

# MANAJEMEN KOLABORATIF-DIDAKTIF DALAM PEMBERDAYAAN KOMUNITAS PENAMBANG PASIR DI LERENG GUNUNG MERAPI: STUDI PONDOK PESANTREN AL-QADIR, SLEMAN, YOGYAKARTA

Aris Risdiana<sup>1\*</sup>, Fatimatus Zahro Jihan Fitri<sup>2</sup>, Imam Nawawi<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, <sup>2,3</sup>Pascasarjana, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta

\*Corresponding Author:

Nama Penulis: Aris Risdiana

Alamat Email: aris.risdiana@uin-suka.ac.id

---

## ARTICLE INFO

## ABSTRAK

### Kata Kunci:

*Manajemen Kolaboratif-  
Didaktif, Pemberdayaan,  
Pesantren*

Submitted: 15-07-2023

Accepted: 26-07-2023

Penelitian ini mengkaji Pondok Pesantren Al-Qadir, Wukirsari, Cangkringan, Sleman DI. Yogyakarta, yang telah melakukan pendampingan terhadap komunitas penambang pasir di lereng Gunung Merapi sejak erupsi tahun 2010. Data dikumpulkan dengan teknik interview, observasi, dan dokumentasi. Kemudian dianalisis secara kualitatif-deskriptif, dengan pendekatan sosiologis.. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa trauma psikologis dan kehancuran perekonomian membawa masyarakat ke titik terendah kehidupan mereka. Namun, KH. Masrur Ahmad dari PP. Al-Qadir berhasil mengatasi hal ini dengan mengorganisir korban erupsi, memberikan dukungan spiritual melalui mujahadahan, menciptakan lapangan kerja, membangun jaringan ekonomi yang luas, dan memberikan pendidikan kewirausahaan serta pemahaman aturan pemerintah. Kepemimpinan karismatik KH. Masrur, didukung oleh solidaritas masyarakat penambang pasir, memungkinkan terwujudnya visi pemberdayaan ekonomi jangka panjang melalui pendekatan manajemen kolaboratif-didaktif. Pendidikan spiritual dan keorganisasian juga menjadi fokus penting dalam upaya ini.



*Keywords:*  
*Collaborative-Didactic*  
*Management,*  
*Empowerment, Islamic*  
*Boarding Schools*

## **ABSTRACT**

This research examines Pondok Pesantren Al-Qadir, located in Wukirsari, Cangkringan, Sleman, Yogyakarta, which has been providing assistance to the sand miners' community in the slopes of Mount Merapi since the 2010 eruption. Data was collected through interviews, observations, and documentation, and then analyzed qualitatively and descriptively using a sociological approach. The findings of this study reveal that psychological trauma and economic devastation have pushed the community to their lowest point in life. However, KH. Masrur Ahmad from PP. Al-Qadir successfully addressed these challenges by organizing the eruption victims, providing spiritual support through mujahadahan rituals, creating job opportunities, establishing a wide economic network, and offering entrepreneurship education and an understanding of government regulations. The charismatic leadership of KH. Masrur, supported by the organic solidarity of the sand miners' community, enables the realization of a long-term economic empowerment vision through a collaborative-didactic management approach. Spiritual education and organizational development are also important focal points in these efforts.

---

## **Pendahuluan**

Pondok Pesantren dan Kiai merupakan *agent of change* (agen perubahan) bagi masyarakatnya, baik dalam keagamaan, sosial, politik, maupun ekonomi. Bahkan, memiliki konsern terhadap pembangunan yang berpusat pada pengembangan sumber daya manusia (*people centered*). Fokusnya tidak hanya melakukan pendampingan guna meningkatkan moralitas manusia sekaligus usaha meningkatkan pertumbuhan ekonomi masyarakat dan pendapatan nasional (GNP) (Nasir, 2005). Kultur pendidikan pesantren ini sudah dipraktekkan sejak masa KH. Hasyim Asy'ari (Baso et al., 2017). Di era modern, praktek tersebut menemukan kembali bentuk-bentuk barunya.

Salah satu upaya yang dilakukan oleh Pondok Pesantren Al Qadir, Wukirari, Cangkringan Sleman, DI Yogyakarta, di bawah asuhan KH. Masrur Ahmad MZ adalah pendampingan masyarakat penambang pasir yang bermukim di sekitar lereng Gunung Merapi. Pasca erupsi gunung Merapi tahun 2010 silam, kerusakan parah menimpa kehidupan masyarakat di sekitar lereng gunung. Pondok Pesantren Al Qadir di bawah asuhan KH. Masrur *all out* melakukan pendampingan dan pemberdayaan masyarakat, terlebih dalam konteks penyelamatan masa depan dan pengembangan ekonomi. Kendati demikian, dakwah KH. Masrur di masyarakat lereng Merapi telah jauh dilakukannya sejak pesantren Al Qadir resmi berdiri. Namun, perkembangan pemberdayaan masyarakat jauh lebih massif pasca erupsi Merapi tahun 2010 tersebut. KH. Masrur menjadi satu-satunya tokoh agama di lereng Merapi yang konsern terhadap pendampingan dan pengembangan masyarakat yang jadi korban.

Pasca erupsi Merapi, kebutuhan mendasar masyarakat adalah bertahan hidup dan kembali bangkit secara ekonomi. Langkah strategis yang dilakukan KH. Masrur dalam pengembangan masyarakat di lereng Merapi dikenal lentur, karena hanya berfokus pada pemberdayaan dan pendampingan masyarakat dalam aspek ekonomi. Karenanya, fokus ini menjadi sangat mudah diterima oleh masyarakat sekitar lereng, sekalipun mereka terdiri dari banyak latar belakang sosial yang berbeda, budaya berbeda, agama berbeda dan tradisi berbeda. Persoalan muslim-non muslim, santri-*abangan*, bukan menjadi penghambat. Diperkuat oleh hasil survei awal, bahwasannya kondisi kelompok masyarakat lereng Merapi binaan KH. Masrur adalah orang Islam yang masih suka berjudi dan tidak melakukan ritual ibadah, seperti sholat. Demikian tujuan utama dakwah yang dilakukan KH. Masrur adalah pemberdayaan ekonomi korban erupsi.

Pendekatan KH. Masrur ini mirip sebagaimana dakwah yang dilakukan walisongo pada zaman dulu. Yaitu, pendekatan pemenuhan kebutuhan dasar masyarakat. Dalam memahami konsepsi dakwah, KH. Masrur (2019) meyakini bahwa dakwah bukanlah untuk mengajak, melainkan untuk berlomba-lomba menunjukkan kebaikan, sesuai standar nilai-nilai Islam, yakni *rahmatan lil 'alamin*. Dakwah oleh KH. Masrur ini sejalan dengan gambaran dari Toto Tasmara yang mengatakan bahwa secara teologis, dakwah dianggap sebagai *mission scare* (proyek berpahala) dan kedudukan dakwah bersifat *conditiosine quanon* (jenis apapun)” (Tasmara, 1997).

