

DINAMIKA BISNIS RITEL PESANTREN
(Studi Fenomenologi Ritel Modern Berjejaring Toko Basmalah
Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri)

DISERTASI

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memproleh Gelar Doktor dalam Program Studi Ekonomi Syariah



oleh
BAKHRUL HUDA
NIM : F53317005

PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
SURABAYA

2020

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Bakhrul Huda

NIM : F53317005

Program : Doktor

Institusi : Program Pascasarjana UIN Sunan Ampel Surabaya

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa DISERTASI ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Surabaya, 04 Mei 2020

Saya yang menyatakan,

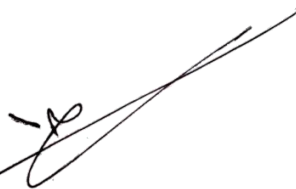


Bakhrul Huda

PERSETUJUAN

Disertasi berjudul “Dinamika Bisnis Ritel Pesantren (Studi Fenomenologi Ritel Modern Berjejaring Toko Basmalah Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri)” yang ditulis oleh Bakhrul Huda ini telah disetujui pada tanggal 2020

Oleh Promotor I

A handwritten signature in black ink, consisting of a series of loops and a long horizontal stroke extending to the right.

Prof. Dr. H. Nur Syam, M.Si.

Promotor II

A handwritten signature in black ink, featuring a large, rounded loop on the left and a series of smaller, more complex strokes on the right.

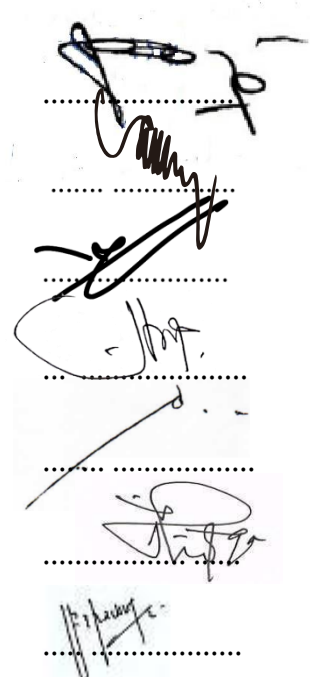
Dr. H. Ah. Ali Arifin, MM.

PERSETUJUAN TIM PENGUJI

Disertasi berjudul “Dinamika Bisnis Ritel Pesantren (Studi Fenomenologi Ritel Modern Berjejaring Toko Basmalah Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri)” yang ditulis oleh Bakhrul Huda ini telah diuji dalam Ujian Terbuka pada tanggal 10 Oktober 2020.

Tim Penguji:

1. Prof. Dr. H. Aswadi, M.Ag. (Ketua)
2. Dr. H. M. Lathoif Ghozali, Lc., MA. (Sekretaris)
3. Prof. Dr. H. Nur Syam, M.Si. (Anggota/ Promotor)
4. Dr. H. Ah. Ali Arifin, MM. (Anggota/Promotor)
5. Prof. Dr. H. Babun Suharto, MM. (Anggota)
6. Dr. H. Iskandar Ritonga, M.Ag. (Anggota)
7. Dr. Hj. Fatmah, ST., MM. (Anggota)



Surabaya, 10 Oktober 2020
Ditandatangani,

Prof. Dr. H. Aswadi, M.Ag.
NIP. 196004121994031001

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Bakhrul Huda
NIM : F53317005
Fakultas/Jurusan : S3/Ekonomi Syariah
E-mail address : bakhrul.huda@uinsby.ac.id

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

☐ Sekripsi ☐ Tesis ☒ Desertasi ☐ Lain-lain (.....)
yang berjudul :

DINAMIKA BISNIS RITEL PESANTREN

(Studi Fenomenologi Ritel Modern Berjejaring Toko Basmalah Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri)

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara **fulltext** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 24 Mei 2022

Penulis,

()
Bakhrul Huda
nama terang dan tanda tangan

Abstrak

Mayoritas pondok pesantren mempunyai koperasi pondok pesantren (Kopontren) sebagai media pesantren atau khususnya keluarga kiai bermuamalah. Rata-rata Kopontren terjun dalam bidang bisnis riil yang umumnya memanfaatkan potensi sumber daya alam pesantren atau sumber daya manusia yang ada dan bisnis ritel umumnya dipilih oleh kebanyakan Kopontren. Dari sekian Kopontren yang ada di Jawa Timur atau bahkan di seluruh Indonesia, Kopontren Sidogiri Pasuruan adalah satu-satunya yang dapat mengaplikasikan konsep bisnis ritel dengan sangat baik hingga mempunyai toko ritel modern berjejaring menyebar di dua propinsi. Tentu banyak hal yang menjadi *problem* selama mengelola bisnis ritel Kopontren Sidogiri ini, namun penelitian ini memfokuskan pembahasan untuk menjawab pertanyaan berikut; 1) Bagaimana dinamika Toko Basmalah Kopontren Sidogiri; dan 2) Mengapa perilaku konsumen dan usaha pengurus menjadi basis dinamika Toko Basmalah Kopontren Sidogiri?.

Penelitian ini bersifat kualitatif dengan pendekatan fenomenologi sebab tema dinamika bisnis ritel Kopontren yang diangkat adalah sebuah fenomena pesantren yang mampu memiliki toko ritel berjejaring menyebar luas. Pendekatan ini relevan untuk memahami sesuatu di balik fenomena, utamanya untuk menggali makna dibalik tindakan (motif) yang dilakukan pelanggan dan pengurus Kopontren.

Penelitian ini menemukan dua hal yaitu; 1) Dinamika Toko Basmalah Kopontren Sidogiri berawal dari bisnis ritel tradisional Kopontren yang berupa toko kelontong, kemudian berubah berkonsep semi modern hingga modern berjejaring dilandasi oleh perubahan perilaku konsumen dan usaha inovatif pengurus Kopontren. 2) Karena peritel yang tidak mengindahkan keinginan pasarnya akan tereliminasi seiring dengan berjalannya waktu, maka dengan dorongan khidmah pengurus Kopontren berusaha memahami dialektika di lapangan akan perubahan perilaku konsumen yang gemar berbelanja di toko berkonsep modern dengan membuat inovasi-inovasi kebijakan yang menjadi dasar dinamika bisnis ritel berjejaring Kopontren Sidogiri. Secara teoritik, temuan penelitian ini konsistensi dan menunjukkan kemapanan akan peran *hedonic shopping motivation* dan *store attributes* dalam meningkatkan loyalitas konsumen terhadap toko, juga konsistensi dan menyempurnakan etos kerja santri yang menjadi motif bekerja santri dan menambah etika teori pemasar syariah Hermawan dan Syakir Sula menjadi dua belas etika.

Kata kunci: Bisnis Ritel Syariah, Bisnis Kopontren, Motif Bekerja Santri.

Abstract

Most Islamic boarding schools have Islamic boarding school cooperatives (Kopontren) as a medium for Islamic boarding schools, especially *Kiai* families, to do business (*muamalah*). On average, Kopontren is involved in real business sectors that generally utilize the natural resources potential of pesantren or existing human resources, and most Kopontren generally chooses retail businesses. Many Kopontren in East Java or even throughout Indonesia, Kopontren Sidogiri Pasuruan is the only one that can apply the retail business concept so well that it has a networked modern retail store spread across two provinces. Of course, many things have become problems while managing the Kopontren Sidogiri retail business. However, this study focuses the discussion on answering the following questions; 1) How are the dynamics of the Toko Basmalah Sidogiri's Kopontren; and 2) Why are the dynamics of the Toko Basmalah Sidogiri's Kopontren based on consumer behaviour and management efforts?

This study is qualitative with a phenomenological approach because the theme of the dynamics of the Kopontren retail business raised is a pesantren phenomenon capable of having a widespread retail store network. This approach is relevant to understanding the phenomenon, mainly to explore the meaning behind the actions (motives) carried out by customers and Kopontren management.

This study found two things; 1) The dynamics of the Basmalah Kopontren Sidogiri store started from the traditional Kopontren retail business in the form of a grocery store. They were then changed from a semi-modern concept to a modern network based on changes in consumer behaviour and innovative efforts by Kopontren administrators. 2) Because retailers who do not heed their market desires will be eliminated over time. With sincere encouragement, the Kopontren management is trying to understand the dialectics in the field of changes in consumer behaviour who like to shop at modern concept stores by making policy innovations that are the basis of retail business dynamics networked Kopontren Sidogiri. Theoretically, the findings of this study are consistent and show the reliability of the role of hedonic shopping motivation and store attributes in increasing consumer loyalty to stores as well as consistency and perfecting the work ethic of the students of Islamic boarding school (*santri*), which are the motives for the work of *santri* and add to the ethical theory of Islamic marketers Hermawan and Syakir Sula to twelve ethics.

Keywords: Sharia Retail Business, Kopontren Business, Work Motives of *Santri*

ملخص

لدي غالبية المعاهد الإسلامية بإندونيسيا هيئة تعاونية (Kopontren) كوسيلة معاملة مالية للمعهد نفسه أو لعائلة مؤسس المعهد. و يغرق متوسطها في مجال الأعمال الحقيقي باستخدام الموارد الطبيعية المحتملة للمعهد أو الموارد البشرية الموجودة فيه ويتم اختيار تجارة التجزئة بشكل عام من قبل معظمها في أنشطتها التجارية. فإن هيئة تعاونية سيداقرى باسوروان هو الوحيد الذي يمكنه تطبيق مفهوم تجارة التجزئة بشكل جيد للغاية حتى لديها عدد شبكة تجارة التجزئة الحديثة التي انتشرت عبر المقاطعتين. بالطبع أصبحت العديد من الأشياء مشكلة أثناء إدارة أعمال شبكة تجارة التجزئة الحديثة للمعهد سيداقرى هذه، لكن هذه الدراسة تركز على المناقشة للإجابة على الأسئلة التالية ؛ 1) كيف الحركة أو الديناميات من Toko Basmalah لدي هيئة تعاونية سيداقرى؟ و 2) لماذا يعتبر سلوك المستهلك والاجتهاد الإداري أساس ديناميكيات متجر Basmalah Toko؟

هذا البحث نوعي صفة مع نهج الظواهر (phenomenology) لأن موضوع ديناميكيات تجارة التجزئة لهيئة تعاونية سيداقرى المثارة هو كون ظاهرة المعهد الإسلامي التي لديه هيئة تعاونية مع شبكات التجارة بالتجزئة واسعة الانتشار. هذا النهج وثيق الصلة بفهم شيء وراء هذه الظاهرة ، بشكل أساسي لاستكشاف المعنى وراء الإجراءات (الدوافع) التي يقوم بها المستهلكون ، وإدارة الهيئة.

وكشف هذا البحث شيئين هما ؛ 1) بدأت ديناميكيات شبكة تجارة التجزئة الحديثة للمعهد سيداقرى من تجارة التجزئة التقليدية لدي هيئة تعاونية سيداقرى بشكل متجر بقالة ، ثم تغيرت إلى مفهوم شبه حديث إلى شبكة حديثة تعتمد على التغيرات في سلوك المستهلك والجهود المبتكرة من قبل الإداري . 2) ولأن تجار التجزئة الذين لا يستجيبون لرغبة مستهلكهم في السوق سيتم القضاء و الخسارة عليهم بمرور الوقت ، لذلك قامت إدارة هيئة تعاونية سيداقرى بتحاول فهم الديالكتيك في مجال التغيرات في سلوك المستهلك الذين يرغبون في التسوق في متجر حديث (سوبر ماركت) قاعدة ديناميكيات أعمال شبكة تجارة التجزئة الحديثة لهيئة تعاونية سيداقرى. و من الناحية النظرية ، فإن نتائج هذا البحث متسق ويظهر موثوقية دور دافع التسوق اللذيذ وسمات المتجر في زيادة ولاء المستهلك للمتاجر ، وكذلك الانساق وإتقان أخلاقيات العمل لدى الطلاب المعهدة والتي هي دوافع عمل الطلاب وإضافة إلى النظرية الأخلاقية للمسوقين الإسلاميين هيرماوان وسيأكر سولا إلى اثني عشر أخلاق.

كلمة رئيسية: التجارة بالتجزئة الإسلامية ، أعمال Kopontren ، دوافع عمل الطلاب.

DAFTAR ISI

BAB I : PENDAHULUAN

A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi dan Batasan Masalah.....	23
C. Rumusan Masalah.....	26
D. Tujuan Penelitian.....	26
E. Kegunaan Penelitian.....	26
F. Kajian dan Penelitian Terdahulu.....	27
G. Metode Penelitian.....	45
H. Sistematika Pembahasan.....	56

BAB II : DINAMIKA BISNIS RITEL

A. Bisnis Ritel	59
1. Pengertian Bisnis Ritel	60
2. Pengertian Bisnis Ritel Syariah.....	63
3. Fungsi yang Dijalankan Ritel	65
4. Paradigma Ritel Tradisional dan Modern	67
5. Karakter Bisnis Ritel	75
6. Persaingan Bisnis Ritel	90
B. Perilaku Konsumen	97
1. Pengertian dan Tujuan Perilaku Konsumen	97
2. Faktor Pendorong dalam Pembelian	100

3. Proses Keputusan Pembelian	108
C. Motif Ekonomi.....	115
1. Motif Bekerja	124
2. Motif Berbelanja	126

BAB III : BISNIS RITEL PESANTREN SIDOGIRI

A. Profil Pesantren Sidogiri	
1. Letak Geografis dan Sejarah Pesantren Sidogiri.....	136
2. Kondisi Sosial Masyarakat di Sekitar Pesantren.....	140
3. Sistem Pendidikan Bisnis di Pesantren.....	142
4. Kepemimpinan Kolektif Pesantren.....	149
B. Dinamika Bisnis Pesantren	
1. Sejarah Berdirinya Kopontren Sidogiri.....	155
2. Identitas Kopontren dan Visi Misinya.....	161
3. Struktur Organisasi Kopontren Sidogiri dan Keanggotaannya	162
4. Perubahan Perilaku Berbelanja Konsumen dan Pengembangan Unit-unit Bisnis Pondok Pesantren Sidogiri.....	167
5. Struktur PT. Sidogiri Mitra Utama dan Visi Misi Toko Basmalah.....	176
6. Toko Basmalah Sebagai Ujung Tombak Bisnis Ritel Kopontren.....	179
7. Model Pengembangan Toko Basmalah.....	184
8. Loyalitas Para Santri dan Alumni.....	198

C. Persinggungan Manajemen Salaf dan Modern	
1. Usaha Pengurus Kopontren dan Pesantren akan Bisnis Ritel Modern Berjejaring.....	204
2. Peran Kyai, <i>Ndalem</i> dan Pengurus Pesantren Terhadap Dinamika Bisnis Pesantren Sidogiri.....	209

BAB IV : ANALISIS DINAMIKA BISNIS RITEL PESANTREN SIDOGIRI

A. Dinamika Bisnis Ritel Pesantren Sidogiri	
1. Deskripsi Data Temuan.....	216
2. Analisis Data Temuan.....	233
B. Perubahan Perilaku Konsumen dan Usaha Pengurus Kopontren	
1. Deskripsi Data Temuan.....	259
a. Perubahan Perilaku Konsumen.....	259
b. Usaha Pengurus Kopontren.....	263
2. Analisis Data Temuan.....	268
a. Perubahan Perilaku Konsumen.....	268
b. Usaha Pengurus Kopontren.....	276

BAB V : PENUTUP

A. Kesimpulan.....	285
B. Implikasi Teoritik.....	286
C. Rekomendasi.....	295
D. Keterbatasan Studi.....	296

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pesantren tempo dulu masyhur hanya sebagai lembaga sosial di bidang pendidikan, dewasa ini ia bertransformasi secara dinamis mengikuti perkembangan zaman mengoptimalkan sumber daya santrinya untuk bergerak juga dalam bidang ekonomi.¹ Di berbagai daerah, pesantren telah tumbuh tidak hanya secara kuantitas dan kualitasnya sebagai lembaga sosial di bidang pendidikan, tetapi juga dalam bidang ekonomi dengan perangkat bisnisnya seperti peternakan, pertanian, toko ritel, produksi air mineral kemasan, toko roti, minimarket yang dikordinir oleh Koperasi Pesantren (Kopontren) juga ikut tumbuh signifikan untuk menopang kebutuhan ekonomi pesantren.² Sisa hasil usaha (SHU) dari perangkat bisnis tersebut menjadi

¹ Muhammad Zaini, “Strategi Pengembangan Pondok Pesantren Melalui Usaha Kecil Masyarakat” *Jurnal Kependidikan Islam*, Vol. 4, No. 1 (2014), 176. Lihat juga Rudy Haryanto, “Menumbuhkan Semangat Wirausaha Menuju Kemandirian Ekonomi Umat Berbasis Pesantren (Studi Kasus di PP. Darul Ulum Banyuwangi Pamekasan)” *Nuansa*, Vol. 14, No. 1 (Januari – Juni, 2017), 188-189.

² Di daerah Gresik ada PP. Mambaus Sholihin, di mana peneliti adalah alumninya, mempunyai UMKM air kemasan “MBS water” yang banyak didistribusikan di daerah Gresik dan Lamongan, MBS Bakery (Toko Kue milik Pesantren), dan Kopontren (Toko Ritel semi-modern yang menyediakan kebutuhan rumah tangga). Di daerah Pasuruan, ada PP. Dalwa, mempunyai UMKM terpusat dalam Dalwa Center mulai dari air kemasan “Dalwa Water” yang banyak didistribusikan di daerah Pasuruan dan Malang, Dalwa Roti, Dalwa Tour & Travel, 3 minimarket (toko ritel modern) bernama “Dalwa Mart” berlokasi di Raci, Bagil dan Surabaya, serta Hotel Dalwa berbintang tiga adalah unit bisnis PP Dalwa. PP. Sidogiri juga memiliki UMKM air mineral yang menyebar luas di daerah Pasuruan dan kota lain dengan merek “santri”, Kopontren yang membawahi minimarket dengan 177 gerai menyebar di Madura dan daerah tapal kuda . PP. Al-Yasini, memiliki Kopontren yang membawahi minimarket yang menyebar luas di daerah Pasuruan dengan nama “al-Yasini Mart”. Di Jombang, ada PP. Tebu Ireng mempunyai UMKM konveksi dengan 50 stan tersebar di Jombang. Di Ponorogo, Pesantren Darussalam Gontor, juga memiliki UMKM beberapa unit, di antaranya La Tansa *Department Store*, dan masih banyak sampel pesantren-pesantren di Indonesia ini yang mempunyai kemandirian ekonomi untuk menunjang ekonomi pesantren terlebih sejak 2018, HIPMI (Himpunan Pengusaha Muda Indonesia) Jawa Timur telah menggandeng pesantren melalui program pesantrenpreneur-nya dengan mendirikan toko ritel modern di setiap pesantren dengan nama “Ummart”. Lihat Abdus Syukur, “Mencetak Konglomerat Bersarung dari Sidogiri” <http://mediaindonesia.com/read/detail/5300-mencetak-konglomerat-bersarung-dari-sidogiri>; diakses 16 April 2019. Lihat juga Tim Redaksi, “Tempat Praktek Ketrampilan Usaha” <https://tebuieng.online/tempat-praktek-ketrampilan-usaha/>;

pendapatan pesantren untuk menunjang kemandirian ekonomi pesantren. Beberapa pesantren yang memiliki perangkat bisnis tersebut murni dimiliki oleh keluarga pengasuh (*ndalem*) atau pesantren secara institusinya, artinya keuntungan bisnis mengkrucut untuk kesejahteraan keluarga *ndalem* atau pesantren semata. Namun beberapa pesantren membuka diri untuk para alumni juga masyarakat umum secara luas untuk berpartisipasi berinvestasi pada perangkat bisnis pesantren yang terkordinasi dalam Kopontren, sehingga keuntungan perangkat bisnis tersebut terbagi kepada sekian banyak orang yang terlibat menjadi investor atau anggota koperasi pesantren.³

Dari aspek ajaran Islam dapat dinilai bahwa eksistensi Kopontren yang menjadi basis kemandirian ekonomi pesantren dengan tidak lagi berharap bantuan pemerintah maupun swasta adalah hal baik dan termasuk memenuhi apa yang telah diharapkan dalam Hadis Nabi saw.:

الْيَدُ الْعُلْيَا خَيْرٌ مِنَ الْيَدِ السُّفْلَى وَالْيَدُ الْعُلْيَا الْمُتَنَفِّعَةُ وَالسُّفْلَى السَّائِلَةُ⁴

diakses 16 April 2019. Lihat juga Dadang Kurnia dan Nur Aini, "BMT UGT Sidogiri Pasuruan Catat Pertumbuhan Positif" <https://www.republika.co.id/berita/ekonomi/syariah-ekonomi/17/12/25/p1i2oo382-bmt-ugt-sidogiri-pasuruan-catat-pertumbuhan-positif>; diakses 16 April 2019. Lihat juga Tim Redaksi, "Grand Launching of Dalwa Center" https://www.albashiroh.net/2015/12/grand-launching-of-dalwa-center_14.html; diakses 16 April 2019. Lihat juga Galih Lintartika, "Giliran Pesantren di Jawa Timur Mandiri, Kembangkan Koperasi untuk Dongkrak Ekonomi Pesantren" <http://surabaya.tribunnews.com/2018/10/01/giliran-pesantren-di-jawa-timur-mandiri-kembangkan-koperasi-untuk-dongkrak-ekonomi-pesantren>; diakses 16 April 2019. Lihat juga Ratna Puspita, "Presiden Resmikan Pesantrenpreneur dan Ummart", <https://khazanah.republika.co.id/berita/dunia-islam/islam-nusantara/18/05/12/p8m4qz428-presiden-resmikan-pesantrenpreneur-dan-ummart>; diakses 19 Juni 2019.

³ Sebagaimana yang terjadi dalam unit usaha yang dimiliki oleh pesantren Sidogiri yang modalnya tidak hanya dari pihak *ndalem*, namun juga melibatkan orang luar terutama para aluminya terlibat sebagai investor. Lihat Tim Redaksi, "Dari Modal Rp 13 Juta, BMT Sidogiri Kini Beraset Rp 494 Miliar" <https://duta.co/dari-modal-rp-13-juta-bmt-sidogiri-kini-beraset-rp-494-miliar/>; diakses 16 April 2019.

⁴ Abu Zakariyā Yaḥyā b. Sharf al-Nawawī, *Sharḥ Saḥīḥ Muslim* Vol. 7 No. Hadis 1033 (Dammam: Dar al-Kayr, 1996), 102.

“Tangan yang di atas lebih baik daripada tangan yang di bawah. Tangan di atas adalah tangan pemberi sementara tangan yang di bawah adalah tangan peminta-minta”

Berharap bantuan dan meminta-minta itu boleh namun hanya dapat dilakukan oleh orang yang memenuhi salah satu dari tiga unsur yang telah digariskan oleh Nabi saw. sebagaimana diceritakan oleh sahabat Qabishah b. al-Mukhariq ra.:

قال صلى الله عليه وسلم إِنَّ الْمَسْأَلَةَ لَا تَحِلُّ إِلَّا لِأَحَدٍ ثَلَاثَةٍ رَجُلٌ تَحَمَّلَ حَمَالَةً، فَحَلَّتْ لَهُ الْمَسْأَلَةُ حَتَّى يُصِيبَهَا، ثُمَّ يُمْسِكَ، وَرَجُلٌ أَصَابَتْهُ جَائِحَةٌ اجْتَا حَتَّ مَالَهُ، فَحَلَّتْ لَهُ الْمَسْأَلَةُ حَتَّى يُصِيبَ قَوْمًا مِنْ عَيْشٍ، وَرَجُلٌ أَصَابَتْهُ فَاقَةٌ حَتَّى يَمُوتَ ثَلَاثَةً مِنْ ذَوِي الْحِجَى مِنْ قَوْمِهِ: لَمَّا أَصَابَتْ فُلَانًا فَاقَةً، فَحَلَّتْ لَهُ الْمَسْأَلَةُ حَتَّى يُصِيبَ قَوْمًا مِنْ عَيْشٍ، فَمَا سِوَاهُ مِنْ الْمَسْأَلَةِ يَا قَبِيصَةُ سُبْحٌ⁵

"Sesungguhnya meminta-minta tidak dihalalkan kecuali bagi salah seorang di antara tiga macam, yakni orang yang menanggung hutang orang lain, ia boleh meminta-minta sampai ia melunasinya, kemudian ia berhenti; orang yang tertimpa musibah yang menghabiskan hartanya, ia boleh meminta-minta sampai ia mendapatkan sandaran hidup; dan orang yang ditimpa kesengsaraan hidup sehingga tiga orang dari kaumnya yang mengetahuinya menyatakan: "Si fulan ditimpa kesengsaraan hidup.". Ia boleh meminta-minta sampai mendapatkan sandaran hidup. Meminta-minta selain tiga hal itu, wahai Qabishah adalah haram"

Dari pemahaman Hadis di atas maka di luar tiga keadaan ini dapat dipandang perbuatan meminta-minta adalah perbuatan tercela dan bahkan haram. Dengan demikian sepatutnya sebuah Pesantren memiliki Kopontren yang dapat mengelolah dan mengkordinir unit-unit bisnisnya agar dapat mandiri secara ekonomi.