Pada saat berpartisipasi dengan masyarakat untuk mengembalikan kesejahteraan yang hilang akibat erupsi, pondok pesantren dan Kiai menghadapi keragaman budaya, yang kadang berbeda dengan nilai-nilai Islam. Dalam beberapa kesempatan *sowan*, KH. Masrur menjelaskan tentang pentingnya mempertahankan kebudayaan dan kearifan lokal masyarakat tetap tumbuh, seperti *jathilan*, dan menggunakannya sebagai medium dakwah Islam. Pasalnya, *jathilan* merupakan tontonan dan hiburan murah meriah bagi masyarakat desa, khususnya mereka yang tinggal di lereng Merapi. Mereka ini jauh dari peradaban kota yang kaya akan tontonan dan hiburan. KH. Masrur (2019) untuk memberikan sedikit sambutan-sambutan yang di dalamnya mengandung bahasa dan tata nilai Islam, antara lain memberi petunjuk tentang perilaku saling tolong-menolong, berbuat baik kepada tetangga, jangan saling adu-domba dan lain sebagainya.

Selain dakwah *bil lisan*, KH. Masrur lebih memperbanyak porsinya pada dakwah *bil hal*, yakni menggunakan metode kontekstual atau memberi contoh secara langsung. Dakwah *bil hal* ini diarahkan pada upaya peningkatan ekonomi masyarakat terdampak. Dakwah *bil hal* ini secara

langsung dapat dirasakan efek positifnya bagi masyarakat. Mereka berbondong-bondong mulai mendekati pada Kiai dan pesantren, mulai tertarik belajar syariat Islam, seperti kaifiyah shalat, zakat, puasa, dan lainnya, bukan karena atas ajakan Kiai. Masyarakat tertarik lantaran karena Kiai tidak pernah tidak mengajak dan memaksakan Islam. Sebab, yang masyarakat lihat adalah kerja nyata KH. Masrur yang secara ekonomis menguntungkan masyarakat sendiri. Islam digemari karena sosok Kiai dan kerja nyatanya dalam meningkatkan ekonomi masyarakat. Kepemimpinan kharismatik kolaboratif pun melekat erat pada figur KH. Masrur. Masyarakat mulai memiliki persepsi sendiri tentang sosok penting di tengah-tengah kehidupan mereka. Sosok ini dinilai telah mampu mengubah dan membentuk kehidupan sosial, kultural dan keagamaan warga masyarakat yang ideal (Kartodirjo, 1970).

Hal penting lain yang perlu disampaikan adalah bahwa pasca peristiwa erupsi Merapi 2010 tersebut, kawasan pesantren Al-Qadir dan sekitarnya yang tidak terdampak lava atau lahar dingin dan *wedhus gembel* (awan panas). Keajaiban tersebut semakin menguatkan pandangan mistis masyarakat yang menguatkan kharisma Kiai. Terlebih pada waktu itu, ketika peristiwa erupsi sedang berlangsung aktif, sebagian besar masyarakat mengungsi atas anjuran pemerintah. Sedangkan KH. Masrur, keluarga, para santri dan sebagian masyarakat tetap tinggal di kawasan pesantren yang menurut keputusan BMKG harus ikut mengungsi. Keputusan KH. Masrur untuk tetap tinggal di pesantren bersama para santri ini menjadi penting dibahas karena selain menjadi faktor dasar terbentuknya kepercayaan masyarakat juga sebagai pintu masuk ke dalam kesadaran masyarakat. Kiai sangat mempertimbangkan betul faktor sosiologis para santrinya, yang pada waktu itu mayoritas mereka adalah orang-orang yang ‘menderita gangguan mental’.

Argumen KH. Masrur (2019), “Kalau para santri ikut mengungsi, otomatis mereka tidak akan diterima di tempat pengungsian. Pasalnya, mereka (para santri) adalah orang-orang yang sedang terganggu jiwanya, bagaimana mungkin kumpulan orang gila dapat diterima di masyarakat, *wong* ada 1 (satu) orang gila tinggal di sebuah desa saja diusir, apalagi yang datang berjama’ah”.

Adapun pertimbangan demografisnya, tatkala pemerintah memberi himbauan ‘siaga 1’ untuk gunung Merapi, KH. Masrur seorang diri melakukan observasi langsung menuju puncak gunung. Kiai menelusuri jejak-jejak lava, lahar dingin dan *wedhus gembel* (awan panas). Hasil dari observasinya, Kiai berargumen bahwa erupsi Merapi tidak akan menyentuh sedikitpun lingkungan pesantren. Di sana ada sungai besar yang akan dilalui oleh aliran lava. Lebih lanjut, konstruksi tanah pesantren adalah tanah bebatuan berkerikil tajam. Ini menunjukkan bahwa sejak jaman dahulu kala, lokasi pesantren tidak pernah dilewati lava dan lahar dingin. Setelah melewati masa-masa kritis akibat erupsi Merapi, kepercayaan warga terhadap Kiai semakin menguat. Muncul mitos bahwa selama ada KH. Masrur tinggal di pondok, maka ledakan gunung Merapi tidak akan berbahaya. Kharisma KH. Masrur semakin menguat, seiring dengan pandangan masyarakat yang irasional. Weber (1966) mengatakan, “Istilah kharisma akan diterapkan pada kualitas tertentu dari kepribadian individu. Kebajikan yang ditetapkan bagian dari manusia biasa, dan atau diperlakukan seperti orang yang dikaruniai supranatural, manusia super atau setidaknya kekuatan dan kualitas eksepsional tertentu”.

Mitos yang muncul di tengah masyarakat lereng gunung Merapi terhadap karisma KH. Masrur menjadi tersebut dakwah. Masyarakat dengan sendirinya menyatakan kesanggupan untuk mengikuti setiap *dawuh* Kiai.

Kepercayaan masyarakat atas Kiai semakin menguat seiring manajemen pondok pesantren al-Qodir dan KH. Masrur yang betul-betul sepenuhnya berpihak pada kepentingan dasar masyarakat. Masyarakat menilai bahwa pondok tidak berkepentingan dalam setiap bimbingan, pendampingan, dan pengarahan yang diberikan. Hal itu terbukti bahwa para penambang pasir yang notabene adalah mayoritas korban erupsi dapat bangkit kembali, bahkan kehidupan baru mereka jauh lebih baik dari sedia kala. Dengan begitu, erupsi Gunung Merapi tidak dinilai sebagai musibah hidup melainkan berkah hidup. Letusan Merapi adalah anugerah Tuhan yang ingin mengubah kualitas hidup mereka, terutama secara ekonomi.