Eksistensi Kopontren sebagai penopang kemandirian ekonomi pesantren cukup mengalami kejumudan dan kurang berkembang baik, hal ini sebab pengelolaannya cenderung masih bersifat sosial layaknya pesantren yang menjadi induknya. Kondisi demikian tidak lepas dari keberadaan pengelola adalah para santri

⁵ Muḥammad b. Ḥibbān b. Aḥmad al-Tamīmī al-Bustī, *Ṣaḥīḥ Ibn Ḥibbān* Vol. 8 No. 3291 (Bairut: Mu'assah al-Risālah, 1993), 87.

berjiwa pengabdian yang diarahkan oleh sang Guru atau Kiai yang sosoknya lebih dominan berperilaku sosial dan fokus pada pendidikan daripada bisnis.

Induk Koperasi Pondok Pesantren (Inkopontren) yang mewadahi Kopontren-kopontren melihat kejumudan ini tidaklah baik untuk perkembangan Kopontren yang diharapkan dapat menopang ekonomi pesantren dan bahkan masyarakat sekitar yang menjadi anggota koperasi pesantren, maka Inkopontren menawarkan program pendampingan bisnis Kopontren agar paradigma pengelolaan sosial Kopontren dapat diubah berorientasi bisnis sehingga dapat berkembang baik dan mampu menunjang ekonomi pesantren untuk menunjang keberlangsungan layanan pendidikan berkualitas, juga menunjang ekonomi masyarakat sekitar yang tergabung dalam Kopontren.⁶ Namun program pendampingan ini tidak banyak direspon oleh Kopontren-kopontren yang ada terbukti dengan minimnya pemberitaan akan keberhasilan pelaksanaan program Inkopontren tersebut dan fakta di lapangan yang peneliti observasi tidak mendapatkan informasi akan hal tersebut.⁷

Mayoritas Kopontren dalam mengembangkan dana investasinya digerakkan pada usaha mikro berbentuk bisnis ritel. Konsep awal bisnis ini adalah toko kelontong atau warung dengan model ritel tradisional. Toko atau warung Kopontren dioptimalkan berfungsi sebagai peritel yang menyediakan aneka ragam kebutuhan santri dan masyarakat sekitar pesantren. Maka dari situ, lokasi warung atau toko biasanya berada di dalam pesantren atau di dekat gerbang area masuk kawasan

⁶ Tim Redaksi, "Kopontren harus Dikelola sebagai Institusi Bisnis, bukan Lembaga Sosial" <https://www.nu.or.id/post/read/10810/kopontren-harus-dikelola-sebagai-institusi-bisnis-bukan-lembaga-sosial>; diakses 7 Agustus 2019.

⁷ Observasi peneliti antara Februari-Juni 2019 di Kopontren PP. Mambaus Sholihin-Gresik, PP. Darut Taqwa-Gresik, dan PP. Bumi Shalawat-Sidoarjo.

pesantren.⁸ Beberapa Kopontren yang memiliki modal cukup besar, mampu membuat gerai atau toko besar sebagai peritel besar yang menyediakan produk dagang kebutuhan sehari-hari dengan harga grosir, melayani peritel tradisional kecil yaitu warga yang membuka toko atau menjadi peritel kecil di tempatnya masing-masing di samping melayani kebutuhan santri sendiri.⁹

Eksistensi toko ritel besar milik Kopontren dengan konsep toko sekaligus agen rujukan peritel kecil sekitar menjadi sendi pokok kemajuan ekonomi pesantren untuk meningkatkan layanan dan mengembangkan fasilitas pendidikan bagi santri. Walaupun berkonsep tradisional dengan visualisasi produk barang tidak tertata rapi, pelayanan bersifat konvensional di mana konsumen dilayani penuh oleh peritel mulai dari pengambilan produk barang pembelian sampai dengan *packing* saat pembayaran dan layanan kasir juga masih manual, namun kecepatan arus penjualan produk barang di toko ritel besar Kopontren ini berjalan baik dan menghasilkan SHU yang cukup untuk pendapatan pesantren. Kondisi demikian terjadi sebelum alur distribusi barang berubah dan dinamika pola pelayanan pada konsumen belum berubah signifikan.¹⁰

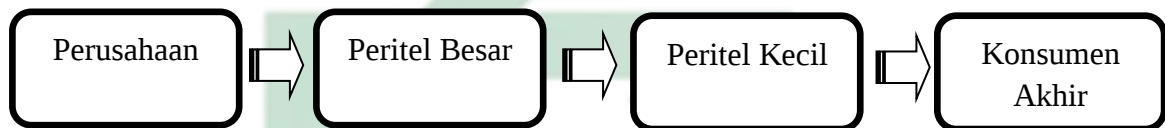
⁸ Adhi Iman Sulaiman, M. Masrukin, C. Chusmeru, Sri Pangestuti, "Pemberdayaan Koperasi Pondok Pesantren Sebagai Pendidikan Sosial dan Ekonomi Santri" *Jurnal Pendidikan dan Pemberdayaan Masyarakat*, Vol. 3 No. 2 (November, 2016), 113. Takbir Lailatul Fitra dan Abdul Rasyid, "Peran Kopontren Terhadap Perekonomian Masyarakat sekitar Pondok Pesantren" *Iqtisaduna*, Vol 2, No 2 (2016), 165.

⁹ Hal ini dapat peneliti simpulkan dari observasi dan membaca literatur beberapa pesantren daerah Gresik; Mambaus Sholihin, Darut Taqwa dan daerah Pasuruan, Pesantren Sidogiri dan al-Yasini.

¹⁰ Sebagai pengingat bahwa keberadaan, keberlangsungan dan pertumbuhan bisnis ritel sangat tergantung dari pelayanan yang diberikan, hal ini sebab persaingan antar peritel semakin ketat, tuntutan konsumen memaksa peritel memiliki perbedaan dalam aspek pelayanan yang mencakup pengetahuan pramuniaga dan respon cepatnya atas pertanyaan, keluhan, *bagging* barang pembelian dan pembayarannya hingga memberi kenyamanan mulai sejak dari area parkir. Perihal produk dagang yang variatif, atmosfer dalam toko, lokasi yang mudah dijangkau, harga wajar dan bersaing dapat dikloning oleh pesaing peritel, hingga yang dapat dijadikan pembeda akan kualitas toko ritel yang dapat eksis, tumbuh dan berkembang dan digemari para konsumen adalah soal pelayanannya yang baik, sebab pada

Dengan kehadiran peritel modern berjejaring yang menawarkan pola pelayanan baru membuat alur distribusi barang berubah, sehingga memaksa peritel besar Kopontren juga harus menyesuaikan diri agar dapat eksis dalam bisnis ritel yang berjalan dinamis.

Gambar 1.1
Pola Tradisional Distribusi Barang Dagangan
Sumber: Christina Whidya Utami¹¹



Fenomena bisnis ritel modern berjejaring yang persebarannya cukup sporadis¹² masuk ke pinggiran kota dan desa, sebut saja Indomaret¹³ dan Alfamart¹⁴

dasarnya ritel itu tumbuh dan berkembang untuk melayani. Lihat Sopiah dan Syihabudhin, *Manajemen Bisnis Ritel* (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2008), 3.

¹¹ Christina Whidya Utami, *Manajemen Ritel, Strategi dan Implementasi Operasi Bisnis Ritel Modern di Indonesia Edisi 3*, 7.

¹² Pendirian pusat perbelanjaan yaitu toko modern haruslah memperhitungkan kondisi sosial ekonomi masyarakat sekitar, pasar tradisional dan UKM yang sudah ada. Hal ini sebagaimana Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 112 Tahun 2007 tentang Penataan dan Pembinaan Pasar Tradisional, Pusat Perbelanjaan dan Toko Modern yang kemudian diiringi dengan penerbitan Peraturan Menteri Perdagangan No. 53 tahun 2018 tentang penataan pasar modern di Indonesia. Namun, dalam kebijakan ini ditafsirkan bahwa peraturan ini tidak berlaku untuk toko modern yang bersifat minimarket. Maka eksistensi toko ritel modern jenis minimarket mudah kita temukan berdampingan dengan toko-toko ritel tradisional yang berdiri tidak hanya di jalan utama kota, namun juga jaringan lokal perumahan dan jalan utama desa-desa. Lihat Astri Aulia S. Adisti Madella Elmanisa dan Myra P Gunawan, 85. Di provinsi NTB, Badan Pusat Statistik (BPS) mengungkapkan menjamurnya minimarket atau ritel modern berjejaringan menggerogoti ceruk pasar hingga ke desa-desa sehingga memicu tergerusnya wirausaha kecil dan terancamnya ekonomi kerakyatan. Lihat Tim Redaksi, "Desa di tengah Serbuan Ritel Modern" <http://globalfmlombok.com/read/2018/12/19/desa-ditengah-serbuan-ritel-modern.html>; diakses 22 April 2019.

Masalah serupa tidak hanya terjadi di NTB, hampir seluruh provinsi mengalami hal tersebut. Sebagaimana yang terliput dalam media berkala Kompetisi milik Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU). Lihat Tim Redaksi, "Negeri Surga Ritel", *Kompetisi* (Edisi 34 tahun 2012), 4-7.

¹³ Gerai yang minimal berukuran 200 M² ini awal berdiri sekitar tahun 1988, di tahun 1999 toko ritel modern ini berkembang pesat dengan ekspansinya secara nasional dan berkonsep warabala. Lihat Rusno Rusno, "Dampak Pesatnya Mini Market Waralaba Terhadap Usaha Kecil (Jenis Ritel)" *Jurnal Ekonomi Modernisasi* Vol. 4, No. 3 (Oktober, 2008), 195. Lihat juga Tim Redaksi, "Sejarah dan Visi" <https://indomaret.co.id/korporat/seputar-indomaret/peduli-dan-berbagi/2014/01/16/sejarah-dan-visi/>; diakses 26 Februari 2019.

¹⁴ Bisnis ritel modern Alfamart dimulai tahun 1999 oleh Perusahaan PT Sumber Alfaria Trijaya berdiri sejak 1989. Di tahun 2002 Alfamart melakukan ekspansi dengan mengakuisisi 141 toko Alfa minimart yang kemudian diganti dengan nama Alfamart. Pelaku bisnis ritel modern yang selalu menjadi pesaing

yang bahkan saat ini mampu membuka gerainya di jalan-jalan utama desa ternyata sangat digemari oleh masyarakat yang lebih nyaman berbelanja di toko ritel bernuansa modern, *self service* dengan visualisasi produk beragam yang menarik, area parkir luas dan terdapat meja kursi di teras untuk menikmati produk pembeliannya, utamanya bagi pengendara motor yang ingin rehat sejenak dalam kepenatan perjalanannya¹⁵ yang kesemuanya ini telah merubah pola distribusi barang sebab kuatnya modal yang dimiliki para peritel modern berjejaring tersebut.¹⁶

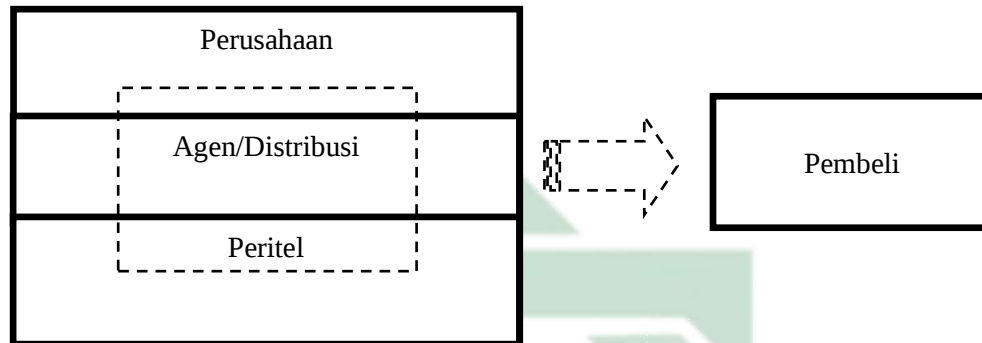
Indomaret ini disinyalir bahwa konsep bisnisnya mengcopy konsep bisnis Indomaret. Lihat Siska Amelie F Deil, "Indomaret Vs Alfamart, Pertarungan Sengit Raksasa Ritel Indonesia" <https://www.liputan6.com/bisnis/read/2062826/indomaret-vs-alfamart-pertarungan-sengit-raksasa-ritel-indonesia>; diakses 26 Februari 2019.

¹⁵ Hal ini bisa kita lihat bagaimana suksesnya toko ritel modern 7-Eleven yang sukses bersaing di Jakarta memimpin dibanding dengan toko ritel lainnya. Lihat Son Wandrial dan Enggal Sriwardiningsih, "Analisis Industri Pada Ritel Convenience Store: Kasus 7-Eleven (Sevel)" *Binus Business Review*, Vol. 4, No. 1 (Mei, 2013), 383. Lihat juga Hartono Subagio, "Pengaruh Atribut Supermarket Terhadap Motif Belanja Hedonik Motif Belanja Utilitarian dan Loyalitas Konsumen" *Jurnal Manajemen Pemasaran*, Vol. 6, No. 1 (April, 2011), 18.

¹⁶ Peritel modern berjejaring saat ini, tidak hanya berfungsi sebagai peritel dalam konsep tradisional (di mana setiap pihak mempunyai tugas masing-masing; Perusahaan atau pabrik bertugas mendesain, membuat, memberi merk, menetapkan harga, mempromosikan dan menjual dengan mendistribusikan pada peritel besar. Peritel besar atau agen atau distributor, berfungsi membeli langsung dari pabrik, pembayaran pada pabrik, *stocking*, promosi, penjualan pada peritel kecil, pengiriman pada peritel kecil. Peritel kecil, berfungsi membeli dari peritel besar, pembayaran pada peritel besar, *stocking* dengan volume kecil, penjualan pada konsumen langsung). Namun juga telah berfungsi sebagai *stocker*, distributor, agen dan bahkan perusahaan. Perhatikan bagaimana beberapa produk berlabelkan Indomaret, seperti jajanan kemasan, air mineral, tissue, popok bayi dsb. Hal serupa juga dilakukan oleh Alfamart.

Beberapa faktor pendukung yang juga mendorong perkembangan usaha ritel berkonsep modern selain faktor perilaku konsumen yang nyaman dengan ritel modern adalah terbukanya peluang pasar, *supplier* yang memasok produknya ke peritel berkembang baik dan juga inisiatif pemerintah dalam mendorong pertumbuhan ekonomi dengan mengembangkan pola bisnis ritel modern di masyarakat. Lihat Tri Joko Utomo, "Lingkungan Bisnis dan Persaingan Bisnis Ritel (The Business Environment and the Competition of Retail Business)" *Jurnal Fokus Ekonomi*, Vol. 5, No. 1 (Juni, 2010), 71.

Gambar 2.1
Pola Modern Distribusi Barang Dagangan
Sumber: Christina Whidya Utami¹⁷



Sebagaimana yang jamak kita ketahui, bahwa dalam strategi distribusi dan pemasaran harus memerhatikan perilaku konsumen yang setidaknya ada empat kerangka yang tertancap di benak masing-masing konsumen, yaitu afeksi, kognisi, perilaku (*behavior*) dan lingkungan (*environment*). Afeksi dan kognisi yang masuk dalam ranah psikologi konsumen harus distimulasi dengan *environment store* yang rapi, bersih, nyaman dengan pelayanan cepat dan ramah akan membuat konsumen tertarik untuk belanja lagi di kemudian hari dan bahkan sang konsumen tersebut dapat mempromosikan dan merekomendasikan pada keluarga serta lingkungan sekitarnya.¹⁸ Ditambahkan oleh Kotler dan Keller, keputusan konsumen dalam membeli juga dibentuk oleh merek produk, penyalur produk, kuantitas produk, waktu pembelian dan metode bayar.¹⁹

¹⁷ Pola ini juga disebut dengan pola distribusi vertikal, lihat Christina Whidya Utami, *Manajemen Ritel, Strategi dan Implementasi Operasi Bisnis Ritel Modern di Indonesia Edisi 3*, 7.

¹⁸ Rini Dwiastuti, Agustina Shinta dan Riyanti Isaskar, *Ilmu Perilaku Konsumen* (Malang: UB Press, 2012), 25-28.

¹⁹ Philip Kotler dan Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, Thirteenth Edition Terj. Bob Sabran (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2009), 188.

Sopiah dan Syihabudhin menggarisbawahi bahwa faktor besar yang menjadi pendorong majunya bisnis ritel setidaknya harus memerhatikan tiga faktor, yaitu lokasi toko, harga yang tepat dan suasana

Rumus 6R yang mendukung kesuksesan bisnis ritel juga terlihat berjalan cukup baik dalam ritel modern berjejaring, yaitu *right product* (produk yang tepat, meliputi estetika, fungsional, penunjang psikologi dan layanan yang menyertai penjualan barang), *right quantity* (penyediaan barang yang tepat antara jumlah pembelian konsumen dan kesediaan barang peritel), *right price* (harga yang tepat, baik menurut konsumen dan peritel), *right time* (waktu yang tepat, di mana peritel harus dapat membaca kebutuhan dan keinginan konsumen di waktu tertentu dengan menyediakan barang tepat guna di waktu tersebut), *right in place* (tempat yang nyaman, mulai dari lokasi toko yang strategis, halaman parkir, desain toko menarik dengan *display* barang yang berpotensi memengaruhi psikologi konsumen untuk membeli) dan *right appeals promotion* (penyajian pesan yang tepat di masyarakat melalui media yang mudah dijumpai masyarakat agar tertarik belanja).²⁰

Pergeseran bisnis ritel modern ke pinggiran kota hingga masuk ke desa-desa ini pada satu sisi dapat dibilang positif, yaitu bahwa eksistensi toko ritel modern ini merupakan salah satu sumber pendapatan pemerintah daerah yang ideal dibanding toko ritel tradisional yang *input* pajaknya tidak besar bahkan tidak ada. Hal positif yang kedua adalah memenuhi gaya berbelanja milineal, yaitu berbelanja nyaman dengan visualisasi produk dagangan yang terpajang menarik, bahkan masuk di toko ritel modern dapat dikatakan sebagai sarana rekreasi keluarga.²¹ Kaitannya dengan

toko. Lihat Sopiah dan Syihabudhin, *Manajemen Bisnis Ritel* (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2008), 18-19.

²⁰ Ibid., 226-227.

²¹ Dari berbagai penelitian semisal penelitian Maria Widyarini & Nina Septina, I Putu Artaya & Tubagus Purworusmiardi, Dedy Ansari Harahap, Totok Subianto, dan Astri Aulia S. Adisti Madella Elmanisa dan Myra P Gunawan, serta juga hasil wawancara peneliti pada beberapa pelanggan menunjukkan bahwa masyarakat memang lebih nyaman belanja di toko ritel berkonsep modern.

hal yang negatif dari eksistensi toko ritel modern yang penyebarannya sudah masuk di jalanan utama desa-desa adalah bahwa eksistensi toko ritel modern berjejaring ini telah menggerus pendapatan toko-toko ritel tradisional yang ada, termasuk toko Kopontren dengan pola ritel tradisionalnya yang sudah eksis sebelumnya jika Pemerintah tidak memerhatikan tata letak toko ritel modern dengan seksama.²²

Keberadaan toko ritel modern yang sudah masuk di lingkungan pinggiran kota dan desa ini memengaruhi manajemen Kopontren untuk bertransformasi mengikuti praktek pemasaran ritel berjejaring ternama yang digemari masyarakat dengan sistem modern tersebut agar tetap dapat eksis dalam bisnis ritel. Salah pesantren yang relevan dari sekian pesantren yang merespon keadaan itu adalah Pesantren Sidogiri dengan toko ritel modern berjejaringnya bernama “Toko Basmalah”. Pesantren Sidogiri ini terletak di Kecamatan Kraton, saat ini diasuh oleh KH. Achmad Nawawi

Lihat Maria Widyarini dan Nina Septina, “Perubahan Pola Belanja Masyarakat : Sebuah kajian di lingkungan masyarakat perkotaan” *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 5, No.1 (Mei, 2009). Lihat juga I Putu Artaya dan Tubagus Purworusmiardi, “Tingkat Pertumbuhan Pusat Perbelanjaan Modern dan Dampaknya Terhadap Perilaku Berbelanja Gender di Surabaya” *e-Jurnal Spirit Pro Patria*, Vol. 1, No. 2 (Oktober, 2015). Lihat juga Dedy Ansari Harahap, “Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keputusan Pembelian Konsumen di Pajak USU (Pajus) Medan” *Jurnal Keuangan dan Bisnis*, Vol. 07 No. 3 (November, 2015). Lihat juga Totok Subianto, “Studi Tentang Perilaku Konsumen beserta Implikasinya terhadap Keputusan Pembelian” *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, Vol. 3 No. 3 (Oktober, 2007). Juga Astri Aulia S. Adisti Madella Elmanisa dan Myra P Gunawan, “Pola Distribusi Spasial Minimarket di Kota–Kota Kecil” *Jurnal Perencanaan Wilayah dan Kota*, Vol. 20, No. 2 (Agustus, 2009).

²² Ibid., 93.

Paradigm ritel tradisional dan modern yang perlu kita ketahui, bahwa ritel tradisional itu cenderung; 1) kurang memilih lokasi; 2) tidak memperhitungkan potensi pembeli; 3) jenis barang dagangan tidak terarah; 4) tidak ada seleksi merek; 5) kurang memerhatikan *supplier*; 6) melakukan pencatatan penjualan sederhana; 7) tidak melakukan evaluasi terhadap keuntungan per produk; 8) arus kas tidak terencana dan; 9) pengembangan bisnis tidak terencana.

Sedangkan paradigma modern itu cenderung; 1) berlokasi strategis yang merupakan faktor penting bisnis ritel; 2) memprediksi cermat potensi pembeli; 3) mengelolah produk barang dagangan dengan terarah; 4) menyeleksi merek secara ketat; 5) menyeleksi *supplier* dengan ketat; 6) melakukan pencatatan penjualan secara cermat; 7) melakukan evaluasi terhadap keuntungan per produk; 8) arus kas terencana; 9) pengembangan bisnis terencana. Lihat Pola ini juga disebut dengan pola distribusi vertikal, lihat Christina Whidya Utami, *Manajemen Ritel, Strategi dan Implementasi Operasi Bisnis Ritel Modern di Indonesia Edisi 3*, 8-12.

Abdul Jalil. Bisnis ritel pesantren Sidogiri tumbuh signifikan pasca mengaplikasikan model ritel modern berjejaring. Kalkulasi sementara peneliti per-Januari 2020 ini, ada 177 *outlet* toko Basmalah Sidogiri tersebar di daerah Tapal Kuda, utamanya Pasuruan Raya, Lamongan dan Kalimantan yang merupakan daerah mayoritas alumni.²³

Berbeda dengan toko ritel modern yang keberadaannya sedikit banyak menggerus konsumen dan pendapatan toko ritel tradisional sekitar yang telah lebih dulu berdiri, transformasi bisnis ritel Kopontren ke arah toko ritel modern berjejaring atau minimarket milik Pesantren Sidogiri ini sangat memerhatikan *social welfare* (kesejahteraan sosial) yang merupakan bagian dari falsafah ekonomi syariah. **Menggandeng** dan **menggendong** adalah istilah yang digunakan manajemen Kopontren yang membawahi Toko Basmalah dalam mewujudkan *social welfare*.²⁴ *Menggandeng* adalah sikap manajemen pada para pemilik toko ritel setempat yang berdekatan dengan gerai Toko Basmalah, mereka para peritel tradisional setempat diajak atau digandeng dengan menyediakan produk barang dagangan mereka dengan harga grosir sehingga mereka dapat *kulakan* di Toko Basmalah dengan harga murah dan mendagangkan atau meritelkan barang tersebut dengan harga ecer yang sama dengan harga ecer yang *display* di Toko Basmalah, sehingga diharapkan ritel modern pesantren dapat berkembang bersama dengan peritel tradisional yang berdiri di sekitarnya. *Menggendong* adalah istilah manajemen untuk masyarakat yang

²³ Kesuksesan *outlet-outlet* Toko Basmalah di daerah Tapal Kuda ini mendorong pengurus di tahun 2020 ke depan ini untuk mengepakkan sayap dengan merencanakan membuka *outlet* di daerah Mataraman, yaitu Tulungagung, Kediri dan seterusnya.

Achmad Baihaqi Juri, Sekretaris Umum Pesantren dan Mantan Ketua Kopontren Sidogiri, *Wawancara Radio 1455*, Pasuruan, 11 Januari 2020.