Keberhasilan pondok pesantren dan sosok KH. Masrur dalam mendampingi masyarakat korban erupsi yang telah merenggut harta benda dan mata pencaharian mereka, turut serta menarik perhatian pemerintah untuk menyalurkan bantuan. Menariknya, penyaluran dana bantuan sosial oleh donatur ini sepenuhnya diserahkan kepada KH. Masrur dan dikelola melalui manajemen pondok pesantren. Pemerintah sangat menaruh hormat pada Kiai, yang berkat kepemimpinan non-formalnya mampu membimbing, mengarahkan dan memberdayakan masyarakat di lereng Merapi. Gelontoran dana semakin bertambah, baik dari pemerintah maupun pengusaha. Seiring dengan hal tersebut, kerja konkrit pesantren mengelola dana untuk kepentingan umat juga tampak nyata. Pembukaan tambang pasir semakin massif. Kesejahteraan masyarakat meningkat drastis. Manajemen kolaboratif antara pesantren dan masyarakat betul-betul efektif dalam meningkatkan produksi dan membuka banyak pangsa pasar.

Di samping itu, kontrol KH. Masrur atas jaringan pemasaran juga efektif. Masyarakat selalu memberikan laporan-laporan berkala, terlebih jika harus menyangkut kepentingan publik dan rentan menimbulkan konflik

sosial. Pada akhirnya, pondok dan Kiai menjadi pengarah. Manajemen dengan pendekatan didaktif ini secara otomatis terbentuk. Serta Kiai menjadi pengarah dan pembimbing bagi masyarakat dalam segala aspek, baik agama-sosial, terlebih ekonomi. KH. Masrur menekankan pentingnya aspek edukasi. Pengembangan harus seimbang demi lancarnya program pemberdayaan komunitas penambang pasir ini. Aspek edukasi dilaksanakan secara sadar, berencana, terarah, teratur dan bertanggung jawab dalam rangka memperkenalkan, menumbuhkan, membimbing, dan mengembangkan suatu dasar kepribadian yang seimbang, utuh dan selaras, antara pengetahuan dan keterampilan, keinginan dan kemampuan. Edukasi tersebut menjadi bekal utama bagi peningkatan kemampuan sumber daya manusia yang optimal (Wiryokusumo & Mandilika, 1982).

Kendati demikian, problem sosial dalam suatu komunitas cenderung dinamis, selalu berubah dan tentu berbeda-beda dari setiap waktu. Posisi Kiai dan pesantren semakin sentral. Kehadiran KH. Masrur dan Pondok Al-Quran semakin kuat menanamkan pengaruhnya, terlebih bagi komunitas penambang pasir yang sempat hancur lebur karena erupsi Merapi. Pondok Pesantren dan Pengembangan Masyarakat Pesantren sebagai subkultur, lahir dan berkembang seiring dengan derap langkah perubahan-perubahan yang ada dalam masyarakat global. Perubahan-perubahan yang terus bergulir itu, cepat atau lambat pasti akan mengimbas pada komunitas pesantren sebagai bagian dari masyarakat dunia, meskipun tidak dikehendaki. Ada dua potensi besar yang dimiliki pesantren, yakni potensi pendidikan dan potensi pengembangan masyarakat (Mahfudz, 1994). Sehingga bisa diharapkan melahirkan ulama' yang tidak saja dalam ilmu pengetahuan keagamaannya, luas wawasan pengetahuan dan cakrawala pemikirannya, tetapi juga mampu memenuhi tuntutan zamannya dalam rangka pemecahan persoalan

kemasyarakatan.

Penelitian ini menarik untuk dilakukan karena mengeksplorasi peran Pondok Pesantren dan Kiai sebagai agen perubahan dalam komunitas. Penelitian ini tidak hanya fokus pada aspek keagamaan, tetapi juga melibatkan aspek sosial, politik, dan ekonomi. Hal ini memperluas pemahaman kita tentang peran pesantren dalam pembangunan masyarakat secara holistik. Selain itu, penelitian ini menyoroti pendidikan dan budaya pesantren yang telah ada sejak zaman KH. Hasyim Asy'ari dan bagaimana hal itu berkembang dalam bentuk-bentuk baru di era modern. Ini memberikan wawasan tentang bagaimana pesantren telah beradaptasi dengan perubahan zaman dan tetap relevan dalam konteks masyarakat saat ini. Ini menunjukkan relevansi pesantren dalam menangani tantangan sosial dan lingkungan yang dihadapi oleh komunitasnya. Dengan demikian, penelitian ini dapat memberikan wawasan baru tentang peran pesantren sebagai agen perubahan dalam berbagai aspek kehidupan masyarakat dan memperkaya pemahaman kita tentang kompleksitas peran agama dalam pembangunan.

## Metode Penelitian

Jenis penelitian yang akan dilaksanakan ini adalah penelitian lapangan (*Field Research*). Sebagai sumber praktis, penelitian ini dilakukan di Pondok Pesantren Al-Qodir, Wukirsari, Cangkringan, Sleman, D.I. Yogyakarta, yang mempunyai kegiatan pemberdayaan ekonomi dan pendampingan komunitas kerja. Hal ini dilakukan untuk memperoleh data, baik melalui observatif, wawancara, maupun dokumentasi Siyoto & Sodik (2015). Penelitian ini bersifat kualitatif, karena data yang diperoleh nanti akan dianalisis secara *verbal – deskriptif* (Moloeng, 2006).

Wawancara dilakukan kepada pimpinan pesantren Al Qadir, K.H Masrur Ahmad, pengurus pesantren Al-Qadir, serta masyarakat penambang pasir di lereng Merapi. Secara teknis, wawancara penelitian ini dilakukan secara formal, ketika berhadapan dengan informan yang tergolong sumber data primer, seperti pimpinan pesantren Al Qadir; KH. Masrur, pengurus pesantren, dan masyarakat penambang pasir.

Observasi dalam penelitian ini dilakukan dengan mengunjungi kegiatan-kegiatan sosial-keagamaan dan usaha tambang pasir. Hal-hal yang berkaitan dengan pemberdayaan ekonomi masyarakat oleh PP. Al-Qadir, akan diperkuat dengan dokumentasi yang berupa foto dan video terkait kegiatan masyarakat di lereng Merapi, serta peran pesantren Al Qadir dalam melakukan pendampingan tersebut. Tahap akhir penelitian ini adalah validasi. Tahap validasi yang digunakan adalah model triangulasi data. Validasi data dengan menguji dan mengkonfirmasi antar data untuk kemudian disajikan dalam bentuk naratif – deskriptif.

Pendekatan yang digunakan di sini adalah pendekatan fungsionalisme-struktural, merujuk pada Ihromi (1999) yang termasuk dalam pendekatan sosilogis. Pendekatan tersebut digunakan untuk melihat bagaimana peran, fungsi, dan kontribusi struktural figur Kiai terhadap pemberdayaan pemberdayaan ekonomi masyarakat penambang pasir. Sehingga sosok KH. Masrur Ahmad dalam memainkan peran fungsional-strukturalnya di tengah-tengah komunitasnya menjadi gamblang, terlebih dalam hal memahami pelbagai dinamika yang terkait dengan pola manajemen organisasi Astuti & Amin (2019), yang kolaboratif Ratnasari & Hartati (2019) dan didaktif Halim et al. (2005) dari pesantren Al-Qadir, khususnya KH. Masrur Ahmad, dalam melakukan pemberdayaan ekonomi masyarakat penambang pasir di Lereng Merapi.

Secara etimologi pemberdayaan berarti kekuatan atau tenaga (Poerwodarminto, 1999). Dalam makna yang lain pemberdayaan diartikan sebagai proses, cara, perbuatan memberdayakan (Tim Penyusun Kamus Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, 2003). Sedangkan masyarakat adalah sejumlah manusia dalam arti seluas-luasnya dan terikat oleh suatu kebudayaan yang mereka anggap sama. Dalam makna yang lain masyarakat diartikan sebagai pergaulan hidup manusia (sehimpunan orang yang hidup) bersama disuatu tempat dengan ikatan-ikatan aturan yang tertentu. Adapun pendapat lain mengatakan bahwa pemberdayaan masyarakat ialah suatu tindakan membangkitkan kemauan, kemampuan, dan kepercayaan pada diri sendiri, agar mereka dapat terlibat secara aktif dalam pembangunan. Juga, agar mereka bergerak secara metodis, efisien dan terorganisir (Wehner, 1973). Penelitian ini dilaksanakan selama  $\pm$  6 bulan (sejak diterima proposal). Jumlah informan yang diwawancarai secara mendalam sebanyak 20 informan. Sedangkan jumlah responden survei  $\pm$  50 orang.

## Hasil dan Pembahasan

### Dakwah Berbasis Pemberdayaan Ekonomi: Peran KH. Masrur bagi Penambang Pasir

Kiai menjadi tokoh sentral dalam lingkungan pondok pesantren yang diasuhnya maupun kepada masyarakat sekitarnya. Nilai-nilai kepesantrenan banyak tergantung pada kepribadian Kiai, yang menjadi suri teladan sekaligus menjadi pemegang kebijaksanaan mutlak. Peran Kiai di mata masyarakat sebagai rujukan ketika mengalami musibah. Karenanya, Kiai sangat besar sekali berkontribusi dalam penguatan iman masyarakat, bimbingan amaliyah, pengembangan ilmu, pembinaan akhlak, beramal sosial, memimpin, serta menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh para

santri maupun masyarakatnya (Chirzi, n.d.).

Figur Kiai Haji Masrur Ahmad dikenal masyarakat Wukirsari, Cangkringan, Sleman DI. Yogyakarta, terutama masyarakat penambang pasir di lereng Merapi, sebagai figur sentral, baik dalam urusan keagamaan maupun sosial, ekonomi, dan politik. Semenjak erupsi Merapi tahun 2010, yang membuat masyarakat sekitar terdampak erupsi. KH. Masrur berjuang memberdayakan masyarakat, baik di bidang spiritual maupun kebutuhan material. Kiai menenangkan warga yang trauma akibat erupsi tersebut, merasa ketakutan dan disorientasi tentang cara bagaimana masyarakat bangkit dan memulai roda perekonomian yang sudah hancur. KH. Masrur melihat, pemulihan psikologis dan mengembalikan semangat hidup adalah perkara utama paling urgen, terlebih latar belakang pendidikan masyarakat sekitar gunung Merapi mayoritas lulusan SMA (Eko, Wawancara, 2020). Karenanya, bantuan material harus diutamakan, sebagai bentuk nyata menyelesaikan permasalahan sosial-ekonomi. Kiai mengelola secara profesional berbagai bentuk bantuan material, baik dari pemerintah maupun pengusaha (Eko, Wawancara, 2020).

Indikator sosial permasalahan-permasalahan masyarakat mampu diselesaikan oleh KH. Masrur ini, antara lain, pulihnya kepercayaan masyarakat bahwasanya Kiai menjadi poros penyelesaian persoalan sosial-ekonomi mereka. Sementara di sisi lain, menurut hasil wawancara dengan (Eko, Wawancara, 2020) salah satu penambang KH. Masrur pada masa berikutnya menjadi tempat *sovan*, yakni memainkan status sebagai *problem solver* bagi masyarakat. Hal ini terus berlangsung hingga sekarang .

Tidak semata memerankan diri sebagai manajer yang bekerja mengumpulkan dan mendistribusikan bantuan material, KH. Masrur juga merogoh dari kantong sendiri untuk memberikan bantuan kepada

masyarakat. Di tahapan inilah, Kiai mulai menyelipkan pendidikan spiritual, yakni mengajak masyarakat yang berkenan untuk mengikuti *Mujahadaban*, yakni kegiatan keagamaan yang dilaksanakan secara rutin setiap malam Jum'at. Setiap kali selesai acara keagamaan tersebut, Kiai membuka pintu rumahnya, agar masyarakat bisa mencurahkan segala persoalan hidup, dan kegiatan *open house* itu berlangsung hingga selesai, bahkan hingga Subuh menjelang. Jadi, setiap minggu sekali, di samping setiap hari, masyarakat dapat mengadukan segala persoalan hidup mereka, *sharing*, musyawarah, dan memecahkan persoalan mereka bersama KH. Masrur. Metode dakwah ini mirip dengan metode yang dilakukan oleh Sunan Giri, yaitu menyelesaikan permasalahan duniawi supaya mau untuk beribadah (Simon, 2007). Hal yang patut dicatat, seluruh biaya akomodasi untuk kegiatan rutin mujahadaban ini ditanggung oleh Kiai dan pesantren. *Mujahadaban* ini pun berlangsung hingga sekarang.