²⁴ MDR Present, "Toko Basmalah || @sidogiri" <https://www.youtube.com/watch?v=A782D6F3s4E>; diakses 31 Juli 2019.

mempunyai produk dagangan namun mereka belum punya gerai atau toko untuk *mendisplaykan* dagangannya, maka di sini Toko Basmalah siap *menggendong* produk mereka untuk dijual di Toko Basmalah. Dengan demikian, masyarakat dikasih peluang untuk menjadi pemasok atau *supplier* barang.²⁵

Manajemen minimarket pesantren selalu memberikan tawaran dan mengajak para pemilik toko ritel tradisional setempat atau masyarakat umum sekitar untuk berinvestasi, mengembangkan dan mendukung keberadaan toko ritel modern pesantren sebagai agen ritel atau pemasok barang (*supplier*) untuk dijual di toko ritel modern pesantren dengan sebelumnya mereka harus daftar menjadi anggota Kopontren untuk dapat bermitra sebagai investor atau *supplier*,²⁶ sehingga apa yang terpajang dalam rak-rak penjualan minimarket Toko Basmalah tidak semua barangnya adalah hasil pembelian (*kulakan*) manajemen minimarket tapi juga ada barang pasokan masyarakat sekitar atau produk lokal yang terpajang dan terjual. Dengan begitu, *social welfare* para pemilik toko tradisional sekitar dan masyarakat umum di situ terjaga dan diharapkan ikut berkembang bersama toko ritel modern pesantren, sebab keberadaan ritel modern pesantren ini konsepnya mengaplikasikan prinsip-prinsip yang sudah dipelajari dalam ekonomi syariah, di mana mengedepankan untuk bekerjasama dengan toko ritel tradisional sekitar dan menyediakan tiga layanan jual, yaitu harga toko, grosir dan agen dengan tidak asal

²⁵ Ibid.

²⁶ Tim Redaksi, "Toko Basmalah di Bondowoso Sesuai Aturan dan Bukan Toko Modern" <https://www.timesindonesia.co.id/read/145103/20170328/173742/toko-basmalah-di-bondowoso-sesuai-aturan-dan-bukan-toko-modern/>; diakses 10 Maret 2019.

mendirikan gerai di wilayah tersebut lalu berkeinginan merebut konsumen-konsumen ritel tradisional yang sudah ada untuk mengeruk keuntungan sebesar-besarnya.²⁷

Hal yang demikian memang kami temukan di bisnis-bisnis ritel modern pesantren lainnya²⁸ dan organisasi masyarakat (Ormas) atau afiliasi Islam yang memiliki gerai toko ritel modern, seperti Dalwamart²⁹, 212mart³⁰, Numart³¹, Ummart³², Sakinah Mart³³ dan seterusnya. Di mana konsep yang mereka (Dalwamart,

²⁷ Mubarak, Anggota Manajemen PT. Sidogiri Pandu Utama, Mantan Anggota Manajemen Toko Basmalah, *Wawancara*, Pasuruan, 17 Juli 2019.

²⁸ Hanya Pesantren al-Yasini Pasuruan, tetangga Pesantren Sidogiri yang menurut peneliti, mempunyai pola bisnis ritel modern sangat identik, seakan *copy paste* bisnis ritel modernnya Kopontren Sidogiri Toko Basmalah ini, saat ini al-Yasini Mart milik Kopontren al-Yasini sudah mempunyai 6 gerai yang tersebar di Pasuruan.

²⁹ Toko ritel modern yang dimiliki oleh pesantren Darul Lughoh wa Dakwah Pasuruan, survei dan obeservasi Peneliti, saat ini ada 4 gerai yang tersebar di daerah Raci, Bangil dan Suarabaya. Pola ritelnya mirip kebanyakan toko ritel modern berjaring, hanya produk-produk yang riil keharamannya tidak akan *display* dan diperjualbelikan di DalwaMart.

³⁰ Toko ritel modern yang mengklaim dan mempunyai konsep syariah ini dimiliki oleh Koperasi Syariah 212, diinisiasi oleh para alumni Aksi damai 212 tahun 2017. Penempatan kata syariah pada nama toko ini mungkin sebagian oleh kita dipahami sebagai sisi religius yang ada pada toko yaitu bahwa pada prakteknya toko ritel ini tidak akan menjual barang non halal (minuman alkohol, rokok dsb.), saat adzan berkumandang akan menghentikan aktifitas jualbeli (tutup sementara) dan di beberapa daerah gerainya mempersilahkan UKM setempat menjual produknya di 212Mart. Lihat Tim Redaksi, "Profil Koperasi Syariah 212" <http://koperasisyariah212.co.id/profil-koperasi-syariah-212/>; diakses tanggal 11 Juli 2019, dan Trio Hamdani "Apa Bedanya 212 Mart dengan Minimarket Lain?" <https://finance.detik.com/wawancara-khusus/d-3926161/mengenal-lebih-jauh-toko-ritel-besutan-alumni-212>; diakses 11 Juli 2019.

Bahkan 212Mart yang ada di Pasuruan merupakan didikan dari manajemen Kopontren Sidogiri Toko Basmalah, mereka membeli aplikasi *output-input* barang dari Manajemen Kopontren Sidogiri. Lihat Mubarak, *Wawancara*, Pasuruan, 17 Juli 2019.

³¹ NUMart, dimiliki oleh Ormas NU. dalam prakteknya hampir sama dengan 212Mart hanya dalam gerai NUMart masih menyediakan ruang dalam penjualan rokok (sebab bagi Ormas ini, hukum rokok masih berkuat pada Mubah, Makhruh dan Haram). Produk yang dijual mengutamakan produk yang diproduksi oleh kalangan warga NU. Lihat Tim Redaksi, "Numart Bangkitkan Perekonomian Warga NU di Sidoarjo" <http://www.nu.or.id/post/read/75045/numart-bangkitkan-perekonomian-warga-nu-di-sidoarjo>; diakses 11 Juli 2019, dan facebook NUMart @numartstore.

³² Diinisiasi oleh Himpunan Pengusaha Muda Indonesia (HIPMI) dengan menggandeng Pesantren yang umumnya ada di Jawa sebagai implimentasi program HIPMI goes to Pesantren di tahun 2018, harapannya adalah Pesantren tidak hanya tempat untuk belajar Agama namun juga bisnis, dengan kehadiran minimarket (Ummart) yang ada di Pesantren-pesantren maka akan mudah bagi santri untuk belajar dan praktik. Lihat Selfie Miftahul Jannah, "Mau Buka Umat Mart di Pesantren? Segini Modalnya" <https://finance.detik.com/industri/d-3976067/mau-buka-umat-mart-di-pesantren-segini-modalnya>; diakses 11 Juli 2019, dan Selfie Miftahul Jannah, "Minimarket di Pesantren Namanya Ummart" dalam <https://finance.detik.com/industri/d-3974879/minimarket-di-pesantren-namanya-ummart>; diakses 12 Juli 2019.

212mart dan seterusnya) lakukan mirip dengan konsep toko ritel berjejaring ternama lainnya (Alfamart, Indomaret dsb.), hanya atribut pegawai yang identik Islami, menjual produk-produk halal (minuman beralkohol dan yang sudah mutlak hukumnya haram tidak diperjualbelikan dan bahkan rokok yang hukumnya masih *debatable* tidak diperjualbelikan di 212Mart), lalu ada jeda untuk shalat sehingga menghentikan aktifitas jualbeli sejenak, yang selebihnya pola mereka nyaris sama dengan toko ritel berjejaring ternama. Namun *social welfare* yang dilakukan pada masyarakat setempat tidak sekongkrit dan semasif manajemen Toko Basmalah lakukan yang gemar dan tidak henti-hentinya mengaplikasikan misi toko menggandeng dan menggendong.

Keunikan lain yang dimiliki oleh Toko Basmalah Pesantren Sidogiri yang belum dimiliki oleh Pesantren, konsorsium dan afiliasi Islam lainnya adalah sudah bergerak transaksinya menggunakan *e-money* dengan nama e-maal.³⁴ Penggunaan kartu e-maal atau kartu anggota Kopontren Sidogiri akan mendapatkan diskon tertentu di momen-momen tertentu di Toko Basmalah. Kartu e-maal ibaratnya adalah kartu ATM yang mesti dimiliki oleh santri dan keluarga besar Pesantren Sidogiri, ia

³³ Dibawah naungan Kopontren Hidayatullah Surabaya, saat ini ada 20 *outlet* toko ritel modern yang berdiri baik bersifat kemitraan dengan akad mudharabah dan musyarakah atau dengan modal penuh dari pihak Kopontren. Penyebaran *outlet* Sakinah Mart banyak ditemukan di area Surabaya. Lihat Tim Redaksi, "Profil" <https://sakinahmart.com>; 4 September 2019 dan facebook Sakinah Mart @sakinahmart diakses 4 September 2019.

³⁴ Dan perlu digarisbawahi bahwa bisnis minimarket beberapa tahun ini memang berkembang sangat pesat, namun diprediksi akan mengalami penurunan di tahun 2020 seiring dengan hadirnya industri 4.0, yang mengarahkan masyarakat dalam kegiatan belanja berkonsep *e-commerce*. Lihat Teguh Heriawan, "Analisa Kreatifitas Pelaksanaan Strategi Pemasaran Pada Usaha Retail Business (Bisnis Eceran) Untuk Usaha Mini Market Konvensional di Indonesia" *Jurnal Ekonomi*, Vol. 9, No. 1 (Mei, 2018), 59.

Hadirnya industri 4.0 yang menekankan pada *e-commerce* cukup disikapi secara cepat oleh manajemen Toko Basmalah diberbagai daerah. Aplikasi berbasis android yang dipunyai Pesantren Sidogiri yaitu e-maal walau masih sebatas untuk layanan pembayaran, tarik tunai, belanja *online* dan *e-toll* namun pemikiran untuk selalu *update* layanan-layanan lain juga sudah terpikirkan oleh manajemen.

dapat digunakan sebagai alat transaksi dan tarik tunai di kantor Pesantren dan unit usaha pesantren, yaitu di setiap gerai Toko Basmalah dan menjadi kartu e-toll,³⁵ bahkan santri dalam melunasi administrasinya di pesantren juga harus menggunakan fasilitas kartu e-maal.³⁶ Kartu e-maal sudah didukung dengan hadirnya aplikasi “Emaal Toko Basmalah” berbasis android dengan fungsinya hampir sama dengan *ebanking*. Layanan cek saldo, transfer antar rekening pengguna e-maal, melihat histori transaksi e-maal, penyaluran zakat, wakaf, infaq, sedekah dan wakaf dan reset PIN menjadi menu aplikasi Emaal.³⁷

Keberadaan minimarket Toko Basmalah Kopontren Sidogiri yang menyebar luas utamanya di Pasuruan Raya cukup menarik atensi masyarakat sekitar terutama komunitas alumni yang ada di daerah, namun bukan berarti tidak ada persoalan atas kehadirannya, bahkan ada sekitar 4 *outlet* Toko Basmalah tutup sebab merugi atau

³⁵ Faktor *endowment* terbesar kartu E-Maal TapCash ini cukup meluas penggunaannya adalah bahwa para santri dan alumni mendapat atensi manajemen Kopontren untuk menggunakannya, hal ini sangat mudah sebab santri dan alumni mempunyai *sense of belonging* atas segala macam badan usaha milik pesantren dan alumni, namun pengguna kartu E-Maal TapCash jika sudah keluar Pasuruan Raya mendapat kesulitan untuk dapat memfungsikannya sebab tidak di setiap kecamatan atau desa di luar Pasuruan Raya ada jaringan bisnis pesantren, yaitu Kopontren yang membawahi toko ritel pesantren (Toko Basmalah). Pernah peneliti mendapati salah satu santri Sidogiri pemegang kartu E-Maal TapCash yang menjadi peserta Bahsul Masail Forum Pesantren yang diselenggarakan di Pesantren Progresif Bumi Shalawat, kebetulan peneliti terlibat sebagai paniti lokal saat itu, kesusahan untuk mencairkan deposit dana yang ia punyai dalam kartu tersebut sebab daerah acara Bahsul Masa’il terbilang jauh dari jaringan bisnis pesantren Sidogiri. Artinya, bahwa fungsi kartu E-Maal TapCash ini belum cukup fleksibel digunakan jika sudah keluar dari Pasuruan Raya.

³⁶ A. Farid Muflihin, “Biaya Administrasi Sidogiri Diwajibkan Menggunakan Kartu E-Maal” <https://sidogiri.net/2018/08/biaya-administrasi-sidogiri-diwajibkan-menggunakan-kartu-e-maal/>; diakses 12 Juli 2019. Langkah ini diambil oleh Manajemen Pesantren dalam rangka mempermudah santri, terlebih wali santri dalam mengatur biaya hidup anaknya di pesantren. Dan penggunaan e-maal ini dapat meminimalisir kehilangan uang dengan mudah jika memegang uang tunai juga agar santri tidak sibuk melakukan tarik tunai dan bolak balik ke ATM.

³⁷ Postingan Official Facebook Toko Basmalah @tokobasmalah “Emaal Versi Android” tertanggal 12 Maret 2018

Walaupun demikian, manajemen Kopontren masih belum menyentuh pada aspek servis *online* dengan menyediakan aplikasi belanja *online* yang mulai diminati dan kartu E-Maal TapCash belum fleksibel dan akan menemukan kesulitan jika digunakan keluar dari area Pasuruan Raya sebab minimnya jaringan bisnis pesantren di luar Pasuruan.

pemilik lahan tidak mau memperpanjang kontraknya.³⁸ Juga soal ijin, sebagaimana Toko Basmalah yang ada di daerah Bondowoso pernah diberitakan ada persoalan dengan adanya kabar tentang keberadaannya yang dianggap sebagai toko ritel modern berjejaringan layaknya Indomaret dan Alfamart. Persoalan semacam ini memang tidak banyak muncul di beberapa daerah di mana toko ritel modern pesantren ini didirikan sebab kenyataannya bahwa walaupun secara fisik sangat identik dengan toko ritel modern layaknya Indomaret dan Alfamart, namun manajemen pemasaran, SDM dan pelayanan dan bahkan permodalannya cukup berbeda, sehingga soal perizinannya tidak relevan untuk disamakan dengan toko ritel modern ternama. Oleh sebab itu, peraturan daerah diharapkan mendukung pola bisnis ritel modern pesantren dan tidak memposisikannya sebagai toko ritel modern berjejaring yang patut dikenai pajak besar sebagai toko ritel modern, dan seandainya memang harus dikenai pajak karena lokasinya ada di area kota, maka perlu kebijakan untuk mendiskriminasikan dengan mewajibkan pajak yang lebih rendah.³⁹

Pembukaan setiap gerai Toko Basmalah di berbagai tempat, harus melalui jalan yang panjang persis yang dialami oleh ritel modern berjejaring ternama dalam soal perijinan dan sebagainya. Hal demikian kadang mempersulit manajemen

³⁸ 4 outlet Toko Basmalah yang tutup itu ada di daerah Gapura, Lenteng Sumenep yang buka sekitar 3 tahun kemudian diputuskan untuk ditutup sebab rugi atau hasilnya jauh di bawah ekspektasi manajemen. Ada juga di daerah Tanah Merah-Bangkalan dan Surabaya juga harus ditutup sebab pemilik lahan tidak bersedia memperpanjang kontrak sebab suatu hal. M. Lutfillah Habibi, Wakil Direktur PT. Sidogiri Mitra Utama, *Wawancara*, Surabaya, 31 Maret 2020.

Observasi terbaru peneliti pada 18 Mei 2020, bahwa Toko Basmalah daerah Simokerto-Surabaya saat pandemi Covid-19 ditutup dan pemilik tanah menjadikan bekas toko sebagai Mushollah putri pesantren.

³⁹ Tim Redaksi, "Toko Basmalah di Bondowoso Sesuai Aturan dan Bukan Toko Modern" <https://www.timesindonesia.co.id/read/145103/20170328/173742/toko-basmalah-di-bondowoso-sesuai-aturan-dan-bukan-toko-modern/>; diakses 10 Maret 2019.

Kopontren mengembangkan bisnisnya di beberapa daerah yang sudah dikaji untuk dapat didirikan gerai di situ. Konsep gerai memang identik sama, namun harus diketahui bahwa Toko Basmalah ini masih memerhatikan *social welfare* seperti yang dikemukakan sebelumnya, dari sisi modalnya juga bukan dari individu atau perusahaan bermodal besar yang sudah IPO (*initial public offering*) di bursa saham, ia eksis karena modal dari pesantren dan sekelompok simpatisan menengah ke bawah yang tergabung dalam Kopontren, yang mana segala *profit*nya akan kembali pada pesantren dan sekelompok orang yang berinvestasi menjadi anggota Kopontren.

Modal terbesar Kopontren dimiliki oleh Pesantren, disusul oleh *ndalem*, alumni dan masyarakat yang bersimpati menjadi anggota. Dari sekian *profit* yang didapat harus dialokasikan kepada pesantren sebagai partisipasi Kopontren untuk kemandirian ekonomi pesantren.⁴⁰ Setidaknya, setiap tahunnya pesantren akan mendapat *income* untuk mengembangkan ekonominya dari Kopontren Sidogiri Toko Basmalah yaitu, 1) dari *dividen* saham pesantren yang ada di Kopontren; dan 2) dari dana sosial yang dialokasikan secara rutin sejak eksisnya Kopontren.⁴¹ Keadaan semacam ini perlu ada kebijakan tersendiri dari Pemda akan keberadaan, pajak dsb. dari bisnis ritel modern pesantren ini, sebab eksistensinya tidak untuk memperkaya individu tertentu layaknya ritel modern berjejaring ternama.

Bergeraknya pesantren seperti Sidogiri dalam bidang ekonomi merupakan sikap rasional yang harus dilakukan, tidak hanya sebagai kebutuhan lembaga, tetapi

⁴⁰ Bukti akan kemandirian Pesantren Sidogiri adalah penolakan pihak pesantren akan bantuan partai Perindo yang sempat mendirikan Yayasan Peduli Pesantren (YPP) pada 2016 lalu dengan tujuan membantu pesantren. mengabaikan dan tidak mau menerima BOS Bantuan Operasional Sekolah lihat Basfin Siregar, "Konglomerat Bersarung Sidogiri" *Gatra* (Tahun XXIV, 14-27 Juni 2018), 33-34.

⁴¹ Mubarak, *Wawancara*, Pasuruan, 17 Juli 2019.

juga personal keluarga pengasuh (*ndalem*). Kiai, keluarga pengasuh atau kiai dan para *asātidh* yang mayoritas waktunya diperuntukkan untuk mengatur dan mengajar para santri dengan gaji (*bisharah*) mereka yang terbilang di bawah upah minimum regional, sementara mereka biasanya mempunyai keluarga besar yang perlu dinafkahi, maka perlu ada bisnis yang dikelola pesantren untuk menopang kebutuhan ekonominya.⁴² Begitu juga untuk mengembangkan kualitas dan memberikan pelayanan terbaik untuk para santri yang belajar, keluarga pengasuh membutuhkan finansial besar untuk mengembangkan fasilitas dan kualitas pelayanan demi kenyamanan para santri. Terlebih lagi, *image* pesantren yang menjadi wadah sumbangan pemerintah dan masyarakat perlu ditepis.⁴³ Untuk kasus Toko Basmalah yang menjadi *core* dari bisnis Kopontren Sidogiri, dikabarkan bahwa Sisa Hasil Usaha (SHU) Kopontren beberapa tahun terakhir telah mensubsidi 70% biaya operasional pendidikan di pesantren Sidogiri.⁴⁴ Sedangkan bagi anggota Kopontren, baik anggota khusus, biasa dan luar biasa yang *notabennya* pemegang saham

⁴² Para kiai mayoritas mempunyai usaha disamping menjadi pimpinan pesantren, hal ini sebab untuk menghindari sifat tamak (mengharap pemberian orang lain), sebagaimana yang diungkapkan dan yang dinasehatkan oleh KH. Maimoen Zubair Sarang: “*Nak, kamu kalau jadi guru, dosen atau jadi kiyai kamu harus tetep usaha, harus punya usaha sampingan biar hati kamu nggak selalu mengharap pemberian ataupun bayaran orang lain, karena usaha yang dari hasil keringatmu sendiri itu barokah*”. Lihat Tim Redaksi, “Pesan Kiai Maimun Zaubair Untuk Guru, DOsen dan Kiai” <https://serambimata.com/2016/03/28/pesan-kiai-mimun-zaubair-untuk-guru-dosen-dan-kiai/>; diakses 22 April 2019.

⁴³ Mursyid Mursyid, “Dinamika Pesantren Dalam Perspektif Ekonomi” *Jurnal Millah*, Vol. XI, No 1 (Agustus, 2011), 179-180. Lihat juga Siti Nur Azizah, “Pengelolaan Unit Usaha Pesantren Berbasis Ekoproteksi” *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, Vol. IX, No. 1 (Desember, 2014), 109.

⁴⁴ Noor Ahmady, “Pesantren dan Kewirausahaan (Peran Pesantren Sidogiri Pasuruan dalam Mencetak Wirausaha Muda Mandiri)” *Executive Summary* (2013), 7. Lihat Noor Ahmady, “Pesantren dan Kewirausahaan : Peran Pesantren Sidogiri Pasuruan Dalam Mencetak Wirausaha Muda Mandiri” *Penelitian Individu 2013* <http://digilib.uinsby.ac.id/6976/>; diakses 11 Agustus 2019.

mendapatkan mendapat manfaat 18%-an dari *share profit* SHU bisnis-bisnis Kopontren pertahunnya.⁴⁵

Urgensitas di atas menjadi alasan pesantren perlu mempunyai perangkat bisnis. Hal demikian dapat dikatakan sebagai keniscayaan yang logis dan rasional. Sikap rasional yang mempertimbangkan dengan sadar akan pilihan yang harus dilakukan diambil oleh pengurus atau pimpinan pesantren untuk meningkatkan ekonomi dan kesejahteraan keluarga secara khusus dan para santri secara umum. Rasionalitas semacam ini diklasifikasikan oleh Weber sebagai konsep dasar dari tipe-tipe tindakan sosial.⁴⁶ Lebih lanjut Coleman yang mempopulerkan teori pilihan rasional memaparkan, bahwa pilihan rasional merupakan tindakan rasional dari individu (aktor) untuk bertindak berdasarkan tujuan tertentu yang mana tujuan tersebut ditentukan oleh nilai atau prefensi (pilihan).⁴⁷

Teori pilihan rasional Coleman berpusat pada dua elemen, yaitu pelaku dan sumber daya, di mana keduanya dihubungkan oleh kekuasaan dan kepentingan.⁴⁸ Aktor, sosok individu yang dipandang mempunyai tujuan atau maksud. Segala macam langkah, upaya dan tindakan aktor tertuju untuk mencapai tujuan atau maksud itu. Aktor juga dipandang mempunyai varian pilihan. Sumber daya adalah alat sang aktor untuk mencapai tujuannya. Teori pilihan rasional tidak memandang apa yang menjadi pilihan atau apa yang menjadi sumber pilihan sang aktor. Yang penting

⁴⁵ Achmad Baihaqi Juri, Sekretaris Umum Pesantren dan Mantan Ketua Kopontren, *Wawancara Radio 1455*, Pasuruan, 11 Januari 2020.

⁴⁶ Doyle P. Johnson, *Teori Sosiologi Klasik dan Modern* (Jakarta: Gramedia Pustaka, 1994), 220.

⁴⁷ James S. Coleman. "Social Theory, Social Research and Theory of Action" *The American Journal of Sociology*, Vol. 91, No. 6 (Mei, 1986), 1309-1310.

⁴⁸ James S. Coleman, *Dasar-Dasar Teori Sosial (Foundations of Social theory)* (Bandung: Nusa Media, 2009), 37-38.

adalah tindakan dilakukan untuk mencapai tujuan yang sesuai dengan keinginan atau pilihan sang aktor. Jadi, pilihan rasional adalah upaya tindakan atau pilihan sang aktor untuk memenuhi sebuah tujuan yang ingin dicapai oleh aktor, yang mana tujuan tersebut dapat tercapai dengan memanfaatkan sumber daya yang dikuasainya dan memaksimalkan kegunaan dari sumber daya tersebut.⁴⁹ Teori pilihan rasional adalah jantung dari teori ekonomi modern dan bahkan teori pilihan rasional merupakan inti teori ekonomi yang menitikberatkan untung rugi sebuah tindakan yang diambil.⁵⁰

Kaitannya dengan itu, kiai dan para pembantu kiai diposisikan sebagai aktor, sedangkan pengurus Kopontren adalah sumber daya. Sang kiai dan para pembantunya mempunyai tujuan untuk kemandirian ekonomi pesantren. mereka memaksimalkan dan mendayagunakan pengurus Kopontren untuk mencapai tujuan itu. Sebelumnya, Kopontren sudah mempunyai lahan bisnis ritel, melihat fenomena masyarakat yang gemar berbelanja di gerai berkonsep modern, dan keniscayaan untuk bergerak dinamis berpola modern agar keuntungan bisnis lebih optimal, maka kiai dan pembantunya melakukan tindakan logis agar bisnis ritel pesantren merubah polanya menyesuaikan kegemaran masyarakat dengan tanpa keluar dari rasionalitas dalam ekonomi Islam,⁵¹ prinsip-prinsip ekonomi syariah dan dakwah yang telah digariskan.

Melihat paparan di atas, setidaknya ada tiga hal yang memotivasi dan mendorong manajemen Kopontren bertindak untuk *upgrade* bisnis ritel Kopontren

⁴⁹ James S. Coleman, *Dasar-Dasar Teori Sosial (Foundations of Social theory)*, 179.

⁵⁰ <https://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199756384/obo-9780199756384-0070.xml>; diakses 26 Juli 2019.

⁵¹ Kahf memberi batasan pada asas rasionalitas dalam ekonomi Islam, yaitu 1) *the concepts of success* (konsep kesuksesan); 2) *time scale of consumer behavior* (jangka waktu perilaku konsumen); 3) *concept of wealth* (konsep kekayaan); 4) *concepts of goods* (konsep barang) dan; 5) *ethics of consumption* (etika konsumsi). Lihat Athoillah, M. Anton dan Bambang Q Anees, *Filsafat Ekonomi Islam* (Surabaya: Sahifa, 2013), 198-199.

Sidogiri dengan konsep modern berjejaring merek Toko Basmalah, yaitu berbasis pada perubahan perilaku belanja konsumen, ijtihad pengurus Kopontren dan motif Kiai. Dengan melihat teori motif milik Schutz dan Weber yang menderivasikan teori fenomenologi maka ijtihad Pengurus, yaitu keharusan membangun bisnis ritel modern berjejaring termasuk *because motive* (motif penyebab), namun juga dapat dikatakan sebagai *in order to motive* (motif tujuan). Kecenderungan dan kebutuhan masyarakat akan belanja di gerai berkonsep modern termasuk *because motive*. Dan motif Kiai dalam menyetujui bisnis ritel milik pesantren yang berkonsep modern berjejaring termasuk *in order to motive*.⁵²

Observasi peneliti pada beberapa titik gerai Toko Basmalah yang ada di bulan September 2019-Januari 2020 dapat kami paparkan bahwa rata-rata lokasi toko ritel modern berjejaring pesantren ini seakan berniat bersaing dengan toko ritel modern berjejaring yang sudah mapan dengan mengambil segmen penduduk desa dan kota. Mencari kesempatan untuk membuka gerai di *spot* gerai toko ritel modern berjejaring ternama yang sudah tidak memperpanjang masa kontraknya, hal ini bisa dilihat di Kec. Bugul kota Pasuruan di mana eksistensi Toko Basmalah menggantikan gerai Indomaret yang sudah tutup. Membuka gerai di spot strategis seperti *rest area* jalan Tol Pasuruan, sebagaimana yang banyak dilakukan toko ritel modern berjejaring ternama di beberapa *spot rest area*. Pemerintah Pasuruan seakan membuka lapang dan memudahkan ijin bisnis ritel modern pesantren ini berkembang luas, namun

⁵² Nur Syam, *Islam Pesisir* (Yogyakarta: LKis, 2005), 36.

Pemerintah Daerah yang lain belum cukup mendukung karena proses birokrasi yang menyamakan bisnis ritel pesantren ini dengan ritel berjejaring ternama lainnya.⁵³

Perkembangan bisnis ritel modern pesantren Sidogiri yang pesat dengan penyediaan *e-money* dan persiapan manajemen dalam konsep *e-commerce* via aplikasi⁵⁴ adalah kelebihan kaum sarungan pesantren khususnya pesantren Sidogiri Pasuruan dalam bisnis ritel modern, di mana secara empiris hal demikian belum ditemukan padanannya. Beberapa pesantren mungkin sudah mulai merubah paradigma bisnis ritel tradisional ke bisnis ritel modern berkonsep minimarket, namun tidak sepesat dan semapan milik pesantren Sidogiri. Dapat kami sampaikan bahwa ritel modern yang dimiliki oleh pesantren lain cenderung asal kelihatan modern dengan komputerisasi, *display* produk berkonsep modern dan *self serving*nya namun faktanya masih bersifat tradisional. Hal ini sebagaimana ciri dan paradigma ritel tradisional⁵⁵ masih nampak dalam pola mereka, yaitu di antaranya 1) kurang memilih lokasi, asal ada tempat kosong di dekat gerbang pondok langsung didirikan toko ritel, padahal tidak semua akses dekat pintu masuk pesantren layak didirikan toko ritel, terlebih tidak tersedia parkir nyaman dan luas; 2) tidak memperhitungkan potensi pembeli, beberapa pesantren hanya cukup puas bahwa sang pembeli adalah warga pesantren saja (santri, ustadz dan keluarga besar pesantren) sehingga barang yang terpajang *limited* produknya hanya untuk memenuhi kebutuhan warga pesantren saja dan tidak menjual produk yang kemungkinan masyarakat sekitar dan yang lalu

⁵³ Mubarak, *Wawancara*, Pasuraun, 17 Juli 2019 dan observasi peneliti antara Februari-Maret 2019 di beberapa gerai Toko Basmalah di Pasuruan Kota dan kec. Bangil, Rembang dan Wonorejo.

⁵⁴ Saat ini manajemen masih *nebeng* di medsos (whatsup, facebook dan seterusnya) untuk mempromosikan dan melayani konsumen secara *online*.

⁵⁵ Christina Whidya Utami, *Manajemen Ritel, Strategi dan Implementasi Operasi Bisnis Ritel Modern di Indonesia Edisi 3*, 8-9.

lalang membeli kebutuhannya di toko ritel pesantren; 3) barang tidak terarah dan tidak selektif dalam merek produknya, kasus ini sama dengan model Kopontren ritel tradisional yang manajemennya kurang memerhatikan hal tersebut; 4) tidak melakukan evaluasi keuntungan per produk, manajemen ritel tradisional biasanya meninggalkan pola ini sehingga ada penumpukan stok dalam kurun lama sebab tidak ada evaluasi berjenjang yang dilakukan; 5) pengembangan bisnis tidak terencana, faktor-faktor ini umum terjadi di banyak pesantren, pihak *ndalem* atau santri yang menjadi bagian dari manajemen sudah merasa puas dengan toko yang sudah berdiri, dan belum punya rancangan pengembangan bisnis ke depan secara pasti.⁵⁶ Berbeda dengan paradigma bisnis ritel pesantren Sidogiri yang sudah melangkah lebih jauh dan terlihat serius siap merebut konsumen-konsumen toko ritel modern berjejaring ternama.⁵⁷

Dari sini peneliti tertarik untuk meneliti bisnis ritel modern pesantren Sidogiri, harapannya adalah hasil dari riset ini dapat dijadikan model, motivasi atau cara bagi pesantren-pesantren lain yang ingin mengembangkan bisnis ritelnya agar berkembang lebih besar dan mapan sehingga tidak hanya dapat meningkatkan ekonomi pesantren untuk mengembangkan layanan dan fasilitas pendidikan semata, namun juga untuk kemapanan ekonomi keluarga besar *ndalem*, para santri, alumni dan masyarakat di berbagai daerah.

⁵⁶ Observasi Peneliti pada bisnis pesantren daerah Gresik; PP Mambaus Sholihin, Darut Taqwa dan daerah Sidoarjo; PP Bumi Shalawat Progresif.

⁵⁷ Mubarak, *Wawancara*, Pasuruan, 17 Juli 2019.

B. Identifikasi dan Batasan Masalah

Pemaparan latar belakang di atas menggambarkan bahwa bisnis ritel modern pesantren sangat memerhatikan perubahan model bisnis ritelnya, sikap ini cukup positif dilihat dari kuantitas pendapatan Kopontren dan keamanan ekonomi pesantren. Walau demikian, kualitas sumber daya manusia dan metode pemasaran yang dilakukan dianggap masih belum siap untuk berkompetisi secara terbuka dengan kompetitor para peritel modern berjejaring yang sudah mapan. Berikut beberapa masalah terkait hal tersebut yang kami dapat identifikasi:

1. Beberapa pesantren cenderung berharap dapat bantuan dari instansi swasta atau pemerintah dalam pengembangannya.
2. Beberapa unit usaha pesantren belum berdampak besar untuk kemandirian ekonomi pesantren.
3. Pembukaan toko ritel modern di beberapa daerah menjadi kekhawatiran para peritel tradisional di wilayah.
4. Perubahan perilaku konsumen yang lebih gemar berbelanja di toko berkonsep modern mereduksi kuantitas pelanggan dan *profit* bisnis ritel tradisional Kopontren.
5. Ijin pendirian gerai ritel modern pesantren disamakan dengan ijin pendirian ritel modern berjejaring ternama.
6. Bisnis ritel modern pesantren masih banyak yang tidak memerhatikan *social welfare*.
7. Aspek pelayanan yang menjadi evaluasi konsumen kurang diperhatikan oleh pihak manajemen Kopontren yang membawahi toko ritel modern pesantren.

8. Metode pemasaran yang dilakukan oleh manajemen Kopontren dianggap masih belum siap untuk berkompetisi secara terbuka dengan kompetitor peritel-peritel modern ternama.
9. *Segmenting, targeting* dan *positioning* manajemen Kopontren yang membawahi toko ritel modern pesantren terlihat tidak sepenuhnya mengkloning milik kompetitor peritel modern ternama untuk kesuksesan ritel.
10. Dinamika pendirian *outlet* bisnis ritel modern Kopontren mengandalkan basis komunitas alumni
11. Beberapa *outlet* toko ritel modern tutup sebab merugi atau tidak dapat melanjutkan kerjasama dengan pemilik lahan.
12. Ikatan emosional santri dan alumni menjadi kekuatan dalam pengembangan bisnis ritel modern Kopontren.
13. Perbedaan paradigma transformasi bisnis antara Manajemen Kopontren, Pimpinan Pesantren dan keluarga *ndalem* memengaruhi pengembangan bisnis pesantren.
14. Perubahan perilaku konsumen mengakibatkan bisnis ritel yang dikelola oleh manajemen Kopontren harus bertransformasi agar dapat eksis dalam bisnis ritel.
15. Ketidakeleluasaan Manajemen Kopontren dalam mentransformasi dan mengembangkan model bisnis ritel Kopontren sebab ada Kiai atau pihak *Ndalem* yang mempunyai kebijakan puncak.

16. Manajemen Kopontren belum banyak yang menyentuh aspek *e-commerce* yang mana hal ini sudah mulai menenggelamkan toko ritel modern jika tidak beralih untuk memerhatikan servis *online*.
17. Keberadaan alat pembayaran elektronik milik pesantren yang sudah melirik ke arah *e-commerce* pun fungsinya masih terbatas digunakan hanya di jaringan bisnis pesantren saja dan belum dapat berlaku fleksibel di berbagai daerah kecuali ketika digunakan sebagai kartu *e-toll*.

Dari penyampaian di atas maka batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dinamika bisnis ritel Kopontren Sidogiri “Toko Basmalah”.
2. Perubahan perilaku konsumen dan usaha pengurus Kopontren

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan beberapa isu yang dijabarkan dalam identifikasi masalah di atas, ada dua rumusan masalah yang dijawab oleh peneliti, yaitu:

1. Bagaimana dinamika Toko Basmalah Kopontren Sidogiri?
2. Mengapa perilaku konsumen dan usaha pengurus Kopontren menjadi basis dinamika Toko Basmalah Kopontren Sidogiri?

D. Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran secara mendalam tentang bisnis ritel modern pesantren dan tujuan secara spesifik penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Memperoleh gambaran tentang dinamika Toko Basmalah Kopontren Sidogiri.

2. Memperoleh pemahaman secara mendalam akan perilaku konsumen dan usaha pengurus Kopontren yang menjadi basis dinamika Toko Basmalah Kopontren Sidogiri.

E. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan berguna untuk:

1. Sebagai sarana dalam rangka memperoleh gambaran teoritik mengenai motif konsumen dan pengurus Kopontren dalam kasus spesifik bisnis ritel Kopontren yang dalam hal ini berupaya mengungkap kekayaan teori makna tindakan.
2. Sebagai sarana dalam rangka memberikan gambaran kepada pesantren, pengelola Kopontren, kiai, masyarakat dan juga pemerintah mengenai kemampuan suatu kelompok dalam kaitannya dengan potensi ekonomi dalam wacana pemberdayaan masyarakat. Hal ini berdasar pada kenyataan bahwa Kopontren sebagai wadah ekonomi pesantren secara riil dapat menjadi kekuatan yang memiliki potensi untuk kemandirian ekonomi pesantren dan pemberdayaan ekonomi masyarakat.

F. Kajian dan Penelitian Terdahulu

Kajian tentang bisnis Kopontren atau pesantren dapat kita temukan literasi-literasi yang membahasnya, utamanya dengan memakai redaksi kata “kewirausahaan” dan “potensi ekonomi pesantren”. Ada buku, hasil penelitian dan beberapa jurnal penelitian yang mengungkap akan hal itu dengan berbagai objek penelitiannya, berikut kami sampaikan sesuai tema dan fokusnya;

1. Kajian Tentang Agribisnis Pesantren

Slamet Widodo, membuat penelitian yang dimuat dalam Jurnal Embryo tahun 2010 ini menjadikan Pesantren An-Nafi'iyah Bangkalan sebagai objeknya, ia ingin mengetahui bagaimana potensi pengembangan bisnis agribisnis yang telah berjalan lama di pesantren tersebut. Hasilnya, dapat dipaparkan bagaimana bidang usaha agribisnis pesantren yang berupa peternakan dan industri pengolahan hasil pertanian telah berdampak nyata tidak hanya untuk pengembangan fasilitas pendidikan pesantren namun juga masyarakat sekitar yang melakukan usaha serupa sebab dapat belajar dari pihak pesantren dan mendapat informasi konstruktif. Hal ini tidak lepas dari manajemen agribisnis pesantren yang senantiasa menjalin kerjasama dengan instansi pemerintah dan swasta untuk *upgrade* informasi dan budidaya secara efisien.⁵⁸ Bedanya dengan penelitian kami adalah bahwa lokasi penelitian berbeda, juga model bisnis yang dikembangkan dan menjadi fokus penelitian kami adalah bisnis ritel modern berjejaring.

Muhammad Imron, dalam penelitiannya di tahun 2019, Imron ingin mengkaji proses dan model pendidikan pondok pesantren yang berbasis agrobisnis dan agroindustri serta internalisasi nilai-nilainya. Hasilnya, proses pendidikan pesantren Mukmin Mandiri dilihat dari struktur dan sistematika pengajaran yang diberikan, dijumpai pelajaran yang berulang dari tingkat ke tingkat. Pesantren ini melakukan sejumlah akomodasi yang relevan untuk kontinuitas pesantren dan juga kebaikan para santri. Pendidikan bidang agrobisnis di pesantren ini mengacu kepada semua aktivitas

⁵⁸ Slamet widodo, "Pengembangan Potensi Agribisnis dalam Upaya Pemberdayaan Ekonomi Pondok Pesantren (Kajian Ekonomi dan Sosikultural)" *Embryo*. Vol. 7, No. 2 (Desember, 2010), 113-116.

mulai dari pengadaan, *prosesing*, sampai penyaluran dan pemasaran produk yang dihasilkan oleh beberapa macam usaha tani pesantren yang saling terkait satu sama lain yang diinternalisasikan melalui proses pendidikan. Dan jika dikategorikan, bahwa model pendidikan berbasis agrobisnis dan agroindustri di pesantren ini adalah model pendidikan integratif.⁵⁹ Titik perbedaan dengan penelitian kami adalah bahwa lokasi penelitian berbeda, juga model bisnis yang dikembangkan yang menjadi fokus penelitian ini adalah bisnis ritel modern berjejaring.

2. Pendidikan Kewirausahaan Santri Dan Ekonomi Pesantren

Mohammad Nadzir, dengan melakukan kajian berbasis literasi dalam penelitian yang dimuat di Jurnal *Economica* tahun 2015 ini, ia ingin menggali *moral force* yang terkait dengan ekonomi sosial pesantren. Hasilnya, di samping pesantren mempersiapkan santrinya untuk dapat menguasai keilmuan agama, juga melatih mereka dengan bekal keahlian-keahlian tertentu seperti pertanian, cara berdagang, bengkel dst. Menurutnya, pesantren seyogyanya memberikan wawasan kewirausahaan sehingga tertanam jiwa usaha bagi para santri. Dan pesantren harus menyadari bahwa problem kemiskinan, ketidakadilan dan permasalahan ekonomi sosial lainnya merupakan tanggungjawab pesantren sebagai bagian dari *ḥabl min al-nās* dan *dakwah bi al-ḥāl*.⁶⁰ Bedanya dengan penelitian kami adalah bahwa penelitian ini berbasis lapangan dan juga fokus bisnis pesantren yang dijadikan objek mengarah pada bisnis ritel modern berjejaring.

⁵⁹ Muhammad Imron, "Pendidikan Pondok Pesantren berbasis Agrobisnis dan Agroindustri: Studi di Pondok Pesantren Mukmin Mandiri, Waru, Sidoarjo" (Tesis -- UIN Sunan Ampel Surabaya, 2019).

⁶⁰ Mohammad Nadzir, "Membangun Pemberdayaan Ekonomi di Pesantren" *Economica*, Vol. 6, No. 1 (Mei, 2015), 38-54.

Rizal Muttaqin, dalam penelitian yang dimuat di JESI : Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia tahun 2011, ia ingin mengungkap bagaimana model pembinaan kemandirian ekonomi santri dan pemberdayaan masyarakat sekitar yang dilakukan oleh PP. al-Ittifaq Bandung, juga menganalisis korelasi motivasi spiritual dengan kemandirian ekonomi santri, korelasi kepemimpinan kiai dengan kemandirian ekonomi santri, serta korelasi pembinaan pesantren dengan pemberdayaan masyarakat. Hasilnya, bahwa model pembinaan kemandirian ekonomi santri adalah dengan melibatkan santri dalam usaha agrobisnis dengan memberikan pelatihan terlebih dahulu sebelum diterjunkan dalam praktek bisnis sesungguhnya. Dan berdasarkan analisis korelasi Spearman Rank dan Kendall Tau, ditemukan ada hubungan positif dan signifikan antara variabel motivasi spiritual dan variabel kemandirian ekonomi santri, begitu juga kepemimpinan kiai dan kemandirian ekonomi santri, serta pembinaan pesantren dan pemberdayaan masyarakat.⁶¹ Bedanya dengan penelitian kami adalah lokasi penelitian dan juga fokus bisnis pesantren yang mengarah pada bisnis ritel modern berjejaring.

Eka Fafita Firdausi dan kawan kawan, membuat penelitian yang terbukukan dalam *International Journal of Learning & Development* di tahun 2016. Dalam artikel ini mereka ingin mengungkap bagaimana pondok pesantren Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto membentuk spirit kewirausahaan pada para santrinya. Hasilnya adalah bahwa di pesantren ini ada kegiatan pemetaan bakat dan minat santri dalam berwirausaha. Secara kontinyu para guru memberikan fasilitas yang cukup untuk

⁶¹ Rizal Muttaqin, "Kemandirian dan Pemberdayaan Ekonomi Berbasis Pesantren" *JESI, Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia*, Vol. I, No. 2 (Desember, 2011), 66-92.

menumbuhkan dan mengembangkan bakat dan minat santri berwirausaha. Dalam pesantren ini terungkap bahwa motivasi berwirausaha santri sangat tinggi dan tidak sedikit para alumninya mampu mempraktekkan ilmu berwirausaha yang didapat di pesantren sehingga mendapatkan pekerjaan yang layak.⁶² Bedanya dengan penelitian kami adalah lokasi penelitian dan juga fokus pembahasan kami adalah bisnis pesantren yang mengarah pada bisnis ritel modern berjejaring.

Ugin Lugina, membuat penelitian yang terbukukan dalam Jurnal *Risâlah* di tahun 2017, menjadikan Jawa Barat yang mempunyai 4328 pesantren sebagai objek, namun ia hanya menganalisis keterlibatan 68 pesantren dalam program Kemenag Jawa Barat saat menggelar magang usaha bagi santri tahun 2014 dan juga merujuk pada studi kasus di salah satu pesantren di Jawa Barat yaitu PP. Ar-Raisyidah untuk menyimpulkan bagaimana potensi pesantren yang ada di Jawa Barat. Hasilnya, ia memaparkan bahwa potensi ekonomi pesantren sangat besar dan perlu digerakkan dengan memberikan program pengembangan potensi ekonomi sehingga diharapkan pesantren dapat mandiri, utamanya pengembangan koperasi pesantren dengan mengacu pada PP. Ar-Raisyidah.⁶³ Bedanya dengan penelitian kami adalah lokasi penelitian dan juga fokus bisnis pesantren yang mengarah pada bisnis ritel modern berjejaring.

Noor Ahmady, dalam penelitian individunya yang dipublikasi dalam *Executive Summary* UIN Sunan Ampel tahun 2013, ia ingin mengkaji program

⁶² Eka Fafita Firdausi Arwiya, Sopia Sangaji dan Mohammed Arief, "Building Entrepreneurial Spirit of Islamic Boarding School Students in Mojokerto Indonesia" *International Journal of Learning & Development*, Vol. 6, No. 1 (2016), 76-90.

⁶³ Ugin Lugina, "Pengembangan Ekonomi Pondok Pesantren di Jawa Barat" *Risâlah, Jurnal Pendidikan dan Studi Islam*, Vol. 4, No. 1 (Desember, 2017), 55-63.

pendidikan kewirausahaan bagi santri di pesantren Sidogiri Pasuruan, juga bagaimana unit-unit usaha yang dikembangkan pesantren, peran Pesantren Sidogiri dalam mencetak wirausahawan muda mandiri dari kalangan santri serta sejauhmana keterlibatan santri dalam ikut serta mengembangkan unit usaha yang dimiliki Pesantren. Hasilnya, bahwa program pendidikan kewirausahaan di pesantren Sidogiri telah lama diterapkan dengan melibatkan langsung para santri dalam pengembangan usaha Pesantren. Pengembangan usaha pesantren telah sejak lama dimulai, awalnya adalah BMT Pesantren Sidogiri dan berkembang ke unit-unit usaha lainnya, diantaranya air mineral merek “santri”, percetakan dst. Keterlibatan santri secara simultan telah berhasil mendidik alumni untuk mempunyai usaha baru ditempat asal mereka tinggal.⁶⁴ Secara lokasi penelitian, penelitian tersebut sama dengan penelitian kami, namun memberikan peluang penelitian lain terkait dengan bisnis pesantren yang fokusnya khusus membahas tentang dinamika bisnis ritel modern berjejaring Kopontren Sidogiri.

Azel Raoul Reginald dan Imron Mawardi, dalam penelitian yang dibukukan dalam Jurnal JESTT tahun 2014, mereka ingin mengkaji bagaimana penerapan kewirausahaan sosial pesantren Sidogiri Pasuruan. Hasilnya, bahwa pesantren memiliki inovasi untuk menerapkan kewirausahaan sosial dengan membentuk lembaga wirausaha sosial milik internal pesantren, yaitu Kopontren, Pustaka Sidogiri, Buletin Sidogiri maupun milik eksternal yang dibentuk oleh para alumni, yaitu; BMT Masalahah, BMT UGT Sidogiri, BPRS UMMU Sidogiri dan Koperasi Agro Sidogiri.

⁶⁴ Noor Ahmady, “Pesantren dan Kewirausahaan : Peran Pesantren Sidogiri Pasuruan Dalam Mencetak Wirausaha Muda Mandiri” dalam *Penelitian Individu* 2013 <http://digilib.uinsby.ac.id/6976/>; diakses 11 Agustus 2019.

Dengan motto *khidmah li al-ma'had* dan *khidmah li al-ummah*, juga mengimplementasikan misi pesantren yang ingin berkontribusi nyata dalam mewujudkan *baldah tayyibah wa rabb ghafūr* dengan membangun *qaryah* (lingkungan) *tayyibah* yang sarannya adalah pendidikan, ekonomi dan sosial maka pesantren berupaya mereduksi kemiskinan yang ada di sekitarnya dengan setidaknya rutin memberikan sedekah, zakat, beasiswa dan lapangan pekerjaan.⁶⁵ Secara lokasi penelitian, penelitian tersebut sama dengan penelitian kami, namun memberikan peluang penelitian lain terkait dengan bisnis pesantren yang fokusnya khusus membahas tentang dinamika bisnis ritel modern berjejaring Kopontren Sidogiri.

Zumrotus Sholikhah, dalam penelitiannya di tahun 2018, ia ingin mengetahui kegiatan *edupreneurship* dalam mengembangkan karakter kemandirian santri dengan objek penelitiannya adalah pondok pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo dan pondok pesantren Mambaus Sholihin Gresik. Hasilnya, bahwa *edupreneurship* yang ada di pondok pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo diberikan dan diikuti oleh seluruh santri sedangkan di pondok pesantren Mambaus Sholihin Gresik hanya diberikan pada sebagian santri. Dan karakter kemandirian yang dikembangkan oleh kedua pesantren tersebut adalah karakter kemandirian emosiaonal, karakter kemandirian ekonomi, karakter kemandirian intelektual, karakter kemandirian sosial, dan karakter

⁶⁵ Azel Raoul Reginald dan Imron Mawardi, "Kewirausahaan Sosial Pada Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan" *JESTT*, Vol. 1, No. 5 (Mei, 2014).

kemandirian nilai.⁶⁶ Titik perbedaan dengan penelitian kami adalah pada lokasi penelitian dan fokus tema penelitian.