Berdasarkan pengamatan tim peneliti pada Al-Qadir dan mendengar percakapan para pelaku penambang pasir di Lereng Merapi, paska erupsi Merapi problem sosial yang paling mendesak adalah perekonomian masyarakat. KH. Masrur menyadari betul urgensi *problem solving* di bidang ekonomi ini, sehingga salah satu motto yang kerap disampaikannya adalah “*mengajari orang masuk surga itu gampang, tetapi mengajari orang mencari rejeki halal lebih berat*”. Melihat problem ekonomi sebagai tantangan paling berat, KH. Masrur berinisiatif, salah satunya, membuat usaha bersama bagi masyarakat penambangan pasir. Usaha tambang pasir ini adalah salah satu bentuk kerja nyata dakwah ekonomi KH. Masrur, dalam rangka memberikan solusi bagi masyarakat lereng Merapi. Usaha ini bermodalkan alat transportasi berupa truck dan tenaga manusia, dimana pesantren juga menyediakannya. Dalam rangka koordinasi, KH. Masrur mengatur agar masyarakat yang berdatangan

ke rumah beliau saling bertukar informasi. Berbagai pengalaman dalam menjalankan usaha tambang pasir ini berlangsung setiap hari, sesuai kebutuhan, dan lebih-lebih ketika *open house* paska *mujahadahan* rutin malam Jumat.

Sampai di sini, konsep *sowan* masyarakat ke Kiai menjadi sangat pragmatis, taktis, dan strategis. KH. Masrur menjadi lebih mudah untuk mendidik dan mengarahkan masyarakat dalam menyelesaikan problem hidup mereka, sekaligus berdakwah menanamkan nilai-nilai spiritual. Berdasarkan hasil observasi tim peneliti, di samping Kiai memberikan pengarahan, kontrol, dan evaluasi terkait bisnis tambang pasir, membekali masyarakat dengan pengetahuan seperti perizinan, juga mengarahkan kepada mereka supaya usahanya tersebut bisa maju. Efek langsung dakwah Islamiyah yang menggabungkan dimensi spiritual dan dimensi material-pragmatis masyarakat ini, antara lain, ketertarikan psikologi-sosial terhadap pesantren, terlebih figur Kiai. Menurut hasil wawancara dengan Zul Fahmi (2020) sebagai pengurus Yayasan Al-Qadir, masyarakat penambang pasir ini mulai tertarik dan percaya pada pesantren, mereka mengirim Anak-anaknya untuk belajar agama di Pondok Pesantren Salafiyah Al-Qadir. Sudut pandang masyarakat pun konsisten, yakni berharap anak-anak mereka selain menguasai ilmu agama dan berakhlak mulia, tetapi juga pandai dalam berwirausaha .

### **Alam dan Mentalitas Sosial: Tantangan Pemberdayaan Ekonomi Penambang Pasir**

Berdakwah melalui jalur pemberdayaan ekonomi ini tidaklah selamanya berjalan dengan mulus. Tantangan dan hambatan dalam menjalankan usaha tambang pasir datang silih berganti. Pertama, keadaan alam Gunung Merapi menjadi penanda kapan kegiatan penambangan harus

dihentikan, dan kapan pula boleh dilanjutkan kembali. Kiai bersama masyarakat mengembangkan segala teknik untuk membaca pertanda alam ini, berusaha terus memantau informasi uptodate dari BMKG, serta pengamatan tanda-tanda alam secara tradisional. Kesadaran untuk taat pada saran pemerintah, terlebih bila Gunung Merapi berada dalam situasi siaga, ditumbuhkan (Muhibuddin, Wawancara, 2020).

Menyikapi faktor alam ini, KH. Masrur mendorong masyarakat penambang pasir di lereng Merapi mematuhi aturan dan izin dari pemerintah. Kiai mengedukasi masyarakat yang diberdayakan guna membangun hubungan yang baik dengan pemerintah, taat pada peringatan ilmiah dari BMKG. Pertimbangan edukatif ini dipandang oleh Kiai sebagai langkah penting yang dampaknya berkelanjutan, yakni usaha masyarakat bisa berkelanjutan, tidak melanggar peraturan dan perundangan, dan mendapat dukungan dari pemerintah (Fahmi, Wawancara, 2020).

Tantangan lain dalam pemberdayaan masyarakat penambang pasir adalah mentalitas personal masyarakat. Ketika tantangan alam dapat ditangani secara lebih ilmiah dan taat aturan pemerintah, tantangan lain datang dari mentalitas manusia. Kiai kerap menaruh kepercayaan kepada masyarakat agar mengembangkan usaha tambang pasir ini, dengan memberikan bantuan modal usaha. Namun, sering kali mereka yang mendapat bantuan usaha tersebut menyalahgunakan amanah. Modal usaha yang diberikan Kiai/pesantren, yang dikelola dan bersumber dari berbagai sumber, kerap tidak dioptimalkan, bahkan dipakai untuk tujuan benar yang semestinya. Sebagian penerima modal usaha tidak dikembalikan lagi kepada pesantren. Sehingga Kiai dan pesantren tidak maksimal untuk mengembangkan sayap pemberdayaan ekonomi masyarakat (Luthfi Maulana, Wawancara, 2020).

Kebiasaan sosial yang mudah menyepelekan soal pinjaman dana usaha ini adalah hambatan yang harus dihadapi dan ditangani oleh KH. Masrur. Pada posisi ini, Kiai mempunyai teknik penyikapan yang arif dan bijak. Seseorang yang terlihat gagal dalam mengembangkan usaha tambang pasir, akan dialihkan dan diberikan unit usaha lain. Penyikapannya ini memberikan kita gambaran terkait *the right man on the right place* (seseorang ditempatkan ditempat yang benar/cocok). KH. Masrur memahami prinsip tersebut, yang membuatnya terdorong untuk menempatkan individu masyarakat di unit usaha yang lebih cocok dengan kapabilitas dan kapasitas personalnya. Sementara kegiatan *mujahadahan* diharapkan mampu mengubah mentalitas bawaan orang yang buruk namun sudah takdir dari Tuhan. Berdasarkan hasil wawancara tim dengan Nyai Hajjah Purwanti Masrur (2020) secara personal Kiai lebih cenderung bersabar dan memaafkan mereka yang tampak memang sengaja melakukan penyalahgunaan modal usaha dan sedari awal sudah berniat untuk membohongi Kiai.

Pak Eko, salah satu warga yang *sonan* ke KH. Masrur, bercerita terkait perjalanan usahannya sebelum manambang pasir. Pak Eko sempat menjalankan usaha *Event Organizer* (EO), pernah jaya lalu kolaps. Setelah meminta izin usaha dari KH. Masrur, untuk ikut menambang pasir, perekonomian pak Eko kembali bangkit. Kegiatan *mujahadahan* juga rutin diikutinya, sebagai bentuk pemenuhan kebutuhan spiritual. Sejak itulah, pak Eko merasa dirinya sukses secara material, dan terpenuhi secara spiritual (Eko, Wawancara, 2020).