Makrifatul Ilmi, dalam penelitiannya tahun 2016, ia menjadikan Pondok Pesantren Mambaul Hikam (MMH) Jombang sebagai objeknya untuk mengkaji pengembangan budaya kewirausahaan berbasis Syariah dalam menumbuhkan jiwa entrepreneurship Santri. Hasilnya, bahwa pengembangan budaya kewirausahaan berbasis Syariah yang ada di pesantren ini diimplementasikan melalui berbagai pelatihan dan kegiatan ekstrakurikuler yang menunjang proses penumbuhan jiwa Entrepreneurship santri. Pelatihan-pelatihan tersebut di antaranya; jual beli pohon Tin, jual beli teh Tin, ekstrakurikuler menjahit, ekstrakurikuler kaligrafi dst.⁶⁷ Titik perbedaan dengan penelitian kami adalah pada lokasi penelitian dan fokus tema penelitiannya.

Arif Maghfur, dalam penelitiannya di tahun 2019, ia ingin mengkaji konsep dan strategi pengembangan ekonomi pesantren Fathul Ulum Kwagean serta analisis kelayakan usaha yang mereka kembangkan. Hasilnya, bahwa konsep ekonomi yang digunakan terambil dari pemahaman nilai-nilai keislaman yang telah diajarkan oleh Rasulullah saw. dan strategi yang digunakan dalam pengembangan ekonomi pesantren tidak terencana dan hanya bermodal kepercayaan diri, berani mengambil resiko dan mengatur kebijakan sendiri. Untuk analisis kelayakan usaha yang akan diterjuni, mereka cukup menganalisis bahwa usaha tersebut diestimasi dapat

⁶⁶ Zumrotus Sholikhah, "Edupreneurship dalam Mengembangkan Karakter Kemandirian Santri: Studi Multikasus Pondok Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo dan Pondok Pesantren Mambaus Sholihin Gresik" (Tesis -- UIN Sunan Ampel Surabaya, 2018).

⁶⁷ Makrifatul Ilmi, "Menumbuhkan Jiwa Entrepreneurship Santri Melalui Pengembangan Budaya Kewirausahaan Berbasis Syariah Pada Pondok Pesantren Mambaul Hikam (MMH) Jombang" (Tesis -- UIN Sunan Ampel Surabaya, 2018).

menghasilkan keuntungan, memiliki pangsa pasar usaha, mampu dalam SDM dan memiliki modal usaha.⁶⁸ Titik perbedaan dengan penelitian kami adalah bahwa lokasi penelitian berbeda, juga fokus penelitian ini adalah bisnis ritel modern berjejaring.

Ahsanatul Khulailiyah di tahun 2017 dengan objek penelitiannya adalah Pondok Pesantren al-Urwatul Wutsqo Jombang, ia ingin mengetahui konsep dan implementasi *edupreneurship* pesantren al-Urwatul Wutsqo dan karakter mandiri santri. Hasilnya, bahwa konsep awal *edupreneurship* yang dilaksanakan di Pesantren ini berasal dari kewajiban praktik amal shaleh sebagai wadah para santri menyalurkan bakat, keterampilan serta potensinya yang kemudian menjadi kegiatan wirausaha santri karena hasil yang didapat dari kegiatan tersebut bernilai jual di masyarakat. Implementasi *edupreneurship* ini bergerak di bidang pertanian ketela ungu, perkebunan kelengkeng, dan perikanan ikan lele serta ikan nila dengan model pelaksanaannya dilakukan oleh masing-masing kelompok santri beserta koordinator yang membawahnya sekaligus penanggungjawab kegiatan mulai dari awal kegiatan hingga proses penjualan ke tengkulak atau pembeli. Sedangkan karakter mandiri yang ditanamkan pada santri dalam kegiatan *edupreneurship* bukan bertujuan agar dapat meningkatkan taraf hidup pribadi, makna mandiri yang ditekankan bagi santri adalah soal mental, bahwa pesantren mempersiapkan mental santri dalam menghadapi hidup di segala situasi dan kondisi setelah lulus dari pesantren melalui bekal ilmu

⁶⁸ Arif Maghfur, "Kemandirian Santri dalam Mengelola dan Mengembangkan Perekonomian Pesantren: Studi Kasus Pondok Pesantren Fathul Ulum Kwagean Kreceng Kepung Kediri" (Tesis -- UIN Sunan Ampel Surabaya, 2019).

pengetahuan serta keterampilan yang telah dipelajari di pesantren.⁶⁹ Titik perbedaan dengan penelitian kami adalah bahwa lokasi penelitian berbeda, juga fokus tema penelitian yang kami angkat adalah bisnis ritel modern berjejaring.

Mustadi, dalam penelitiannya tahun 2014, ia menjadikan Pesantren Sidogiri Pasuruan sebagai objeknya untuk mengkaji nilai-nilai *entrepreneurship* santri ketika masuk di pesantren, proses internalisasi nilai-nilai *entrepreneurship* pada santri, peran kiai, pengurus dan ustadz dalam proses internalisasi nilai-nilai *entrepreneurship* dan tingkat keberhasilan proses internalisasi nilai-nilai *entrepreneurship* pada santri di pesantren. Hasilnya, bahwa tiap individu memiliki bakat bawaan variatif yang umumnya nilai-nilai *entrepreneurship* santri bersifat abstrak (laten) berupa nilai kepercayaan diri dan motivasi yang bersumber dari pembelajaran di keluarga. Bahwa proses internalisasi nilai-nilai *entrepreneurship* melalui tiga jalur, yaitu; pendidikan diniyah, pengajian kitab salaf dan lembaga ekonomi. Sedangkan peran kiai, pengurus dan ustadz dalam proses internalisasi nilai-nilai *entrepreneurship* terintegrasi dalam tiga jalur di atas dan tingkat keberhasilan nilai-nilai *entrepreneurship* sesudah proses internalisasi masih perlu penyempurnaan lebih lanjut. Proposisi penelitian ini adalah bahwa internalisasi nilai-nilai *entrepreneurship* pada santri dapat menghasilkan *output* santri yang *entrepreneur* dan dapat meningkatkan kemampuan *financial* pesantren.⁷⁰

Secara lokasi penelitian, penelitian tersebut sama dengan penelitian kami, namun memberikan peluang penelitian lain terkait dengan bisnis pesantren yang fokusnya

⁶⁹ Ahsanatul Khulailiyah, "Edupreneurship sebagai Usaha Pembentukan Karakter Kemandirian Santri: Studi Kasus di Pondok Pesantren Al-Urwatul Wutsqo Jombang" (Tesis -- UIN Sunan Ampel Surabaya, 2017).

⁷⁰ Mustadi Mustadi, "Internalisasi Nilai-Nilai Kewirausahaan di Pesantren : Studi Kasus di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan" (Disertasi -- UIN Sunan Ampel Surabaya, 2014).

khusus membahas tentang dinamika bisnis ritel modern berjejaring Kopontren Sidogiri.

Akhmad Yunan Atho'illah yang menulis Disertasi tentang etos kerja santri dalam pengembangan bisnis modern Kopontren Sidogiri yang baru diselesaikan baru-baru ini di akhir tahun 2019. Ia dalam penelitiannya membahas tentang konstruksi etos kerja santri yang menjadikan bisnis milik Kopontren berkembang, di mana ia telah menemukan konsep etos kerja santri yang berasal dari ruang budaya sakral belajarnya santri di pesantren yang diimplementasikan pada ruang kerja bisnis pesantren yang menghasilkan “performa hibrida”, yaitu inkulturasi dua kutub, kutub performa tradisional santri yang lahir dari pesantren dan kutub modern professional yang lahir dari dunia profesi.⁷¹ Secara lokasi penelitian, penelitian tersebut sama dengan penelitian kami, namun memberikan peluang penelitian lain terkait dengan bisnis pesantren yang fokusnya khusus membahas tentang dinamika bisnis ritel modern berjejaring Kopontren Sidogiri, di mana kajian tersebut menjadi fokus dalam penelitian kami ini.

Irham Zaki dan kawan kawan yang menulis artikel tentang model dan strategi bisnis pesantren di tahun 2019. Dalam artikel ini, Irham fokus menganalisis semua unit bisnis pesantren Sidogiri utamanya dalam model dan strateginya. Hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa peran dan fungsi sosial pesantren tidak dapat dinafikan pengaruhnya dalam membangun dan mengembangkan jaringan bisnis yang dipunyai pesantren. Santri, alumni, madrasah cabang, guru tugas dan simpatisan

⁷¹ Akhmad Yunan Atho'illah, “Konstruksi Etos Kerja Santri: Studi Etos Kerja Santri dalam Pengembangan Bisnis Modern di Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan” (Disertasi -- UIN Sunan Ampel, 2019).

adalah komponen pesantren yang mendasari perkembangan bisnis pesantren. Model strategi internal dijalankan oleh pesantren dengan lebih fokus pada kompetensi organisasi, budaya organisasi dan rantai nilainya, sedangkan eksternalnya fokus pada loyalitas pelanggan, kebijakan harga, pelayanan dan *output* yang dihasilkan. Dan dalam pengembangan jaringan bisnis ada empat tahap yang dilalui yaitu restrukturisasi kepemimpinan dan manajemen bisnis, pendelegasian wewenang pada sumber daya manusia yang terpilih, evaluasi pra-pasca pengembangan dan pemasaran, terakhir evaluasi kontribusi dalam implementasi jaringan bisnis.⁷² Secara lokasi penelitian, penelitian tersebut sama dengan penelitian kami, namun memberikan peluang penelitian lain terkait dengan bisnis pesantren utamanya fokus pada satu unit bisnis pesantren yaitu dinamika bisnis ritel modern berjejaring Kopontren Sidogiri, di mana kajian tersebut menjadi fokus dalam penelitian kami ini.

3. Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Sekitar Pesantren

R Lukman Fauroni, dalam penelitiannya yang dimuat di Inferensi : Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan tahun 2011, ia ingin mengungkap bagaimana program pemberdayaan masyarakat yang dilakukan oleh Pesantren al-Ittifaq Bandung, pesantren dengan lahan 14 Ha dan gemar mengembangkan agribisnis serta mensuplai sayuran dan buah-buahan kepada pasar modern, supermarket, rumah sakit dan hotel yang ada di Bandung. Hasilnya, dengan visi *Dakwah bi al-Hāl* dan filosofi pesantren yang memposisikan aspek ekonomi tidak dapat lepas dari ibadah, maka segala sektor ekonomi dimanfaatkan sebagai ladang ibadah utamanya potensi agribisnis baik secara

⁷² Irham Zaki, Imron Mawardi, Tika Widiastuti et al., “Business Model and Islamic Boarding School Business Development Strategy (Case Study Islamic Boarding School Sidogiri Pasuruan East Java)” *Prosiding 2nd ICIEBP* (Maret, 2019).

lahan dan warga yang ada di sekitar pesantren. Pemberdayaan masyarakat sekitar oleh pesantren merupakan bentuk integral pengembangan bisnis pesantren dan model pendidikan yang menjadi misi pesantren sejak awal.⁷³ Bedanya dengan penelitian kami adalah lokasi penelitian dan juga fokus bisnis pesantren yang mengarah pada bisnis ritel modern berjejaring.

Mohamad Mustari dan Mohammad Taufiq Rahman, dalam penelitian mereka yang dibukukan di tahun 2012 membahas bagaimana peran dan sumbangan pesantren dalam pembangunan masyarakat pedesaan. Dengan mengambil wilayah Tasikmalaya sebagai area penelitiannya, mereka mendapati bahwa mayoritas pesantren secara individu telah menyumbangkan peranannya dalam latihan keahlian, memberikan lapangan pekerjaan, menyumbang hasil pertanian, meramaikan perniagaan, menumbuhkan industri kecil dan memberikan permodalan kepada masyarakat sekitarnya.⁷⁴ Bedanya dengan penelitian kami adalah lokasi penelitian dan juga fokus bisnis pesantren yang khusus membahas tentang dinamika bisnis ritel modern berjejaring Kopontren.

Moh. Wadi, dalam penelitiannya tahun 2018, ia ingin mengungkap potensi, peran dan aktifitas Pesantren Miftahul Ulum Panyeppen Pamekasan dalam mengembangkan ekonomi masyarakat, dan apa saja faktor pendukung serta penghambat dalam mengembangkan ekonomi masyarakat. Hasilnya, bahwa pendidikan formal, santri, alumni, simpatisan, masyarakat dan madrasah ranting atau

⁷³ R Lukman Fauroni, "Model Pemberdayaan Ekonomi ala Pesantren al-Ittifaq Rancabali Kab. Bandung" *Inferensi : Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, Vol. 5, No. 1 (Juni, 2011), 1-16.

⁷⁴ Mohamad Mustari dan Mohammad Taufiq Rahman, *Ekonomi Pesantren, Manajemen Pesantren dalam Pembangunan Masyarakat Desa* (Bekasi: Lintang Publishing, 2012), ii-iii.

yang berafiliasi merupakan potensi pesantren dalam mengembangkan ekonomi masyarakat. Bentuk peran dan aktifitas pesantren yang diambil dalam mengembangkan ekonomi masyarakat adalah dengan pemberian modal usaha melalui *qard al-hasan* dan peminjaman modal usaha untuk masyarakat yang kekurangan dan membutuhkan modal usaha dengan disertai pelatihan kewirausahaan secara intensif dan berkala, pesantren juga menyediakan lapangan pekerjaan dengan ditempatkan pada lembaga ekonomi dan instansi pendidikan yang dikelola oleh Yayasan Al-Miftah seperti karyawan BMT, KOIM Swalayan. Penyediaan kios-kios untuk masyarakat bisa berdagang dan pemberian beasiswa pada santri berprestasi juga dilakukan oleh Pesantren sebagai bentuk peran pesantren dalam mengembangkan ekonomi masyarakat. Sedangkan faktor pendukungnya adalah cita-cita pengasuh, pemberdayaan SDM, kerjasama dengan lembaga lain dan konsumen tetap dan jelas, adapun faktor penghambat adalah persaingan semakin ketat dan kompetitif, keterbatasan pengetahuan karyawan, usaha berjangka dan datangnya risiko alam yang tidak terduga.⁷⁵ Secara lokasi penelitian, penelitian tersebut berbeda dengan penelitian kami, juga secara fokusnya, penelitian kami mengarah pada bisnis ritel modern berjejaring yang sangat berbeda dengan fokus penelitian tersebut.

4. Peran Kiai dalam Pemberdayaan Ekonomi Pesantren

Supriyanto, dalam penelitiannya di tahun 2017, ia ingin mengkaji peran kiai dan faktor yang membentuk kemandirian ekonomi pesantren dengan mengambil Pesantren al-Amien Prenduan Sumenep sebagai objeknya. Hasilnya, bahwa kiai

⁷⁵ Moh. Wadi, "Potensi dan Peran Pesantren dalam Mengembangkan Ekonomi Masyarakat: Studi Pada Pondok Pesantren Miftahul Ulum Panyepren Pamekasan" (Tesis -- UIN Sunan Ampel Surabaya, 2018).

mempunyai peran dominan dalam kemandirian ekonomi pesantren, ia berperan sebagai pemberi gagasan, penanam awal saham, pengontrol pengelolaan, advisor dan motivator, serta pemberi keputusan dalam berbagai regulasi dalam unit usaha yang ada. Sedangkan faktor yang membentuk kemandirian ekonomi pesantren dibedakan menjadi dua, yaitu; faktor internal dan eksternal. Faktor internal berasal dari setiap komponen yang ada dalam pesantren yang turut serta mendukung perekonomian pesantren baik secara langsung maupun tidak, seperti kiai, pengurus, asatidz, santri dan lainnya. Sedangkan faktor eksternalnya adalah dukungan dan kepercayaan yang diberikan oleh masyarakat sekitar pesantren, seperti dengan menjadi konsumen dan penanam modal, serta sebagai karyawan pada unit usaha yang dimiliki pesantren.⁷⁶ Secara lokasi penelitian, penelitian tersebut berbeda dengan penelitian kami, juga secara fokusnya, penelitian kami mengarah pada bisnis ritel modern berjejaring yang sangat berbeda dengan fokus penelitian tersebut.

Mohammad Anas Masbuhin, ia ingin mengkaji peran kiai dan faktor yang membentuk kemandirian ekonomi pesantren dengan mengambil dengan objek Pesantren Mamba'us Sholihin Gresik. Hasil penelitian ini mirip dengan milik Supriyanto, yaitu sang kiai mempunyai peran dominan dalam kemandirian ekonomi pesantren, pemberi gagasan, penanam awal saham, pengontrol pengelolaan, *advisor* dan *motivator*, serta pemberi keputusan dalam berbagai regulasi dalam unit usaha yang ada adalah beberapa peran yang diambil oleh sang kiai. Dalam kemandirian pesantren ada faktor yang membentuknya, yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor

⁷⁶ Supriyanto Supriyanto, "Peran kiai dalam membentuk kemandirian ekonomi pesantren: studi kasus di pondok pesantren al-Amien Prenduan Sumenep Madura Jawa Timur" (Tesis -- UIN Sunan Ampel Surabaya, 2017).

internal berasal dari setiap komponen yang ada dalam pesantren yang turut serta mendukung perekonomian pesantren baik secara langsung maupun tidak, seperti kiai, pengurus, asatidz, santri dan lainnya. Sedangkan faktor eksternalnya adalah dukungan dan kepercayaan yang diberikan oleh masyarakat sekitar pesantren, seperti dengan menjadi konsumen dan penanam modal, serta sebagai karyawan pada unit usaha yang dimiliki pesantren.⁷⁷ Secara lokasi penelitian, penelitian tersebut berbeda dengan penelitian kami, juga secara fokusnya, penelitian kami mengarah pada bisnis ritel modern berjejaring yang sangat berbeda dengan fokus penelitian tersebut.

Anas Alhifni, dalam penelitiannya tahun 2018 di UNAIR, ia menjadikan Pondok Pesantren Abdussalam yang berada di wilayah pedesaan Kalimantan Barat sebagai objeknya, pesantren yang tidak hanya bergerak penuh di aspek pendidikan namun juga bergerak di beberapa aspek, yaitu; pertanian, perkebunan, peternakan, perdagangan dan lembaga keuangan mikro syariah. Anas berkeinginan untuk mengetahui model pemberdayaan ekonomi *existing* di Pesantren dan membuat usulan model pemberdayaan ekonomi terpadu Pondok Pesantren melalui lembaga keuangan mikro syariah. Hasilnya, model pemberdayaan yang *existing* di Pesantren ini adalah model *top-dwon* dari kiai dengan pendekatan teori dan praktek. Usulan model yang dihasilkan adalah *sinergetic model* dengan sistem *top-dwon and bottom-up*, yaitu melibatkan santri dalam keputusan strategis dan memanfaatkan keberadaan lembaga keuangan mikro syariah melalui produk-produk mal dan tamwil dalam beberapa skim

⁷⁷ Mohammad Anas Masbuhin, "Kiprah Kiai dalam Membentuk Kemandirian Ekonomi Pesantren: Studi Kasus di Pondok Pesantren Mambaus Sholihin Jawa Timur" (Tesis -- UIN Sunan Ampel Surabaya 2019).

akadnya.⁷⁸ Secara lokasi penelitian, penelitian tersebut berbeda dengan penelitian kami, juga secara fokus bisnis pesantren yang mengarah pada bisnis ritel modern berjejaring.

Imam Syafi'i, dalam penelitiannya di tahun 2017, ia ingin mengkaji tipologi, strategi kepemimpinan Kiai Abdul Ghofur dalam mengembangkan pendidikan *entrepreneurship* dan bentuk-bentuk *entrepreneurship* berbasis pemberdayaan masyarakat yang telah dilakukannya. Hasilnya, bahwa tipologi kepemimpinan Kiai Abdul Ghofur dalam mengembangkan pendidikan *entrepreneurship* memiliki tipologi sebagai "Kiai Entrepreneur". Strategi pelaksanaan pendidikan *entrepreneurship* yang dilakukan olehnya diantaranya adalah Menanamkan karakter *entrepreneurship* pada santri dan memberikan pelatihan-pelatihan *entrepreneurship*, membuka SMK, memberikan tanggung jawab kepada para santri untuk mengelola perusahaannya melalui pendelegasian wewenang, Memberikan lahan kesempatan kepada para santri untuk bekerja di perusahaannya. Dan bentuk *entrepreneurship* berbasis pemberdayaan masyarakat yang dilakukan oleh kiai Abdul Ghofur meliputi bidang industri dan agrobis yang cukup beragam. Dengan implikasi teoretisnya, mempertanyakan ulang penelitian tentang kiai pesantren yang dilakukan Zamakhsyari Dhofier, kiai langgar, politik, dan tarekat oleh Pradjarta Dirdjosanjoto, kiai pesantren, politik, tarekat, dan panggung oleh Endang Turmudi, kiai spiritual, politik, dan advokatif oleh Imam Suprayogo, serta kiai pesantren, panggung, tabib, suwuk, silat, orkes, dan kiai bisnis oleh Mohammad Rofiq. Sekaligus menegaskan dan

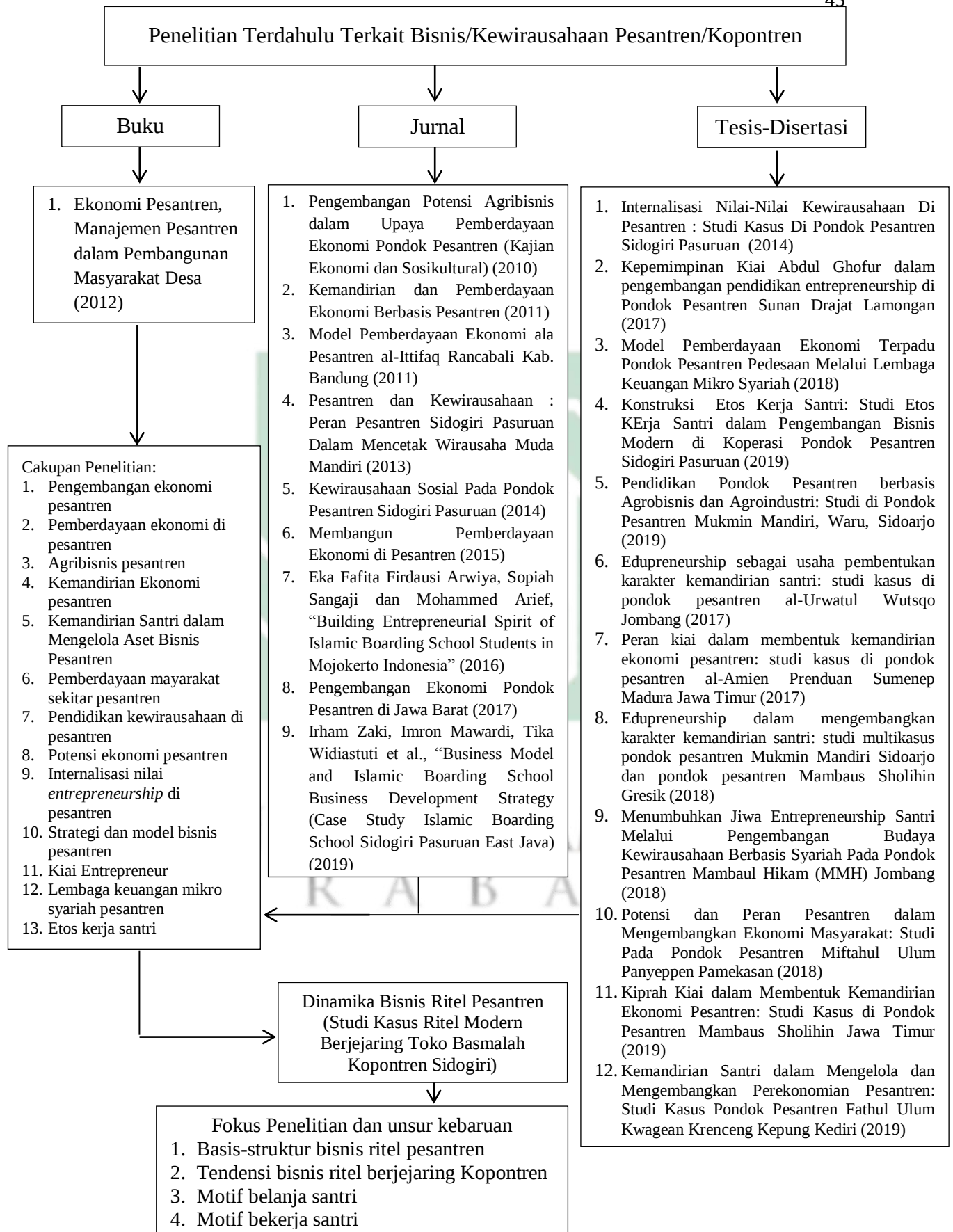
⁷⁸ Anas Alhifni, "Model Pemberdayaan Ekonomi Terpadu Pondok Pesantren Pedesaan Melalui Lembaga Keuangan Mikro Syariah " (Disertasi -- Universitas Airlangga, 2018).

mengembangkan konsep tipologi kiai milik Mohammad Rofiq tentang Kiai Abdul Ghofur sebagai Kiai Bisnis, atau sebagai Kiai Entrepreneur.⁷⁹ Secara lokasi penelitian, penelitian tersebut berbeda dengan penelitian kami, juga secara fokusnya, penelitian kami mengarah pada bisnis ritel modern berjejaring yang sangat berbeda dengan fokus penelitian tersebut.

Secara garis besar dapat kami sampaikan posisi penelitian kami dari beberapa penelitian terdahulu sebagai berikut dengan berdasar pada sumbernya:



⁷⁹ Imam Syafi'i, "Kepemimpinan Kiai Abdul Ghofur dalam pengembangan pendidikan entrepreneurship di Pondok Pesantren Sunan Drajat Lamongan" (Disertasi -- UIN Sunan Ampel Surabaya, 2017).



G. Metode Penelitian

1. Jenis dan Pendekatan

Penelitian ini berupaya untuk mendeskripsikan dan memahami sebuah pesantren yang memiliki Kopontren dengan unit bisnis ritel modern berjejaring yang menyebar luas di dua propinsi dengan menggunakan penelitian kualitatif. Metode kualitatif adalah prosedur penelitian yang menekankan pada aspek proses dan makna suatu tindakan yang dilihat secara holistik (menyeluruh).⁸⁰ Penelitian kualitatif menurut definisi yang diungkapkan oleh Bogdan, Taylor dan DeVault sendiri adalah prosedur penelitian yang menghasilkan deskripsi kata-kata tertulis atau lisan dari subjek penelitian yang dapat diamati secara menyeluruh dengan mempertimbangkan kondisi, tempat, dan waktu yang berkaitan dengan tindakan subjek penelitian. Ketiganya juga mengungkapkan bahwa para peneliti dengan metode kualitatif akan memusatkan perhatiannya untuk memahami makna suatu tindakan yang melekat pada diri seseorang.⁸¹ Dengan demikian metode kualitatif ini laik digunakan agar titik berat penelitian memfokuskan pada dinamika perubahan bisnis ritel pesantren yang kami teliti secara holistik dan tidak mereduksinya pada variabel-variabel yang dicari hubungannya secara parsial.

Penelitian kualitatif yang dipilih untuk penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologi Husserl yang disempurnakan oleh Schutz dengan konsep pemahamannya Weber. Sebab peneliti memandang bahwa tema dinamika bisnis ritel

⁸⁰ Nur Syam dan Suko Susilo, *Jejak Politik Lokal Kaum Tarekat* (Surabaya: Jenggala Pustaka Utama, 2020), 22.

⁸¹ Steven J. Taylor, Robert Bogdan dan Marjorie L. DeVault, *Introduction to Qualitative Research Methods* 4th Edition (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2016), 7.

pesantren yang diangkat dalam penelitian ini adalah sebuah fenomena alami pesantren yang telah memiliki toko-toko ritel modern berjejaring menyebar luas. Hal demikian patut didekati dengan pendekatan fenomenologi untuk memahami sesuatu di balik fenomena atau dunia *noumena*, utamanya menggali makna dibalik tindakan (motif) yang dilakukan aktor, utamanya yaitu sang kiai dan pengurus Kopontren.⁸²

Edmund Husserl, tokoh yang membuat fenomenologi sebagai metodologi kajian ilmu sosial menyatakan bahwa suatu fenomena pada hakikatnya adalah refleksi dari sebuah realitas yang kompleks, ia dapat dicapai dengan cara menerobos pada dunia pengalaman subjektif yang penuh makna melalui upaya yang sungguh-sungguh. Dunia tindakan individu merupakan pengalaman yang direfleksikan dalam tindakan yang penuh makna dan arti. Dunia fenomenologi tidak tertarik pada dunia yang berwujud dan tampak sebagai tindakan, namun ia berkeinginan menyikap dan mengetahui dunia tidak tampak yang mendasari tindakan, yaitu sesuatu dibalik sebuah tindakan. Singkatnya fenomenologi Husserl akan mengungkap dan menemukan makna dan hakikat sebuah pengalaman.⁸³

⁸² Fenomenologi sendiri dapat diartikan sebagai studi tentang fenomena, yaitu segala sesuatu yang nampak di depan kita dalam pengalaman subjektif, atau tentang bagaimana pengalaman kita terhadap sesuatu yang ada di sekitar kita. Jadi, dapat disimpulkan bahwa fenomenologi adalah upaya untuk memahami kesadaran manusia dari sudut pandang subjek orang yang terkait (sudut pandang orang pertama). Walau demikian, fokus fenomenologi bukanlah pengalaman partikular, tapi struktur dari pengalaman kesadaran, yaitu realitas objektif yang wujud dalam pengalaman subjektif orang per orang yang menjalani aktivitas serupa. Lihat David Woodruff Smith, *Husserl* (London: Routledge, 2007), 188-190.

⁸³ Setiap individu yang pernah sama-sama mendaki gunung mempunyai pengalaman yang sama, namun makna dari pengalaman tersebut akan berbeda satu dengan lainnya. Jadi makna inilah yang membedakan pengalaman satu individu dengan individu yang lain. Pengalaman menjadi bagian dari kesadaran sebab orang tersebut memberikan makna. Dalam kajian fenomenologi inilah konsep makna menjadi sangat penting menurut Husserl, ia adalah esensi penting dari pengalaman manusia. Lihat Nur Syam, *Tarekat Petani, Fenomena Tarekat Syattariyah Lokal* (Yogyakarta, LKiS, 2013), 29-30.

Konstruksi pendekatan fenomenologi yang bersifat transendental milik Edmund Husserl⁸⁴ mempunyai tiga tahapan reduksi dalam mencari kebenaran suatu fenomena yang ingin diketahui; *Pertama*, reduksi fenomenologis, pada tahap ini peneliti melakukan proses penyerapan atas fenomena yang terjadi di lapangan tanpa melibatkan opini, sehingga fenomena dibiarkan mengungkapkan sendiri hakikatnya. Tahap ini merupakan proses penghayatan faktual melalui pengalaman indrawi (*getting in*). *Kedua*, reduksi *eidetic* (penghayatan ideal) untuk menemukan *eidos*

⁸⁴ “*zurück zu den sachen selbst*” (kembali pada hal-hal itu sendiri) adalah semboyan dari metode fenomenologi milik Husserl, di mana untuk memahami suatu fenomena yang terjadi maka si peneliti harus menanyakannya langsung pada individu yang mengalami fenomena tersebut, bukan pada saksi atau individu yang lainnya. Lihat O. Hasbiansyah, “Pendekatan Fenomenologi: Pengantar Praktik Penelitian dalam Ilmu Sosial dan Komunikasi” *Mediator*, Vol. 9, No. 01 (Juni, 2008), 166. Lihat juga A. Sudiarja, “Kata Pengantar” dalam *Fenomenologi Agama*, Author. Mariasusai Dhavamony (Yogyakarta: Kanisius, 1995), 6-7.

Husserl menyatakan: “fenomenologi harus kembali pada data, bukan pada pemikiran, yakni pada halnya sendiri yang harus menampilkan dirinya sendiri. Pengetahuan sejati adalah kehadiran data dalam kesadaran budi, bukan rekayasa pikiran untuk membentuk teori”. Lebih jauh lihat juga Nur Syam, *Tarekat Petani, Fenomena Tarekat Syattariyah Lokal*, 29.

Fenomenologi transendental Husserl mempunyai empat komponen konseptual, yaitu pertama, *intensionality* (kesengajaan), adalah sebuah orientasi pikiran terhadap suatu objek, baik objek tersebut nyata atau tidak. Menurut Husserl, kesengajaan akan selalu terkait dengan kesadaran atau pengalaman seorang individu, di mana kesadaran atau pengalaman tersebut dipengaruhi oleh minat, persepsi dan harapan terhadap objek tersebut, misalnya minat terhadap bisnis maka akan bersengaja untuk mencari peluang di pasar. *Kedua*, *noema* dan *noesis*, setiap kesengajaan atau pengalaman seorang individu itu mempunyai sisi objektif dan subjektif. Sesuatu yang secara panca indera dapat ditangkap dan juga dapat dipikirkan dan bahkan akan dipikirkan (*ide*) adalah sisi objektif dari sebuah fenomena (*noema*). Dan suatu tindakan yang dimaksudkan seperti merasa, mendengar, menilai *ide* adalah sisi subjektif (*noesis*). Keduanya saling terkait meskipun keduanya mempunyai makna yang berbeda, sebab *noema* akan melahirkan reaksi *noesis*, *noesis* tidak akan ada jika tidak terstimulasi *noema*. Kita tidak akan tahu bagaimana menikmati es (ada aspek merasakan, sebagai suatu objek yang abstrak, inilah disebut *noesis*), kalau kita tidak mengetahui wujudnya es (ada aspek wujud, sebagai suatu objek yang nyata, inilah disebut *noema*). *Ketiga*, intuisi, adalah kemampuan dalam diri untuk membedakan yang murni. Unit analisis Husserl ini konon dipengaruhi oleh Descartes. Ia adalah penghubung antara *noema* dan *noesis*. Karena inilah fenomenologi Husserl dinamakan sebagai fenomenologi transendental sebab terjadi di dalam diri seorang individu secara mental (*transenden*). *Keempat*, intersubjektivitas. Dijabarkan oleh pengikut Husserl, yaitu Schutz bahwa makna intersubjektivitas berawal dari konsep “sosial dan “tindakan”. Konsep sosial didefinisikan sebagai hubungan antara dua individu atau lebih, sedangkan konsep tindakan didefinisikan sebagai perilaku yang menghasilkan makna subjektif. Namun, makna subjektif ini tidak timbul dari dunia privat individu melainkan dimaknai secara bersama dengan individu yang lain. Kerana itu, makna subjektif akan dikatakan sebagai intersubjektif jika ia berada dalam level *common and shared*, yaitu bahwa makna tersebut ada di benak rerata individu-individu. Lihat David Woodruff Smith, *Husserl*, 206-226.

(hakikat tersembunyi), pengamatan terhadap hakikat fenomena dilakukan secara seksama agar dapat mengungkapkan fenomena yang sesungguhnya. Peneliti dalam tahap ini mencoba memahami pikiran, kesadaran dan tindakan dari informan dan subjek penelitian berdasarkan ide-ide, pikiran dan kesadaran yang dimiliki peneliti dari bagan konseptual yang telah didapat sebelumnya. Bagan konseptual ini merupakan penghayatan ideal peneliti akan pemahaman dan pandangan informan dan subjek penelitian yang telah dipahami. Tahap ini disebut sebagai proses pemahaman intersubjektif, pengalaman peneliti sebagai alumni dan pengajar di pesantren yang corak budayanya tidak jauh berbeda dengan lokasi area penelitian ini cukup membantu dalam prosen ini. Jadi, di tahap ini peneliti sedang berada di tengah-tengah (*getting on*) memahami tindakan orang lain berdasarkan kerangka intersubjektifitas peneliti, yaitu membaca ide dan pikiran informan dan subjek penelitian dengan pandangan dan pemahaman informan dan subjek itu sendiri. Maka, *epoche*⁸⁵ yaitu melepas kepercayaan pribadi serta simpati kepada informan dan subjek penelitian diperlukan dalam tahap ini agar terhindar dari subjektifitas. *Ketiga*, reduksi transendental dengan menyisihkan semua hubungan antara fenomena-fenomena yang diamati dengan lainnya untuk menemukan subjek murni. Dalam hal ini, peneliti diharapkan telah mendapat pemahaman terhadap objek penelitian sebagai pemahaman yang tidak bias subjektif dan didasarkan atas intersubjektifitas antara

⁸⁵ *Epoche* ini sesungguhnya adalah teori Descartes, kemudian diambil dan dikembangkan oleh Hegel dan selanjutnya digunakan oleh Husserl untuk menguatkan proses memahami tindakan orang lain. Proses *epoche* ini, pemahaman keseharian, keputusan dan pengetahuan yang ada disetel ulang, juga fenomena yang ada direvisi dan disegarkan dalam ruang kesadaran luas, terbuka dari ego transendental. Lihat Nur Syam, *Tarekat Petani, Fenomena Tarekat Syattariyah Lokal*, 34.

yang dipahami dan yang memahami. Tahap ini disebut proses keluar menjadi paham (*getting out*).⁸⁶

Schutz menyangdingkan fenomenologi Husserl yang bertolak dari fenomena transendental dengan konsep *verstehen* (pemahaman)-nya Weber. Schutz menyatakan bahwa dunia sosial merupakan sesuatu yang intersubjektif yang dipenuhi dengan pengalaman penuh makna. Dan Weber berpendapat bahwa makna tindakan identik dengan motif untuk bertindak (*in order to motive*)⁸⁷ yang bercorak internal (subjektif), artinya untuk memahami tindakan seseorang harus melihat motif yang mendasari tindakan tersebut. Kemudian Schutz menambahkan pendapat Weber tersebut dengan intersubjektivitas fenomenologinya Husserl, yaitu konsep motif penyebab (*because motive*) yang bercorak eksternal (intersubjektif), yaitu motif asli yang sungguh mendasari tindakan individu tersebut. Seperti “saya bekerja di Kopontren disebabkan ingin *khidmah* pada kiai”, maka sesungguhnya ada motif dasar yaitu hormat pada sang Kiai. Jadi keinginan untuk bekerja di Kopontren itu disebabkan oleh hormat pada Kiai kemudian menimbulkan *khidmah*. Penghormatan ini merupakan *first type of motive* (*because motive* atau alasannya) dan *second type of motive* (*in order to motive* atau tujuannya) adalah *khidmah*.⁸⁸ Dengan demikian

⁸⁶ Moh Dahlan, “Pemikiran Fenomenologi Edmund Husserl dan Aplikasinya Dalam Dunia Sains Dan Studi Agama” *Jurnal Salam Jurnal Studi Masyarakat Islam*, Vol. 13 No. 1 (Januari – Juni, 2010), 26. Lihat juga Nur Syam, *Tarekat Petani, Fenomena Tarekat Syattariyah Lokal*, 33-34.

⁸⁷ *In order to motive* menggambarkan bagaimana harapan yang dimiliki oleh aktor (individu) di masa datang. Setiap tindakan memiliki *In order to motive* yang menjadi referensi bagi munculnya sebuah kesadaran (untuk melakukan sesuatu dalam hal mencapai harapan tertentu), tindakan demikian ini bersifat subjektif. Tindakan subjektif ini tidak muncul begitu saja, namun ia ada sebab yang telah melalui proses panjang, oleh sebab itu Schutz memaparkan bahwa sebelum *in order to motive* ada tahapan *because motive* yang mendahuluinya. Lihat Muhammad Farid, *Fenomenologi dalam Penelitian Ilmu Sosial* (Jakarta: Kencana, 2018), 120.

⁸⁸ Nur Syam, *Tarekat Petani, Fenomena Tarekat Syattariyah Lokal*, 33-34. Lihat juga Nur Syam, *Islam Pesisir* (Yogyakarta: LKis, 2005), 36.

kiranya sangat relevan bahwa untuk menggunakan pendekatan ini menjadi alat analisis peneliti dalam mengungkap motif pelanggan, pengurus Kopontren dan kiai yang menjadi basis dinamika bisnis ritel pesantren ini.

2. Sumber dan Jenis Data

Penelitian kualitatif menjadikan ucapan dan tindakan informan atau subjek penelitian sebagai sumber data primer, dan dalam penelitian kami sumber data primer kami peroleh dari Ketua dan Mantan Ketua Kopontren, Pengurus Pesantren, Direktur PT. Sidogiri Mitra Utama yang membawahi Toko Basmalah, santri senior yang menjadi guru pesantren, pegawai Toko Basmalah dan alumni terpilih yang dapat kami jabarkan sebagai berikut:

Tabel 1.1

Nama-nama Informan dan Subjek Penelitian

No	Nama	Pekerjaan atau Identitas	Alamat
1	M. Luthfillah Habibi	Direktur Operasional PT. Sidogiri Mitra Utama dan juga Direktur PT. Sidogiri Pandu Utama	Sidogiri
2	Mubarok	Anggota Manajemen PT. Sidogiri Pandu Utama, Mantan Anggota Manajemen Toko Basmalah	Sidogiri
3	H. Achmad Baihaqi Juri	Sekretaris Umum Pengurus Harian Pondok Pesantren dan Mantan Ketua Kopontren	Sidogiri
4	M. Muarif	Manajer E-Maal	Sidogiri
5	M. Gufron	Santri Senior, Panitia Rapat Anggota Tahunan Kopontren Sidogiri 2020	Sidogiri

6	M. Aminulloh BQ.	Ketua Pengurus Kopontren, anggota <i>Dhurriyah Ndalem</i>	Sidogiri
7	M. Bilaluddin Al-Banjari	Guru Pesantren dan Direktur Radio 1455 milik pesantren	Sidogiri
8	Achmad Zaini	Manajer Area Bangkalan	Klampis-Bangkalan
9	Roziq	Pegawai Toko Basmalah	Simo-Lamongan
10	Joko Santoso	Pegawai Toko Basmalah	Simokerto-Surabaya
11	Abdullah	Pegawai Toko Basmalah	Pandean-Pasuruan
12	M. khiron	Pegawai Toko Basmalah	Rembang-Pasuruan
13	Achmad Nawawi	Pegawai Toko Basmalah	Oro oro Ombokulon-Pasuruan
14	Agus Salim	Konsumen/Alumni Sidogiri	Lebo-Sidoarjo
15	Mu'til Choir	Konsumen/Alumni Sidogiri	Surabaya
16	Siti Hotijah	Konsumen/non Alumni	Galis-Bangkalan
17	Siti Rohmawati	Konsumen/non Alumni	Tanjung Bumi-Bangkalan
18	Moh Faizal	Konsumen/non Alumni	Aer Mata Arosbaya-Bangkalan
19	Samsuri	Konsumen/non Alumni	Tanah Merah-Bangkalan
20	Husnan Zaini	Konsumen/non Alumni	Lerpak Geger-Bangkalan
21	Khusnul Khotimah	Konsumen/non Alumni	Bugul Pasuruan
22	Eka Melinda	Konsumen/Alumni Sidogiri	Rembang Pasuruan

23	Abdul Alim	Konsumen/Alumni Sidogiri	Bangkalan
24	Dewi Khotija	Konsumen/Alumni Sidogiri	Sidogiri
25	Ahmad Syuaib	Konsumen/Alumni Sidogiri	Jeruk-Kraton
26	Muhammad	Konsumen/Santri	Lamongan

Dari para informan dan subjek penelitian di atas, data juga kami peroleh dari catatan yang terdokumentasi dalam jurnal, tugas akhir seperti Tesis-Disertasi, berita, media sosial resmi milik Toko Basmalah, buku, dan website resmi pesantren. Data yang kami peroleh dengan cara demikian ini, kami kategorikan sebagai data sekunder.

Selanjutnya, jenis data kami kategorikan menjadi dua yaitu:

- a. Kata-kata dan tindakan, dengan sistem *purposive*⁸⁹ setiap kata dan tindakan para aktor bisnis ritel berjejaring Kopontren menjadi sumber data bagi penelitian ini.
- b. Dokumen tertulis, terdiri dari buku, jurnal, karya ilmiah dan sumber otentik dari Pesantren atau Kopontren, baik berupa tulisan di website maupun dokumen-dokumen yang dikeluarkan oleh pihak pesantren atau Kopontren.
- c. Foto, sumber data foto ini kami gunakan untuk menghasilkan data deskriptif yang dianalisis secara induktif. Ada dua jenis foto yang dimanfaatkan oleh peneliti, yaitu foto yang dihasilkan oleh pihak

⁸⁹ Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004), 112.

pesantren atau Kopontren dan foto yang dihasilkan oleh peneliti atau sukarelawan peneliti.

3. Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini dapat dikategorikan sebagai berikut:

- a. Kajian dokumen. Teknik ini digunakan dengan menelusuri data-data tertulis baik berupa buku, dokumen visual maupun lainnya. Peneliti perlu menggunakan teknik ini untuk menelusuri referensi-referensi yang terkait dengan perkembangan bisnis pesantren Sidogiri, sejarah dan keputusan-keputusan yang diambil oleh pengasuh pesantren, keluarga pesantren dan pengurus pesantren serta manajemen Kopontren, utamanya terkait bisnis ritel dan perkembangannya dari masa ke masa. Juga, dokumentasi visual Kopontren terkait penyampaian keluarga pesantren, pimpinan pengurus pesantren sebagai pihak yang terlibat dalam memanej bisnis ritel pesantren dan mantan pimpinan Kopontren.
- b. Wawancara. Teknik ini kami gunakan dengan bantuan para relawan yang kami percaya untuk mengumpulkan data. Dalam metode pengumpulan data penelitian kualitatif, metode wawancara adalah yang paling independen, utamanya wawancara mendalam yaitu proses tatap muka pewawancara dan informan dengan tanpa pedoman, di mana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama.⁹⁰ Dan

⁹⁰ M. Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif; Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial Lainnya* (Jakarta: Kencana, 2008), 107-108.

dalam hal ini, wawancara secara mendalam kami gunakan kepada salah satu informan yang kami anggap relevan dan subjek penelitian yang sudah berpengalaman, yaitu wakil direktur dari perusahaan yang membawahi bisnis ritel modern berjejaring Toko Basmalah. Hal ini sebab keberadaan peneliti dan informan sering terlibat dalam kehidupan sosial yang cukup lama, juga kepada tiga alumni yang menjadi *patner* peneliti berkhidmah di pesantren Bumi Shalawat-Sidoarjo dan Amanatul Ummah Pacet. Sedangkan kepada yang lainnya yang kami anggap relevan, yaitu kepada karyawan senior bisnis ritel pesantren, karyawan toko, masyarakat non alumni yang menjadi pelanggan bisnis ritel pesantren yang rutin mengunjungi gerai ritel pesantren kami menggunakan model wawancara bertahap, yaitu pewawancara tidak harus terlibat dalam kehidupan informan.⁹¹ Dengan demikian, diharapkan data tergalil dengan baik dan dapat dianalisis serta tergambar deskripsi tentang dinamika bisnis ritel modern berjejaring Kopontren.

c. Observasi. Salah satu bentuk pengumpulan data dalam penelitian kualitatif adalah observasi, yaitu metode pengumpulan data melalui pengamatan dan penginderaan, di mana hal itu terbagi menjadi tiga; observasi partisipasi, observasi tidak terstruktur dan observasi berkelompok.⁹² Observasi berkelompok kami gunakan untuk mendapatkan data di lapangan dalam waktu yang relatif pendek dengan bantuan beberapa relawan, peneliti

⁹¹ Ibid., 110.

⁹² Ibid., 115.

mengkoleksi data tentang proses jual beli, proses masuk-keluarnya produk yang ada di Toko Basmalah dan seterusnya. Tujuan dari observasi ini adalah dapat menangkap proses dan dinamika bisnis ritel pesantren dan memahaminya lebih dekat. Hal ini sesuai dengan salah satu pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini (fenomenologi) untuk menemukan pemaknaan bisnis ritel modern dari para pelakunya.

4. Area Penelitian

Dalam penelitian ini kami mengambil pesantren Sidogiri yang ada di Pasuruan, tepatnya Toko Basmalah Sidogiri milik Kopontren Sidogiri sebagai lokasi penelitian, jadi peneliti tidak hanya datang ke Sidogiri untuk wawancara dan observasi namun juga ke wilayah lain di mana Toko Basmalah Kopontren Sidogiri berdiri, seperti di Lamongan, Bangkalan, Surabaya dan di kecamatan Rembang-Pasuruan dan juga Bugul Kidul-Pasuruan Kota. Pemilihan pesantren ini dilatarbelakangi oleh beberapa sebab, yaitu 1) bahwa pesantren ini mempunyai dinamika bisnis yang berkesinambungan dan *suistenable*; 2) perangkat bisnis pesantren variatif; 3) eksistensi bisnis ritel modern yang merupakan hasil pola perubahan bisnis ritel tradisional menjadi salah satu perangkat bisnis ritel modern berjejaring yang berkembang baik; 4) manajemen pengelolaan perangkat bisnis pesantren yang menjadi badan usaha milik pesantren terlihat terdepan dibanding pesantren lainnya; 5) pesantren ini dipandang oleh peneliti cukup untuk menjadi sampel dan *role* model pesantren lainnya.

5. Analisis Data

Prosedur analisis dilakukan baik saat proses pengumpulan data maupun setelah pengumpulan data selesai secara keseluruhan. Reduksi data (*data reduction*) kemudian sajian data (*data display*) dan pengambilan kesimpulan (*conclusion drawing*) akan menjadi ritme analisis data yang peneliti lakukan. Dengan memakai fenomenologi Berger dan Luckmann, peneliti pertama kali memahami apa yang ada dibalik perbuatan (*noumena*) fenomena bisnis ritel modern berjejaring pesantren, motif ekonomi kiai dan *mindset* bisnis pengurus Kopontren, di mana hal ini dipahami dari kerangka kesadaran sang aktor itu sendiri melalui pengungkapannya.