Berdasarkan konsep Wuradji (2009), terkait peran seorang pemimpin sosial-keagamaan, KH. Masrur telah menjalankan peran sebagai koordinator (*coordinator*). KH. Masrur aktif dalam mengkoordinasikan kegiatan yang dilakukan oleh penambang pasir di lereng Merapi, baik berkoordinasi

dengan pemerintah terkait izin tambang maupun dengan masyarakat terkait pengembangan usaha penambangan pasir. Bahkan, Kiai juga aktif mengontrol masyarakat, memetakan kategori pengusaha yang gagal dan sukses, mencari problem solving atas masalah yang dihadapi, baik dari segi permodalan usaha maupun pembentukan mentalitas pengusaha yang baik.

Dengan koordinasi yang baik, KH. Masrur menjadi pemimpin dengan tingkat perencanaan yang akurat (*planner*). Kiai berperan aktif dalam perencanaan proses penambangan pasir tahap demi tahap, mengkombinasikan ide dari dirinya dan masyarakat, kemudian merencanakan pengembangan ke tahapan yang lebih besar, namun tetap dijalankan oleh masyarakat sendiri. Sehingga posisi Kiai betul-betul sebagai central (*wali quthub*) dalam setiap kegiatan sosial-ekonomi, serta spiritual masyarakat. Hanya masyarakat yang tidak taat pada *planning* Kiai, yang kerap menghadapi kegagalan usaha (Sujatmiko, Wawancara, 2020).

Kecakapan KH. Masrur menjadi *master planner* menuntunnya sebagai pengambil keputusan (*policy maker*). Masyarakat yang datang sowan setiap minggu ataupun setiap hari, hanya untuk mendiskusikan teknik pelaksanaan usaha penambangan pasir sesuai arahan dan keputusan Kiai. Masyarakat cenderung lebih dahulu meminta gagasan, arahan, dan pendampingan terkait masalah-masalah yang dihadapi di lokasi penambangan. Obrolan Kiai dan masyarakat tersebut selalu berakhir dengan keputusan taktis-strategis. Jika mudah akan diberikan putusan pada hari itu, jika cukup rumit akan diputuskan Jum'at berikutnya. Bahkan, bila cukup sulit, Kiai meminta waktu maksimal hingga tiga Jum'at. Jangka waktu tiga Jum'at ini relevan dengan tiga kali kegiatan *mujahadahan*, yang dinilai sebagai usaha paling ideal bagi seorang muslim untuk memohon pertolongan Tuhan Yang Maha Kuasa lagi

Maha Mengetahui (Maulana, Wawancara, 2020).

Tidak saja berperan sebagai spiritualis, tetapi Kiai selama masa-masa persiapan pengambilan keputusan yang dibutuhkan masyarakat, juga memerankan diri sebagai tenaga ahli (*expert*). Sebagai tenaga ahli, Kiai tidak segan-segan menghubungi berbagai jaringan profesionalnya, mengumpulkan informasi dari banyak pihak, untuk kemudian diolahnya sendiri demi mengatasi kesulitan manajemen yang dihadapi masyarakat penambangan pasir. Misalnya, Kiai mempertimbangkan sebab-akibat yang ditimbulkan usaha penambangan, serta bagaimana masyarakat tidak saling berebut usaha dalam menambang. Konflik sosial akibat perebutan ladang usaha ini betul-betul dijaga agar tidak terjadi (Sujatmiko, Wawancara, 2020).

Kiai juga mempersiapkan dan menerjunkan beberapa santri yang dinilai pakar (*expert*), untuk terjun langsung ke lapangan dalam rangka mengatasi potensi konflik sosial tersebut. Dalam kasus penanganan konflik sosial, Kiai sering bermain di balik layar dan tidak terlibat secara langsung. Sementara menurut keterangan salah satu santri Mas Robert (2020), santri-santri mewakili posisi Kiai dalam melaksanakan kegiatan lapangan yang bersifat teknis. Pada saat santri mengurus hal teknis, Kiai sendiri mengurus urusan luar (*external group representative*). Sebagai pemimpin, Kiai berperan aktif dalam membangun hubungan kerjasama dengan pihak luar, di luar lingkungan pesantren. Hal ini berguna untuk keberlangsungan penambangan, semisal kemana pasir hasil tambang harus didistribusikan. Kiai mengadakan perjanjian dan kesepakatan-kesepakatan bisnis dengan para kontraktor, pemerintah yang sedang melakukan kegiatan pembangunan, toko bangunan, dan lain sebagainya ( Robert, Wawancara, 2020).

Mendelegasikan para santri al-Qodir untuk menangani urusan teknis

dan menjalankan fungsi sebagai komunikator dengan pihak kontraktor, adalah cara dari Kiai dalam menyelesaikan berbagai potensi konflik dan masalah lapangan (*problem solver*). Kiai bertindak bijaksana agar tetap mampu mengayomi seluruh masyarakat tanpa kecuali, terlebih menyelesaikan permasalahan sekecil apapun. Tentunya dengan harapan konflik dan masalah tidak terulang kembali di masa-masa mendatang. Di samping secara personal, Kiai memberikan keteladanan bagi pengikutnya, baik warga pesantren maupun masyarakat umum. Keteledanan KH. Masrur lebih cocok dinamakan *Dakwah Bil Hal*, yaitu sikap dan tindakan yang fungsional sekaligus struktural dalam menjawab kebutuhan real umat (Mas Robert, Wawancara, 2020).

*Dakwah Bil Hal* yang dilakukan KH. Masrur diharapkan mampu ditiru dan diikuti oleh siapapun, terlebih oleh figur publik di tengah konstituennya. Umat pada faktanya terjebak pada konflik sosial hanya lantaran rebutan ladang usaha dan sumber mata pencaharian. Sementara Kiai sebagai figur publik harus mampu mewakili seluruh elemen konstituennya, dengan image yang baik di mata masyarakat luas. Image Kiai yang positif menjadi modal simbolik dan identitas pesantren, yang melekat pada kepribadian Kiai. Kepribadian Kiai yang positif ini, pada akhirnya, berguna untuk mengorganisir masyarakat penambang pasir, menghindari konflik sosial dan rebutan ladang usaha, serta membangun masa depan ekonomi bersama yang berkelanjutan. Sampai di sini, *Dakwah Bil Hal* dapat diartikan sebagai konsep tentang menggunakan karisma untuk tujuan mengontrol sosial berbasis pemenuhan tujuan material-spiritual, lebih-lebih sebagai *problem solving* bagi konflik sosial (Yusron, Wawancara, 2020).