Selanjutnya, peneliti menganalisis konteks di mana perbuatan itu berada, yaitu konteks waktu dan tempat. Sebab segala macam perbuatan individu terbentuk dan tersusun oleh konteks di mana tindakan itu dilakukan. Bisnis ritel Kopontren tentunya juga terkait dengan konteks waktu dan tempat di mana aktivitas bisnis itu berada, berjalan dan berkembang, yaitu pesantren dan area keluarga besar pesantren, alumni dan simpatisan.

Terakhir, dalam tahap analisis data peneliti mendeskripsikannya menjadi narasi sebagai ciri dari penelitian kualitatif sebuah hakikat bisnis ritel Kopontren sebagai perbuatan rasional yang dilakukan dengan kesadaran penuh yang merupakan refleksi dalam menghadapi berbagai struktur sosial kultural yang ada di sekelilingnya. Dengan demikian diharapkan dapat memenuhi tujuan penelitian. Dari narasi ini kemudian disimpulkan sebagai hasil temuan dari penelitian.

H. Sistematika Pembahasan

Untuk mencapai pembahasan yang tersistem dengan baik, berikut adalah sistematika pembahasan dalam penelitian ini:

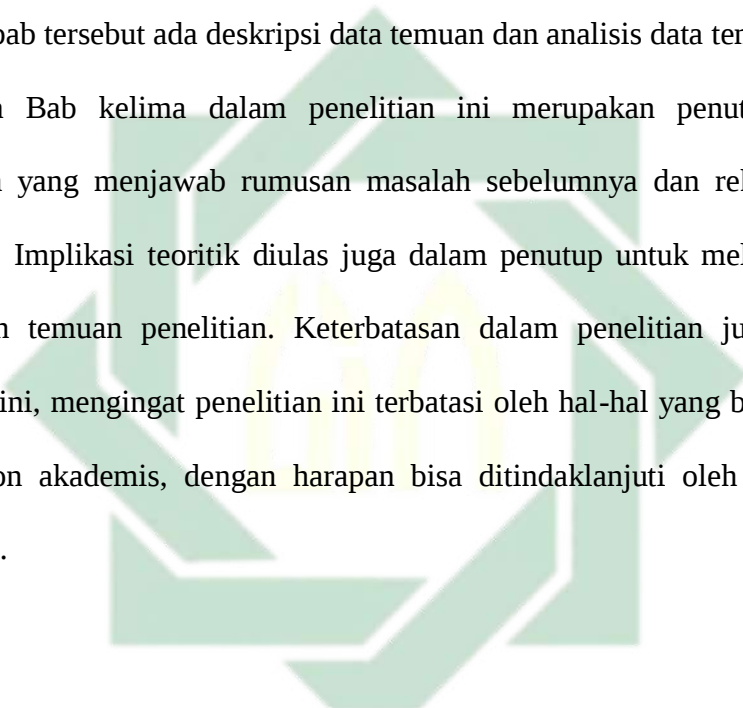
Bab pertama berisi pendahuluan. Bagian ini mengemukakan beberapa persoalan yang menjadi latar belakang masalah penelitian, identifikasi masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian serta teori, metode dan pendekatan penelitian yang diaplikasikan untuk menjawab masalah, hingga mempertegas *gap* penelitian ini dengan penelitian yang ada sebelumnya serta mempertegas posisi peneliti dalam penelitian ini. Selanjutnya dipaparkan sistematika pembahasan antar-bab.

Bab kedua membahas tentang kerangka teori yang dijadikan sebagai alat bantu dalam menganalisis dalam penelitian ini. Bagian ini dimulai dengan teori tentang bisnis ritel, perilaku konsumen dan motif ekonomi. Dimulai dari pengertian bisnis ritel, bisnis ritel syariah, paradigma ritel tradisional sampai yang modern yang menjadi sub bab pertama. Untuk sub bab yang kedua memaparkan tentang perilaku konsumen dan sub bab ketiga tentang motif ekonomi yang dipaparkan secara komprehensif.

Bab ketiga berisi tentang profil pesantren Sidogiri yang menjadi lokasi dan objek penelitian. Bab ini memaparkan letak geografis pesantren, sejarah pesantren, profil Kopontren, profil lembaga bisnis ritel pesantren, dinamika bisnis ritel pesantren, peran kiai atau *ndalem* dan pengurus dalam perkembangan bisnis ritel modern pesantren, ijtihad manajemen Kopontren dalam pengembangan bisnis ritel modern berjejaring dan motif ekonomi kiai.

Bab keempat dalam penelitian ini berisi tentang analisis data dari pemaparan data-data sebelumnya yang kami konsep menjadi dua sub pembahasan utama penelitian ini yaitu dinamika bisnis ritel koperasi pondok pesantren dan pengaruh perilaku konsumen, ijihad manajemen Kopontren serta motif ekonomi kiai. Di mana setiap sub bab tersebut ada deskripsi data temuan dan analisis data temuan.

Dan Bab kelima dalam penelitian ini merupakan penutup yang berisi kesimpulan yang menjawab rumusan masalah sebelumnya dan rekomendasi yang disarankan. Implikasi teoritik diulas juga dalam penutup untuk melihat posisi teori berdasarkan temuan penelitian. Keterbatasan dalam penelitian juga disampaikan dalam bab ini, mengingat penelitian ini terbatas oleh hal-hal yang bersifat akademis maupun non akademis, dengan harapan bisa ditindaklanjuti oleh peneliti-peneliti selanjutnya.



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB II

DINAMIKA BISNIS RITEL

Secara etimologi, kata dinamika umumnya digunakan dalam rumpun ilmu Fisika, yaitu yang berhubungan dengan benda bergerak dan tenaga yang menggerakkan. Dalam KBBI, dinamika diartikan sebagai gerak (dari dalam); tenaga yang menggerakkan dan semangat. Maka, susunan kata “dinamika sosial” misalnya, diartikan sebagai gerak masyarakat secara terus menerus yang menimbulkan perubahan dalam tata hidup masyarakat yang bersangkutan.¹

Kata bisnis secara etimologi adalah usaha komersial dalam dunia perdagangan; bidang usaha; dan usaha dagang.² Sedangkan ritel adalah memecah sesuatu atau memotong-motong kembali menjadi bagian-bagian yang lebih kecil. Secara epistemologi, bisnis ritel adalah kegiatan menjual barang atau jasa secara eceran pada konsumen akhir,³ lebih detailnya akan kami sampaikan pada kesempatan selanjutnya dalam sub bab dua ini. Jadi dapat ditarik kesimpulan, bahwa makna yang dimaksud dari judul bab ini adalah gerak bisnis ritel yang secara terus menerus mengalami perubahan dalam bentuk dan konsepnya, di mana hal ini sangat dipengaruhi oleh perilaku konsumen dan utamanya adalah motif ekonomi sang peritel.

¹ <https://kbbi.web.id/dinamika.html>; diakses 5 April 2020.

² <https://kbbi.web.id/bisnis.html>; diakses 5 April 2020.

³ Christina Whidya Utami, *Manajemen Ritel, Strategi dan Implementasi Operasional Bisnis Ritel Modern di Indonesia* (Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2018), 4.

A. Bisnis Ritel

Perdagangan adalah usaha fisik untuk mengembangkan harta dengan membeli barang dengan harga murah dan menjualnya dengan harga lebih tinggi baik barang tersebut adalah barang olahan semisal tepung, hasil pertanian, ternak dan tambang. Jumlah yang tumbuh akibat dari beli murah dan jual mahal itu disebut laba. Usaha untuk mendapatkan laba ini dapat berupa menimbun barang hingga pasar berkembang dari harga rendah ke harga tinggi, hal ini maka akan didapat untung besar. Dapat juga seseorang memindahkan barangnya dari daerahnya ke daerah yang permintaan akan barang tersebut banyak dibanding daerah asalnya.⁴

Riteling barang dengan memerhatikan kuantitas dan kualitas produk dagangan yang dibutuhkan oleh konsumen di suatu daerah adalah keniscayaan. Peritel yang menjajakan produk dagangannya tanpa melihat kebutuhan akan produk yang senantiasa dibutuhkan oleh kelompok masyarakat daerah tersebut akan mengalami penumpukan produk dagangan, hal demikian akan memperburuk siklus barang, modal dan keuntungan. Dari sini, peritel membutuhkan survei lapangan sebelum membuka gerai atau menggelar dagangan.⁵ *Supply* dan *demand* memengaruhi barang, semakin sedikit dan langka suatu barang yang dibutuhkan oleh orang-orang maka semakin tinggi harganya. Begitu sebaliknya, semakin banyak barang di masyarakat sedangkan orang-orang yang membutuhkan stagnan dan cenderung sedikit maka harga tersebut menjadi murah.⁶

⁴ ‘Abd al-Rahmān b. Khaldūn, *Muqaddimah Ibn Khaldūn* Vol. 2 (Damaskus: Maktabah al-Hidāyah, 2004), 83.

⁵ Ibid., 86.

⁶ Ibid.

1. Pengertian Bisnis Ritel

Ritel dari bahasa Inggris, *retail* yang berarti mengecer, memotong-motong kembali menjadi bagian-bagian yang lebih kecil. Kata ritel juga disinyalir serapan dari bahasa Prancis, *ritellier*, yang berarti memotong atau memecah sesuatu.⁷ Bisnis ritel atau perdagangan secara eceran dapat didefinisikan sebagai kegiatan menjual barang atau jasa pada konsumen akhir. Perdagangan secara eceran adalah mata rantai terakhir penyaluran produk produsen kepada konsumen. Sedangkan pedagang eceran adalah orang atau toko yang melakukan aktifitas mengecer barang.⁸

Bisnis ritel didefinisikan oleh Utami sebagai semua kegiatan yang terkait dengan upaya menambah nilai barang atau jasa yang dijual secara langsung kepada konsumen akhir untuk penggunaan pribadi bukan penggunaan bisnis.⁹ Kotler dan Armstrong dalam *Principle of Marketing* mendefinisikan ritel sebagai aktifitas bisnis produsen dengan konsumen secara langsung tanpa adanya perantara.¹⁰ Peritel merupakan mitra dari agen distributor atau *wholesaler* (pedagang partai besar). Hal ini jika kita mengacuh pada saluran penjualan tradisional (gambar 2.1) di mana masing-masing pihak memiliki peran. Pabrik bertugas untuk membuat, memberi merek, menetapkan harga, mempromosikan dan menjual ke *wholesaler*. *Wholesaler* berperan untuk membeli dalam skala besar, *stocking*, promosi, penjualan, pengiriman, pembayaran kepada pabrik dan tidak menjual secara ecer langsung pada konsumen.

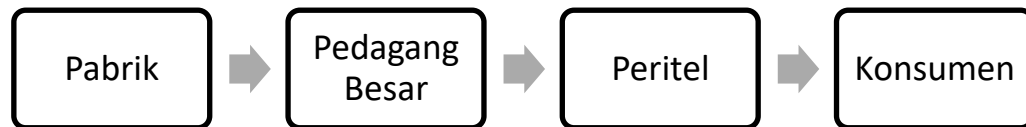
⁷ Christina Whidya Utami, 4.

⁸ Sopiah dan Syihabudhin, *Manajemen Bisnis Ritel* (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2008), 7.

⁹ Christina Whidya Utami, 4.

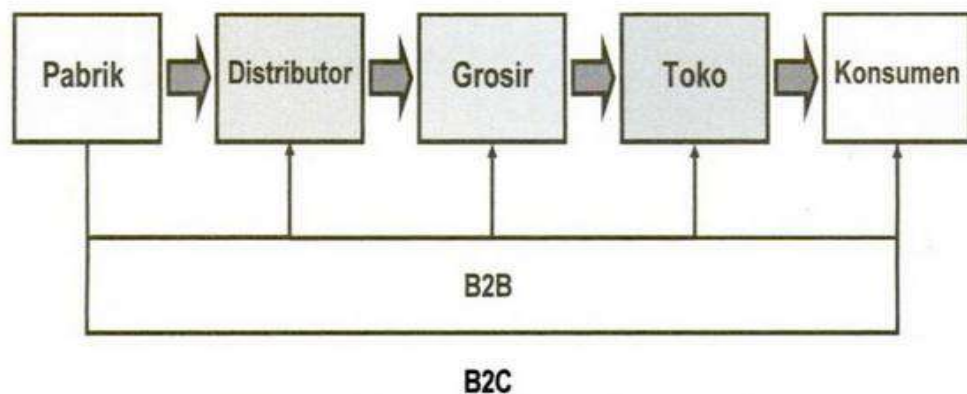
¹⁰ Philip Kotler and G. Armstrong, *Principle of Marketing 10th* (New Jersey: Prentice Hall, 1994).

Peritel berperan dalam pembelian, *stocking*, promosi, penjualan, pengiriman (bila diperlukan), pembayaran kepada *wholesaler* dan menjual langsung pada konsumen.



Gambar 2.1
Jalur Distribusi Barang
Sumber : Utami 2018

Distribusi barang di era sekarang telah mengalami perubahan, sehingga Michael Adiwijaya menggambarkan bahwa aktifitas pasar ritel dapat dikategorikan menjadi dua tipe, yaitu B2B (*Business to Business*) dan B2C (*Business to Customer*) sebagai berikut:¹¹

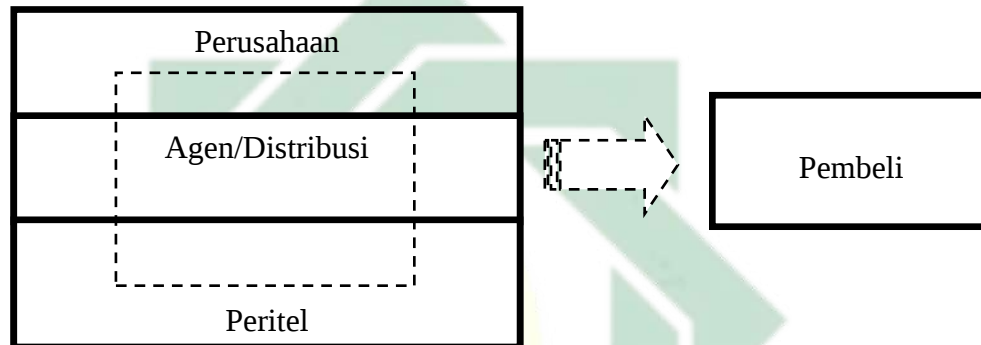


Gambar 2.2
Jalur Distribusi Barang secara Tradisional
(B2B) dan Modern (B2C)
Sumber : Michael 2010

Senada dengan Michael Adiwijaya, Utami mempolakan distribusi barang secara modern dengan vertikal seperti yang tertera di atas (gambar 2.3). Keberadaan pola jalur modern ini disebabkan adanya integrasi vertikal, di mana integrasi vertikal

¹¹ Michael Adiwijaya, *8 Jurus Jitu Mengelola Bisnis Ritel Ala Indonesia* (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2010), 4.

ini terdiri dari produsen, wholesale dan peritel yang bertindak sebagai satu sistem yang menyatu. Pola ini dapat kita temukan pada PT. Indomarco Prismaatama (Indomaret) yang bergerak dalam jaringan ritel waralaba di Indonesia, di mana PT. Indomarco Pristama ini adalah anak perusahaan Salim Group.¹²



Gambar 2.3
Jalur Distribusi Barang Secara Modern
Sumber : Utami 2018

Jaringan minimarket Indomaret yang menyediakan kebutuhan pokok dan keperluan sehari-hari ini sangat mudah kita jumpai outletnya sebab hampir di setiap sudut kota dan bahkan di jalanan utama desa telah ada. Sebagai pelaku bisnis ritel besar, Indomaret menempatkan 33 pusat distribusi yang tersebar di kota-kota besar (Jakarta, Tangerang, Bekasi, Bogor, Parung, Bandung, Cirebon, Purwakarta, Semarang, Yogyakarta, Surabaya, Gresik, Jember, Malang, Lampung, Palembang, Medan, Samarinda, Pontianak, Pekanbaru, Banjarmasin, Manado, Makassar, Denpasar, Batam, Mataram) untuk melayani 16.000 lebih *outlet* Indomaret.¹³ Dengan sistem ini, maka pihak distributor pabrik tidak perlu mengirim produknya ke setiap

¹² Salim Group mempunyai banyak anak perusahaan, di antaranya Indofood, Bogasari, KFC dan lainnya.

¹³ Tim Redaksi, "Tentang Indomaret" dalam <https://indomaret.co.id/korporat/>; diakses 10 Januari 2020

outlet Indomaret, namun cukup langsung mengirimkannya ke pusat distribusi Indomaret yang tersedia. Selanjutnya, dari pusat distribusi tersebut dikirim ke masing-masing *outlet* sesuai dengan kebutuhan dari setiap *outlet*.

Sistem pemasaran vertikal ini didominasi oleh produsen, *wholesale* dan peritel. Keberadaan sistem ini sebagai akibat dari adanya upaya anggota jalur distribusi yang lebih kuat untuk mengendalikan perilaku jalur distribusi dan menghilangkan konflik yang terjadi jika para anggota jalur distribusi independen dalam pola jalur distribusi tradisional mengejar tujuannya masing-masing. Perusahaan peritel berjejaring semacam Indomaret, Alfamart dst. melakukan dua aktifitas dalam pola vertikal atau jalur distribusi modern, yaitu membeli secara langsung dari pabrik atau produsen dan mengirimkan barang-barang pembelian tersebut ke gudang (pusat distribusi) untuk disimpan, kemudian didistribusikan ke *outlet-outlet* mereka sesuai kebutuhan.¹⁴

2. Pengertian Bisnis Ritel Syariah

Bisnis ritel syariah adalah adalah suatu bisnis ritel yang melandaskan aktifitas bisnisnya pada prinsip-prinsip syariah. Secara legal formal di Indonesia, perusahaan ritel dapat dikatakan bisnisnya sebagai ritel syariah jika tersertifikasi halal. Sertifikasi halal secara global adalah menjaminkan dua hal, yaitu 1) produk, semua produk barang yang diperjualbelikan harus sudah tersertifikasi halal, baik produk yang terdisplay di rak-rak swalayan, makanan segar, makanan cepat saji dan lainnya; 2)

¹⁴ Christina Whidya Utami, 8.

proses bisnis harus sesuai dengan skema syariah, semisal akad yang digunakan, dana-dana milik perusahaan harus diletakkan di perbankan syariah dan lainnya.¹⁵

Prinsip-prinsip syariah dipaparkan oleh Mardani adalah sebagai berikut; 1) prinsip keadilan; 2) perbuat kebaikan; 3) pertanggungjawaban; 4) kebersamaan dalam mencukupi kebutuhan primer; 5) keseimbangan, dan ; 6) kejujuran.¹⁶ Yuniarti menjabarkan prinsip syariah dalam tiga aspek, yaitu 1) aspek nilai universal yang meliputi tauhid (ketuhanan), 'adl (keadilan), nubuwwah (kenabian), khilafah (pemerintahan) dan ma'ad (hasil); 2) aspek nilai derivative yang meliputi multitype ownership (kepemilikan multi jenis), freedom to act (kebebasan bertindak atau berusaha) dan social justice (keadilan sosial); dan 3) aspek akhlak, yaitu memastikan bahwa pemikiran, konsep atau teori yang diyakini kebenarannya secara akal tidak bertentangan dengan syariah.¹⁷

Komponen dasar ritel syariah secara praktis dipaparkan oleh Widyarini dan Puji Pramudya Wardani setidaknya adalah; 1) produk (halal dan sehat); 2) harga wajar, bersaing secara sehat; 3) promosi dilakukan secara jujur; 4) *display* produk

¹⁵ Tim Redaksi, "Persyaratan Sertifikasi Halal MUI" <https://halalmui.org/mui14/main/page/persyaratan-sertifikasi-halal-mui>; diakses 11 April 2020. Lihat juga <https://m.republika.co.id/amp/ps7sa9370>; diakses 11 April 2020.

Namun masalah penggunaan perbankan konvensional sebagai media transaksi sebenarnya tidaklah masalah terlebih adanya fatwa dari Mufti Mesir (mulai dari Syeikh M. Thanthawi, Nasr Farid Nasr, Ahmad Thayyib, Ali Jum'ah dan Syaumi Allam) serta Dewan Senior al-Azhar Mesir. Sebab akad yang terkandung bukanlah *al-Qard* melainkan *al-Istithmār*. Lihat <https://dar-alifta.org/Home/ViewFatwa?ID=14097&title=-20%الرباح20%أخذة20%البنك20%في20%المال20%وضع20%الإلكترونية20%الفتاوى>

¹⁶ Mardani, *Hukum Bisnis Islam* (Jakarta: Kencana, 2014), 32.

¹⁷ Vinna Sri Yuniarti, *Ekonomi Mikro Syariah* (Bandung: Pustaka Setia, 2016), 27-29.

memudahkan dan rapi; 5) kebersihan terjaga; 6) karyawan professional, ramah dan menyampaikan salam.¹⁸

3. Fungsi-Fungsi Yang Dijalankan Ritel

Perdagangan dengan model ritel mempunyai peran penting dalam siklus perdagangan, baik dilihat dari sisi produsen maupun konsumen. Dari sisi pandangan produsen, peritel merupakan mitra, pihak atau orang yang dipandang sebagai ujung tombak dan mampu memasarkan, mempromosikan dan menyampaikan produknya untuk dikonsumsi oleh konsumen. Sedangkan dari sisi pandangan konsumen, peritel merupakan pihak yang membeli, mengumpulkan dan menyediakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan atau keperluan pihak konsumen.

Dari gambaran peran peritel di atas, dapat kita sampaikan fungsi-fungsi penting yang dimiliki oleh ritel untuk meningkatkan nilai produk dan jasa yang ditawarkan kepada konsumen dan kemudahan distribusi produk-produk bagi produsen. Fungsi yang dijalankan oleh ritel ini tentu bermanfaat baik bagi konsumen maupun produsen. Fungsi-fungsi tersebut adalah sebagai berikut:¹⁹

a. Menyediakan berbagai jenis produk dan jasa

Konsumen sering kali memiliki pilihan-pilihan tersendiri terhadap berbagai varian produk dan jasa yang ia butuhkan. Dalam posisinya sebagai peritel, maka pelaku bisnis ritel harus berusaha untuk dapat menyediakan kebutuhan konsumennya

¹⁸ Widyarini dan Puji Pramudya Wardani, "Evaluasi Pemasaran pada Mini Market Syari'ah (Tinjauan Perspektif Hukum Islam pada Mini Market Syar'ie Mart)" *Az Zarka'*, Vol. 9, No. 2 (Desember, 2017), 233.

¹⁹ Christina Whidya Utami, 14-15.

dengan menyediakan varian merek produk dagangan, jenis dan ukurannya. Sekiranya satu lokasi dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen.

b. Memecah

Memecah (*breaking bulk*) yang dimaksud di sini adalah mengemas barang yang besar menjadi beberapa ukuran kecil yang akhirnya menguntungkan produsen dan konsumen. Acap kali produsen memproduksi barang dalam kemasan besar dan tentunya harga menjadi mahal. Sedangkan konsumen menghendaki barang dengan ukuran atau takaran kecil sesuai kebutuhan dengan harga yang terjangkau. Hal demikian adalah *gap* yang dapat dimanfaatkan oleh peritel untuk menawarkan dan menyediakan produk atau barang dalam ukuran kecil yang disesuaikan dengan pola konsumsi para pelanggan secara individu dan rumah tangga. Bagi produsen, hal ini merupakan efektif dalam hal biaya dan bagi konsumen mudah terjangkau harganya.

c. Perusahaan penyimpan persediaan

Penyimpan stok atau persediaan (*holding inventory*) dengan ukuran kecil adalah posisi yang dapat diperankan oleh ritel. Hal demikian akan menguntungkan konsumen sebab mendapat jaminan ketersediaan kebutuhan yang disimpan oleh peritel. Bagi para konsumen yang hanya mempertahankan produk dengan stok kecil untuk kebutuhan di rumah, keberadaan peritel sangat membantu sebab saat mereka menginginkan produk yang habis stoknya di rumah, mereka cukup membeli di *outlet* ritel sebab peritel siaga menyediakan produk tersebut.

d. Penghasil jasa

Penyedia jasa (*providing service*) adalah posisi ritel saat menjembatani antara produsen dan konsumen. Keberadaan ritel telah mampu memudahkan konsumen

mendapatkan dan mengonsumsi produk-produk yang dihasilkan oleh produsen, bahkan peritel dapat mengantarkan produk hingga dekat dengan domisili konsumen, memperlihatkan atau memajang produk hingga konsumen dapat melihat, memilih dan menentukan produk yang akan dibeli oleh konsumen. Ritel juga mampu memenuhi kebutuhan konsumen dengan model pembayaran kredit sehingga dapat memilih dan memanfaatkan produknya sekarang dan melunasinya di kemudian hari.

e. Meningkatkan nilai produk dan jasa

Dengan kebutuhan konsumen yang variatif untuk memenuhi aktifitasnya, keberadaan ritel dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan akan produk-produk yang menunjang aktifitas konsumen secara menyeluruh sebab tidak semua produk dijual secara lengkap dan memenuhi kriteria kebutuhan konsumen. Peritel dapat mengambil posisi sebagai penyedia kebutuhan secara lengkap dan meningkatkan nilai produk dan jasa yang mereka tawarkan pada konsumen.