Ketika semua persoalan sosial beserta dampak-dampak buruk yang ditimbulkannya sudah teratasi, KH. Masrur Ahmad memposisikan diri

sebagai seorang evaluator terhadap kegiatan yang sudah dijalankan masyarakat penambang pasir. Kiai dan masyarakat memusyawarahkan teknik-teknik lanjutan untuk memaksimalkan potensi yang dan mengatasi kekurangan sekecil apapun dalam usaha tambang pasir ini. Berdasarkan pengalaman masyarakat di lapangan, ketergantungan terhadap peran dan gagasan KH. Masrur masih besar. Hal itu setidaknya disebabkan oleh dua faktor; pertama, masyarakat penambang pasir membutuhkan gagasan serta arahan dari KH. Masrur sebagai figur publik, dan sudah lebih jauh berpengalaman dalam menyelesaikan permasalahan ekonomi masyarakat paska erupsi Merapi tahun 2010.

Kedua, Kiai Masrur dalam berperan sebagai pemberi keputusan, yang berasal dari dirinya maupun hasil pemikiran dari masyarakat, jauh lebih luas memiliki jaringan. Jaringan Kiai bukan sebatas para pengusaha tambang pasir, melainkan komunitas-komunitas lain yang jauh lebih beragam. Sehingga informasi betul-betul tersentral pada diri/sosok KH. Masrur. Mau tidak mau, dalam pemberdayaan ekonomi berbasis usaha tambang pasir, masyarakat terus ketergantungan pada figur dengan jaringan yang sangat luas itu (Yusron, Wawancara, 2020). Dengan tetap menginduk atau merujuk pada figur Kiai, segala kebutuhan taktis-pragmatis maupun konseptual-teoritis terkait pengembangan usaha tambang pasir, masyarakat menemukan beragam jalan keluarnya (Maulana, Wawancara, 2020).

### **Jiwa Wirausaha dan Solidaritas Organik: Strategi Kiai Membentuk Model Pemberdayaan Jangka Panjang**

Gagasan Kiai Masrur dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat, secara umum, dilakukan dengan menumbuhkan spirit kewirausahaan, sesuai filosofi Pondok Pesantren Al-Qadir yang diasuhnya. Salah satu filosofi al-Qodir adalah “Berjiwa Kewirausahaan”. Dalam silabus sekolahnya pun

terdapat mata pelajaran kewirausahaan dan prakarya, yang diorientasikan untuk menunjang skill para santri dalam berwirausaha, terlebih setelah mereka menjadi alumni. Pada perkembangannya, visi tersebut diwujudkan dengan memberdayakan masyarakat, terlebih mereka yang sowan memang untuk meminta bantuan. Masyarakat akan dibimbing dan diarahkan agar mampu hidup mandiri.

Pemberdayaan ekonomi selaras dengan falsafah hidup, “*jangan kalian beri ikannya langsung, akan tetapi berikan kail dan umpan supaya mereka mampu mencari ikannya sendiri.*” Secara kritis, Irfan Ahmad, seorang pengamat pesantren, mengatakan bahwa infaq dapat digunakan untuk mengurangi kemiskinan. Bahkan lebih fungsional dibanding dialokasikan untuk dana memperindah masjid, sementara orang-orang di sekitar masjid kelaparan, pengangguran, dan kekurangan modal usaha. Artinya, pemberdayaan ekonomi jama’ah jauh lebih utama (Sudrajad, 2019).

Melalui institusi sekolah yang didirikannya dan mata pelajaran kewirausahaan dan prakarya, KH. Masrur hendak mengimplementasikan visi jangka panjangnya. Kiai menyiapkan kadernya agar cerdas dalam berwirausaha dan inovatif dalam berkarya. Dalam rangka mencapai tujuan dari model pemberdayaan tersebut, KH. Masrur mempunyai langkah-langkah strategis, efektif, dan aplikatif. Pertama, perencanaan sumber daya manusia (SDM). Perencanaan sumber daya manusia menjadi proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi (Sikula, 2011). KH. Masrur mengkader para santrinya, baik yang *muqim* maupun *kalong*, ataupun orang-orang sekitar pesantren yang datang kepadanya. Mereka diarahkan dan ditempatkan pada posisi sesuai skil, bakat, dan minat masing-masing (*the right man on the right place*).

Selain penyiapan SDM, Kiai juga mengupayakan pengorganisasian yang cermat. Namun, model pengorganisasian KH. Masrur sangat alami. Orang-orang yang datang dan diberi bantuan oleh Kiai berkembang secara alami; datang *sowan* dan ikut *mujahadaban* atas inisiatif sendiri, terbuka untuk umum tanpa promosi dan iklan. Atau, disebut sebagai solidaritas organik (Slattery, 2003). Kemudian secara alami pula membentuk lingkaran sendiri, dengan menamakan diri sebagai *Bangsad* (Barisan Ngaos Santri Al-Qadir). Pengorganisasian diri secara alamiah ini memberikan nilai plus bagi organisasi, seperti pemenuhan kebutuhan organisasi didanai secara sukarela dan patungan dari orang-orang yang pernah dibantu oleh Kiai. Sehingga Kiai lebih mudah mengarahkan kegiatan organisasi mereka. Kiai sendiri memandang, sesuatu yang terbentuk secara alamiah akan bertahan lebih lama. Kiai tidak pernah mengajak orang lain untuk butuh kepada dirinya, tetapi tidak pernah menolak untuk membantu kebutuhan orang lain yang datang padanya (KH. Masrur, Wawancara, 2019).

Keuntungan komunitas yang tumbuh secara natural ini adalah tingginya solidaritas sosial di antara anggotanya. Mereka berangkat dari kelas akar rumput yang sama, dan kemudian membentuk komunitas bersama atas dasar kesepakatan secara alamiah. Sementara komunitas ini mendorong anggotanya untuk saling membantu dalam berbagai usaha yang dijalankan. Kemudian, setelah masuk dalam lingkaran tersebut, mereka mengidentifikasi diri sebagai "*Wong Al-Qadir*," yaitu identitas sosial di bawah pengarahan sebuah institusi yang didirikan KH. Masrur. Berdasarkan hasil observasi, identifikasi diri yang juga alamiah dan natural ini melahirkan solidaritas sosial yang kuat dan berguna bagi sustainability komunitas. Di tengah semarak spirit sosial yang tumbuh alami ini, Kiai tinggal memberdayakan

mereka dengan mengembangkan unit-unit usaha yang saling menopang, demi kesejahteraan ekonomi anggotanya dan tercukupinya bekal memenuhi kewajiban spiritual keagamaan (KH. Masrur, Wawancara, 2019).

Salah satu cara Kiai agar pemberdayaan ekonomi terhadap komunitas natural ini berkelanjutan adalah mengajarkan dan mengarahkan lingkaran alamiah tersebut mampu memiliki kolega yang luas, misalnya memanfaatkan posisi KH. Masrur sendiri yang memiliki jaringan santri sangat luas, bahkan sebagian santrinya diperkenalkan kepada kolega di jajaran pemerintahan, pengusaha, akademisi, dan lainnya. Mendidik komunitas yang tumbuh alami agar menjalankan kerjasama antara pengusaha, pemerintah, dan akademi adalah praktik dari konsep *triple helix* (Etzkowitz & Zhou, 2018).

Kerjasama dengan pola *triple helix* ini berdampak pada kesejahteraan jangka panjang. Karena proyek pemerintah tidak akan pernah berhenti, terlebih berkaitan pembangunan infrastruktur dan para kolega lainnya, seperti pengusaha properti. Jaringan-jaringan ini membutuhkan bahan material berupa pasir. Ini menjadi kesempatan penting bagi orang-orang pilihan Kiai, yang memang memiliki keahlian mengelola kerjasama. Dengan kata lain, KH. Masrur tidak berperan secara langsung, akan tetapi cukup sebagai jembatan penghubung antara kader-kader santri dan kolega/klien. Absennya Kiai dari bisnis pribadi adalah modal simbolik yang sangat penting untuk tetap menjaga kepercayaan masyarakat kepada sosok Kiai dan khususnya memberikan pekerjaan kepada masyarakat. Sehingga terhindar konflik interest antara pribadi Kiai dan masyarakat.

## Kesimpulan

KH. Masrur Ahmad, Pengasuh PP. Al-Qadir, memiliki peran penting dalam pemberdayaan ekonomi dan spiritual masyarakat penambang

pasir di lereng Gunung Merapi. Kiai ini menggunakan pendekatan yang transformatif, fungsional, dan struktural dalam membangun hubungan dengan masyarakat. Melalui kegiatan keagamaan, seperti mujahadanan rutin malam Jum'at, Kiai dapat mengontrol dan mengarahkan masyarakat penambang pasir, serta mendistribusikan gagasan dan mendapatkan keuntungan dalam bentuk kesejahteraan spiritual dan material.

Tantangan pemberdayaan ekonomi ini berasal dari faktor eksternal, seperti kondisi alam gunung Merapi yang tidak terkendali, dan faktor internal, seperti mentalitas individu/oknum santri yang tidak selalu taat pada arahan Kiai. Namun, dengan konsistensi, jiwa wirausaha, dan solidaritas organik di komunitas Wong al-Qadir, KH. Masrur Ahmad mampu mengembangkan visi pemberdayaan ekonomi jangka panjang. Manajemen didaktif yang diperankan oleh KH. Masrur berhasil dan berkembang secara alamiah. Masyarakat penambang pasir secara sukarela mengikuti kegiatan spiritual dan tetap memperhatikan kepentingan pragmatis-material mereka. KH. Masrur menjadi tokoh sentral dan contoh role model kepemimpinan dengan menggabungkan spiritualitas, ekonomi, dan manajemen kepemimpinan. Dengan kata lain, KH. Masrur Ahmad berhasil memainkan peran yang signifikan dalam pemberdayaan ekonomi dan spiritual masyarakat penambang pasir di lereng Gunung Merapi melalui pendekatan yang holistik dan terintegrasi.

## Referensi

- Astuti, A. R. T., & Amin, Sitti J. (2019). *Manajemen Organisasi: Teori dan Kasus*. Nusantara Press.
- Baso, A., Sunyoto, A., & Mummaziq, R. (2017). *KH. Hasyim Asyari: Pengabdian Seorang Kyai untuk Negeri*. Museum Kebangkitan Nasional Direktorat Jenderal Kebudayaan Kementerian Pendidikan dan

Kebudayaan Republik Indonesia.

Chirzi, M. H. (n.d.). *Pondok Pesantren : Sebagai Bentuk Masyarakat Belajar*.

Etzkowitz, H., & Zhou, Chunyan. (2018). *The Triple Helix: University–Industry–Government Innovation and Entrepreneurship*. Routledge.

Halim, A., Suhartini, R., Arif, M. C., & (eds.), A. S. A. (2005). *Manajemen Pesantren*. PT LKiS Printing Cemerlang Yogyakarta.

Harjito, D. A., Suparwoko, W., Abdi, S., & Arifin, S. (2008). Studi Potensi Ekonomi dan Kebutuhan Pondok Pesantren se Kariesidenan Kedu Jawa Tengah. *Fenomena*, 6(1).

Ihromi, T. . (1999). *Bunga Rampai Sosiologi Keluarga*. Yayasan Obor Indonesia.

Kartodirjo, S. (1970). *Religious Movement of Java in the 19th and 20th Centuries*. Gajah Mada University.

Mahfudz, S. (1994). *Nuansa Fiqih Sosial*. LKiS.

Moloeng, L. J. (2006). *Metode Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya Offset.

Muhammad Muhibuddin. (2020, November 20). Wawancara. PP. *Al-Qadir*.

Nasir, R. (2005). *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan*. Pustaka Pelajar.

Poerwodarminto, W. J. S. (1999). *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Balai Pustaka.

Rahim, H. (2001). *Arab Baru Pendidikan Islam*. PT. Logos Wacana Ilmu.

Ratnasari, S. L., & Hartati, Yenni. (2019). *Manajemen Kinerja dalam Organisasi*. Penerbit Qiara Media.

Sikula, A. E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.

Simon, H. (2007). *Misteri Syekh Siti Jenar: Peran Wali Songo dalam Mengislamkan Tanah Jawa (IV)*. Pustaka Pelajar.

Siyoto, S., & Sodik, Muhammad A. (2015). *Dasar Metodologi Penelitian*. Literasi Media Publishing.

Slattery, M. (2003). *Key Ideas in Sociology*. Nelson Thomes Ltd.

Sudrajad, A. W. (2019). “Irfan Ahmad: Critique: Western and/or Islamic” dan Mundane: Critique as Social Practice” Religion as Critique: Islamic Critical Thinking from Mecca to the Marketplace. *Magister Ilmu Religi dan Budaya USD*.

Tasmara, T. (1997). *Komunikasi Dakwah*. Media Pratama.

Tim Penyusun Kamus Pembinaan dan Pengembangan Bahasa. (2003).

- Kamus Besar Bahasa Indonesia* (3 ed.). Balai Pustaka.
- Weber, M. (1966). *The theory of Social and Economic Organization* (T. Parson (ed.)). The Free Press.
- Wehner, W. Y.-G. (1973). *Membangun Masyarakat: Buku Pegangan Bagi Pekerja Pembangunan Masyarakat*. Alumni.
- Wiryokusumo, I., & Mandilika, J. (1982). *Kumpulan Pemikiran dalam Pendidikan*. CV Rajawali.
- Wuradji. (2009). *The Educational Leadership (Kepemimpinan Transformasional)*. Gama Media.
- Yafie, A. (1997). *Teologi Sosial: Telaah Kritis Persoalan Agama dan Kemanusiaan*. LKPSM.