Saat peritel menjalankan fungsi-fungsi di atas maka ia telah benar-benar berinteraksi dengan konsumen akhir dan menambah nilai bagi produk dagangan dan memberikan pelayanan.

4. Paradigma Ritel Tradisional dan Modern

Paradigma ritel tradisional adalah pandangan yang menekankan pada pengelolaan ritel dengan pendekatan tradisional, di mana model bisnis ritel yang disiapkan oleh peritel kurang berfokus pada bagaimana kebutuhan dan keinginan

konsumen dipahami atau dipenuhi. Beberapa ciri paradigma pengelolaan ritel tradisional disampaikan oleh Utami sebagai berikut:²⁰

a. Kurang memilih lokasi

Faktor penting yang harus diperhatikan peritel adalah lokasi, saat lokasi sudah dipertimbangkan dengan seksama maka akan diikuti oleh investasi dan strategi yang kompleks demi kesuksesan bisnis ritel yang ada. Namun Paradigma pengelolaan ritel tradisional sering kali tidak mengindahkan lokasi strategis yang mendukung kesuksesan bisnis sebab terkendala modal. Peritel tradisional cenderung memilih dan memaksimalkan lokasi yang sudah ia miliki atau kebetulan telah tersedia, misalnya menjadikan lahan depan rumah menjadi kios atau *outlet* usaha ritelnya.

b. Tidak memperhitungkan potensi pembeli

Prediksi dan perhitungan potensi pembeli adalah faktor yang tidak boleh diabaikan dan bahkan saling berkaitan dengan faktor pemilihan lokasi. Banyaknya pembeli potensial yang memiliki daya beli di area kios itu didirikan tidak diperhatikan dengan seksama oleh peritel tradisional. Mereka abai akan banyaknya cara untuk mendeteksi potensi pembeli di sebuah wilayah untuk kebaikan bisnisnya.

c. Jenis produk dagangan yang tidak terarah

Daya tarik bisnis ritel bagi konsumen salah satunya adalah keanekaragaman produk dagangan, baik dari banyaknya varian merek untuk setiap kategori produk maupun jenis klasifikasi produk dagangan. Posisi tawar (*bargaining position*) dalam membangun relasi dengan pemasok (*distributor*) tidak dimiliki oleh peritel tradisional, akibatnya mereka tidak dapat berbuat banyak dalam pengelolaan produk

²⁰ Ibid., 9-10.

dagangan mereka (*merchandising*) yang sesuai dengan segmen pasar, sehingga peritel tradisional hanya mampu *mendisplay* produk dagangan yang sesuai dengan modal dan perkiraan kebutuhan pasar semata, hal ini tentu berakibat pada terbatasnya varian produk dagangan.

d. Tidak ada seleksi merek

Banyak pelanggan ritel terpapar dengan iklan dan promosi dari produsen produk dagangan dengan merek-merek tertentu. Hal ini menjadikan pelanggan akan mencari produk tersebut pada ritel yang dianggap akan menyediakan merek-merek tersebut. Dalam hal ini, peritel tradisional terkendala dalam melakukan seleksi merek produk dagangan untuk menyediakan merek-merek favorit pelanggan sebab mereka (peritel tradisional) tidak mempunyai penawaran kuat dalam seleksi merek dagangan yang akan ditawarkan pada pelanggan.

e. Kurang memerhatikan pemasok

Pemasok yang baik adalah yang memerhatikan kualitas produk dagangan, kesinambungan pengiriman untuk menjaga ketersediaan produk dagangan di toko dan mekanisme pembayaran produk dagangan. Dalam konteks ritel tradisional, ketiga hal ini kurang diperhatikan, khususnya dalam konteks jaminan kualitas dan kesinambungan pengiriman untuk ketersediaan barang. Peritel tradisional cenderung mementingkan konteks mekanisme pembayaran produk dagangan yang lunak saat menyeleksi pemasok.

f. Pencatatan penjualan sederhana

Kendali dan evaluasi penjualan didapat dari pencatatan. Peritel tradisional biasanya hanya melakukan pencatatan sederhana dan bahkan ada yang tidak

melakukan pencatatan. hal ini sebab para peritel tradisional kurang memahami pentingnya aspek pencatatan ini atau tidak mengetahui teknik pencatatan yang baik dan berkesinambungan.

g. Tidak melakukan evaluasi terhadap keuntungan per produk

Akibat dari ketiadaan pencatatan yang tidak terarah, maka peritel tradisional dihadapkan pada kendala untuk melakukan evaluasi terhadap keuntungan per produk. Evaluasi terhadap keuntungan per produk yang ditawarkan kepada pelanggan ini penting dilakukan untuk dapat menetapkan strategi pengelolaan ritel dengan lebih komprehensif.

h. Arus kas tidak terencana

Dalam hal kas keuangan, peritel tradisional biasanya mentolerir pelanggannya untuk tidak bayar secara tunai, juga tercampurnya antara pembukuan kas toko dan keluarga, sehingga modal toko sering kali tersedot untuk memenuhi kebutuhan keluarga. Hal ini tentu berdampak akan penjaminan ketersediaan dan keberagaman produk dagangan bagi pelanggan sebab ketidaksediaan dana tunai yang dimiliki.

i. Pengembangan bisnis tidak terencana

Rerata peritel tradisional tidak mempunyai rencana matang dalam mengembangkan bisnisnya, hal ini disebabkan oleh rendahnya kontrol dan mekanisme evaluasi usaha yang mereka melakukan.

Perubahan akan pola perilaku pelanggan perlu direspon oleh peritel secara aktif untuk mempertahankan keberlangsungan usaha dalam jangka panjang. Pelanggan akan memerhatikan nilai tambah dalam kenyamanan mereka melakukan

aktifitas belanja. Hal ini sebab belanja saat ini merupakan aktifitas pemenuhan keberagaman kebutuhan dalam satu lokasi (*one stop shopping*) dan sarana rekreasi.

Paradigma ritel modern adalah pandangan yang menekankan pada pengelolaan ritel dengan pendekatan modern, di mana model bisnis ritel yang disiapkan oleh peritel berfokus pada bagaimana kebutuhan dan keinginan konsumen dipahami atau dipenuhi. Beberapa ciri paradigma pengelolaan ritel modern disampaikan oleh Utami sebagai berikut:²¹

a. Lokasi strategis

Area lokasi untuk suatu perdagangan seperti mal akan memerhatikan beberapa aspek, di antaranya adalah kemudahan akses, keamanan lingkungan, dan fasilitas memadai yang memungkinkan pelanggan berbelanja *one stop shopping*. Peritel modern menyadari betul bahwa penetapan lokasi akan berimplikasi pada biaya investasi, hal ini merupakan penetapan atau keputusan yang berorientasi jangka panjang sehingga pemilihan lokasi strategis yang diprediksi dapat membuat pelanggan tertarik mampir merupakan rencana utama yang harus direalisasikan.

b. Prediksi cermat terhadap potensi pembeli

Prediksi dan pengukuran potensi pembeli adalah aspek penting dalam pengelolaan bisnis ritel modern. Dalam keputusan pemilihan lokasi, peritel harus mempertimbangkan dengan seksama potensi pembeli di area tersebut. Potensi pembeli dapat dilihat dan dievaluasi dari dua sisi, yaitu kuantitas (jumlah pembeli potensial) atau kualitas (kemampuan atau daya beli pembeli potensial).

c. Pengelolaan jenis produk dagangan terarah

²¹ Ibid., 10-12.

Hal strategis dan penting yang harus diperhatikan oleh peritel modern adalah pengelolaan jenis produk dagangan yang terarah. Hal ini akan berimplikasi terhadap strategi bauran ritel yang akan ditetapkan nantinya, di mana pengelolaan produk dagangan yang terarah tersebut disesuaikan dengan segmen pasar yang dilayani.

d. Seleksi merek yang sangat ketat

Dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggan dalam hal penyediaan merek-merek favorit pelanggan, peritel modern sering kali menyiapkan merek-merek produk dagangan yang mempunyai pangsa pasar cukup besar, umumnya adalah lima merek teratas yang terdeteksi dalam data pengelolaan jenis produk dagangan terarah sebelumnya dan evaluasi per produk.

e. Seleksi ketat terhadap pemasok

Pemasok yang baik memerhatikan tiga hal yaitu; kualitas produk, kesinambungan pengiriman untuk ketersediaan produk dagangan peritel di *outlet*nya dan mekanisme pembayaran. Berbeda dengan peritel tradisional yang cenderung menitikberatkan pada mekanisme pembayaran lunak yang dianggap memudahkan dan menguntungkan, peritel modern lebih memusatkan pada kualitas dan kesinambungan pengiriman dalam menyeleksi pemasok. Posisi tawar yang dimiliki oleh peritel modern terhadap para pemasok cukup tinggi sebab pemasok bisa mendapat referensi untuk pengembangan produknya.

f. Pencatatan penjualan dengan cermat

Bisnis ritel adalah bisnis yang sangat detail dan hanya memiliki margin keuntungan sangat kecil merupakan pemikiran dalam paradigma bisnis ritel modern.

Oleh sebab itu, pencatatan penjualan secara cermat mutlak harus dilaksanakan. Penggunaan alat bantu semacam *software* yang memungkinkan untuk mengakumulasi ribuan catatan transaksi setiap hari sangat diutamakan. Kondisi ini mutlak dilakukan mengingat kuantitas produk dagangan yang mencapai ratusan tidak memungkinkan ditangani secara manual, terlebih pelanggan lebih nyaman saat kasir melayani dengan komputerisasi dari pada tulisan tangan sebab lebih cepat dan transparan.

g. Evaluasi terhadap keuntungan per produk

Evaluasi keuntungan per produk harus dilakukan oleh peritel modern untuk mengklasifikasi produk dagangan yang cepat terbeli dan yang lambat. Hal ini bermanfaat untuk menetapkan pengelolaan ritel secara komprehensif.

h. Arus kas terencana

Hal yang sangat penting dalam bisnis ritel adalah pengelolaan aliran dana tunai, sebab kesuksesan bisnis ritel tergantung pada ketersediaan produk dagangan dan keberagamannya yang mana ini harus didukung dengan ketersediaan dana tunai yang memadai. Apabila aliran dana tunai tidak terencana dengan baik maka arus ketersediaan produk dagangan juga akan mengalami kendala, maka peritel modern biasanya memisahkan antara uang untuk bisnis dan keluarga dengan arus kas bisnisnya terencana dengan baik.

i. Pengembangan bisnis terencana

Dalam jangka panjang, arah pengembangan bisnis peritel modern telah direncanakan dengan baik. Hal ini berkaitan dengan investasi besar yang disiapkan

dalam bisnis ritel modern maupun dukungan sistem informasi dan manajemen andal yang memungkinkan untuk pengembangan bisnis.

Secara singkat, berikut adalah tabel perbedaan paradigma pengelolaan bisnis ritel tradisional dan modern:

Tabel 2.1

Perbedaan Paradigma Pengelolaan Ritel Tradisional dan Modern²²

Ritel Tradisional	Ritel Modern
Kurang memilih lokasi	Pemilihan lokasi sangat diperhatikan
Tidak memperhitungkan potensi pembeli	Potensi pembeli terus diprediksi dan dievaluasi
Jenis produk dagangan tidak terarah	Jenis produk dagangan terfokus dan disesuaikan dengan target pasar
Tidak ada seleksi merek	Seleksi merek barang dagangan ketat
Kurang memerhatikan <i>supplier</i>	Ketat melakukan seleksi terhadap <i>supplier</i>
Pencatatan penjualan sangat sederhana	Penjualan dicatat dan dipelajari
Keuntungan per produk tidak dievaluasi	Keuntungan per produk dievaluasi untuk menetapkan strategi bauran ritel
Melayani hutang	Penjualan dapat secara tunai atau dengan kartu kredit
Kurang memerhatikan efisiensi	Sangat memerhatikan efisiensi
Arus kas tidak terencana	Arus kas sangat terencana
Kuangan tercampur dengan keuangan keluarga	Kuangan jelas terpisah dengan keuangan keluarga
Pengembangan bisnis tidak terencana	Pengembangan bisnis terencana

²² Christina Whidya Utami, 13.

5. Karakter Bisnis Ritel

Untuk dapat mengelompokkan jenis bisnis ritel, dapat kita gunakan karakteristik dasar bisnis ritel. Karakteristik ritel ada tiga sebagai berikut:²³

a. Ritel berdasarkan unsur-unsur yang digunakan peritel dalam memuaskan kebutuhan konsumen.

Pengelompokan ritel berdasarkan unsur memuaskan kebutuhan konsumen, yaitu bauran berbagai unsur yang dilakukan oleh peritel dalam memuaskan kebutuhan-kebutuhan konsumennya, di mana ada empat unsur yang dapat digunakan peritel dalam memuaskan kebutuhan pelanggan sebagai berikut, yaitu :

1) Jenis produk yang dijual

Berdasarkan jenis produk yang dijual oleh peritel, kita dapat membedakan bisnis ritel yang ada. Semisal, ritel yang menjual produk pakaian biasanya adalah toko baju. Selanjutnya, jenis ritel ini terbagi lagi menjadi toko baju anak-anak, wanita maupun pria. Tidak hanya itu, ia dapat juga terbagi menurut jenis pakaiannya itu sendiri, seperti batik, kaos, jeans dan lain-lain. Contoh jenis ritel lainnya adalah toko bangunan, makanan dan buku yang berbeda-beda sebab perbedaan jenis produk yang dijualnya.²⁴

2) Perbedaan dan keanekaragaman produk yang dijual

Yang dimaksud dengan perbedaan produk yang dijual adalah jumlah kategori atau jenis produk yang ditawarkan. Sedangkan keanekaragaman produk yang dijual yang dimaksud adalah jumlah item produk yang berbeda dalam satu kategori atau jenis

²³ Ibid., 15.

²⁴ Christina Whidya Utami, 16.

produk. Pembedaan setiap item barang dengan yang lainnya dilakukan dengan istilah SKU (*stock keeping unit*), yaitu kode unik yang diberikan kepada setiap item produk yang dipakai dalam informasi stok dari sebuah produk untuk memaksimalkan keuntungan.²⁵ Semisal, toko grosir (*wholesale store*), toko diskon dan toko mainan yang menjual mainan. Toko grosir dan toko diskon menjual berbagai jenis produk lain selain mainan, sedangkan toko yang mengkhususkan pada penjualan mainan (toko mainan) tentu memiliki lebih banyak ragam mainan (lebih banyak SKU-nya) dari pada toko grosir dan toko diskon. Pada ritel jenis toko grosir dan diskon ini, produk-produk yang dijual meliputi beragam jenis produk dan tidak terbatas pada satu jenis produk saja. Berbeda dengan toko mainan yang hanya menjual produk mainan dengan berbagai jenis dan macam mainan.²⁶

3) Tingkat layanan konsumen

Bisnis ritel juga dapat dibedakan dalam hal jasa yang ditawarkan kepada konsumennya. Semisal toko pakaian anak, menawarkan bantuan dalam memilihkan pakaian, menyesuaikan ukuran dan motif sesuai keinginan pembeli dan menyediakan pengemasan rapi untuk kado. Beberapa peritel meminta biaya tambahan atas layanan-layanan lain, seperti pengiriman ke rumah dan pembungkusan kado. Namun bagi peritel yang melayani pelanggan dengan basis layanan konsumen, pelayanan-pelayanan tersebut diusahakan tanpa bayaran atau tambahan biaya. Beberapa ahli marketing cenderung menyarankan agar pertumbuhan bisnis ritel dapat berkembang

²⁵ Balram Avittathur dan Janat Shah, "The Retailer's Stock-Keeping Unit Allocation Problem" dalam Kulwant S., et al (ed), *Developments in Logistics and Supply Chain Management : Past, Present and Future* (London : Palgrave Macmillan, 2016), 170-171.

²⁶ Christina Whidya Utami, 16.

adalah dengan responsif atas kondisi lingkungannya, semisal bahwa populasi sekitar cenderung dihuni oleh para orang tua maka akan banyak permintaan pelayanan yang berhubungan dengan kebutuhan orang tua dan sebaliknya saat di sekitar lingkungan adalah orang-orang muda, peritel harus mampu menghadirkan pelayanan yang disesuaikan dengan kebutuhan orang muda.²⁷

4) Harga barang

Para peritel juga dapat dibedakan dari tingkat harga dan biaya produk yang dikenakannya. Semisal *department store* dan toko diskon. Toko diskon dalam penetapan harga produk-produk yang dijualnya cenderung lebih rendah dibanding dengan *department store*, hal ini disebabkan oleh pelayanannya yang lebih sedikit dan keterbatasan produk-produknya dalam ukuran, warna dan jumlah item. Sedangkan *department store* cenderung menetapkan harga yang lebih tinggi karena menanggung biaya yang lebih tinggi dalam banyaknya karyawan, persediaan beberapa produk *fashionable* dan juga perawatan serta pajak toko. Pemotongan harga pada produk-produk yang dijual akan dilakukan ketika terdapat kesalahan dalam pembuatan atau kepentingan promosi.²⁸

Sebuah toko ritel mainan yang melakukan pengembangan untuk menawarkan berbagai produk yang dijualnya dengan membuat area bermain yang memungkinkan anak-anak atau konsumen mencoba berbagai item mainan yang dijual tentu sangat menarik bagi konsumen namun mahal bagi peritel. Peritel yang menawarkan beberapa jenis item produk sekaligus kepada konsumen mengharuskan peritel

²⁷ Ibid.

²⁸ Ibid., 17.

mempunyai modal banyak sebab harus memiliki cukup tempat dan stok untuk setiap jenis item. Jadi, meksimalisasi layanan atau jasa yang menarik konsumen seperti gambaran di atas berimplikasi pada biaya bagi peritel. Maka, merupakan hal yang penting bagi peritel untuk mempertimbangkan antara biaya dan keuntungan dalam mempertahankan pola pelayanan atau memaksimalkan dengan menambah pelayanan.²⁹

Dengan demikian, memahami unsur-unsur yang diaplikasikan oleh peritel dalam memuaskan kebutuhan konsumen dalam hal jenis produk yang dijual dan banyaknya varian produk, maka ritel dapat dibedakan menjadi:

a) Supermarket tradisional

Merupakan toko yang melayani penjualan makanan dan produk-produk yang berhubungan dengan makanan. ia cenderung tidak melakukan penjualan produk-produk nonmakanan, seperti produk kesehatan, kecantikan dan produk-produk umum lainnya. Berbeda dengan supermarket konvensional, di mana ia lebih luwes dengan juga menyediakan produk-produk nonmakanan dan menyediakan layanan antar, supermarket konvensional semacam ini dapat disebut sebagai *superstore*.³⁰

b) *Big-Box Retailer*

Dalam pengamatan lebih dari 25 tahun berikutnya, supermarket berkembang semakin pesat dengan memperluas ukuran toko dan mulai menjual berbagai varian

²⁹ Ibid.

³⁰ Ibid.

produk luar negeri. Dalam format *big-box retailer*, ada beberapa jenis supermarket, yaitu *supercenter*, *hypermarket* dan *warehouse club*.³¹

Pertama, *Supercenter* adalah jenis supermarket yang mempunyai luas toko 15.000-22.000 meter persegi dengan produk yang dijual sangat bervariasi, biasanya untuk produk makanan sebanyak 30-40% dan produk-produk nonmakanan mempunyai porsi 60-70%. Ia menyediakan antara 100.000-150.000 item yang terdisplay di rak-raknya. Kelebihan supermarket jenis ini adalah memiliki tempat belanja dalam satu atap (*one stop shopping*), format demikian dapat memuaskan konsumen sebab berbagai kebutuhan keseharian dapat dijumpai sehingga banyak pengunjungnya berasal dari luar wilayah.

Kedua, *Hypermarket* merupakan jenis supermarket yang memiliki luas toko antara 100.000 -300.000 meter persegi dengan produk makanan lebih mendominasi sekitar 60-70% dan produk lainnya sekitar 30-40%. *Hypermarket* adalah salah satu bentuk supermarket yang menyediakan persediaan produk lebih sedikit dibanding supermarket jenis *supercenter*, yaitu $\pm$ 25.000 item yang meliputi produk makanan, perkakas, peralatan olahraga, furnitur, perlengkapan rumah tangga, elektronik dan lain-lainya. Dengan demikian, *hypermarket* adalah toko eceran yang mengkombinasikan pasar swalayan dan pemberi diskon lini penuh di dalam ruangan 100.000-300.000 tersebut. Dapat dikatakan bahwa format *big-box retailer* jenis ini adalah wujud baru dari supermarket yang menyediakan kebutuhan lengkap mulai dari kebutuhan makanan, pakaian, alat kecantikan,

³¹ Ibid.

perabotan rumah tangga, elektronik, mainan anak dan lainnya. Contoh jenis ini adalah *hypermarket* adalah Giant dan Carrefour.³²

Ketiga, *Warehouse* merupakan jenis ritel yang menjual produk makanan dan produk umum dengan jenis yang terbatas dan layanan yang minim. Ia *display* produk dagangannya dengan tingkat harga yang rendah terhadap konsumen akhir dan bisnis kecil. Besar ukuran jenis ritel ini berkisar antara 100.000-150.000an meter persegi dan biasanya mempunyai lokasi di luar kota. Interior yang digunakan di toko lebih sederhana.³³

c) *Convenience Store*

Convenience store (toko kebutuhan sehari-hari) biasanya memiliki luas lantai berukuran 2.000-3.000 meter persegi dan dapat kita definisikan sebagai pasar swalayan mini, menjual hanya terbatas pada produk kebutuhan sehari-hari yang perputarannya relatif tinggi. Ritel jenis ini diperuntukkan kepada konsumen yang membutuhkan pembelian dengan cepat tanpa harus mengeluarkan upaya yang besar dalam mencari produk-produk yang diinginkannya. Harga produk-produk yang dijual biasanya ditetapkan dengan harga lebih tinggi dari pada di supermarket.³⁴

d) *General Merchandise Retail*

Jenis ritel ini meliputi toko diskon, toko khusus, toko kategori, *department store*, *off-price retailing* dan *value retailing*, keenam jenis ritel ini dapat kami sampaikan sebagai berikut:

³² Ibid., 18.

³³ Ibid.

³⁴ Ibid., 19.

Pertama, Toko diskon (*discount store*) adalah jenis ritel yang menjual varian produk dengan jumlah besar dengan layanan terbatas dan harga yang murah. Toko diskon menjual sebagian besar produk dengan merek milik toko itu sendiri (*private label*) juga merek-merek nasional lain yang sudah dikenal luas. Kebanyakan merek-merek yang dijual di ritel jenis ini tidak berorientasi *fashion* dibandingkan dengan merek-merek yang dijual di *departement store*. Format ritel ini di jumpai di Indonesia menysasar konsumen yang berpendapatan terbatas, misal toko serba lima ribu atau sepuluh ribu. Peritel dengan konsep ini menjual produk dengan harga yang sama dan bahkan ditawarkan dalam bentuk *bundling product* (penggabungan produk).³⁵

Kedua, Toko khusus (*specialty store*) adalah toko ritel yang berkonsentrasi pada penyediaan sejumlah kategori produk-produk komplementer yang memiliki level layanan tinggi dengan luas toko $\pm$ 8.000 meter persegi. Format ritel ini cenderung menerapkan konsep niche market, yaitu sangat fokus terhadap suatu jenis produk untuk dijual dengan menetapkan target pasar yang lebih spesifik. Semisal toko barang antik, toko onderdil vespa dan lainnya.³⁶

Ketiga, Toko kategori (*category specialist*) adalah toko diskon yang menyediakan penjualan varian produk yang lebih sempit atau khusus namun mempunyai jenis produk yang lebih banyak. Format yang digunakan adalah memfokuskan pemenuhan kelengkapan unit produk (*stock keeping unit*). Ritel jenis ini merupakan salah satu toko diskon paling dasar, di mana beberapa toko jenis ini menggunakan pendekatan layanan sendiri dan beberapa toko menggunakan asisten

³⁵ Ibid.

³⁶ Ibid.

untuk melayani konsumennya. Toko Hartono elektronik yang menyediakan televisi, mesin cuci, kulkas, AC, *magic jar* dst. adalah contoh toko jenis ini.³⁷

Keempat, *Department store* adalah jenis ritel yang menjual varian jenis produk yang luas dengan menggunakan beberapa staf, seperti *customer service* (layanan pelanggan) dan *sales counter* (staf yang bertugas menjual produk di konternya). Pembelian jenis produk biasanya dilakukan pada masing-masing bagian pada suatu area belanja, di mana masing-masing bagian diperlakukan sebagai pusat pembelian terpisah dengan segala aktivitas promosi, pelayanan dan pengawasan yang terpisah pula. Masing-masing bagian diketuai oleh kepala *department store* yang memilih produk dagangan untuk bagiannya yang mana ia harus promosikan dan jual. Kepala *department store* ini dibawahhi oleh manajemen pusat yang mengatur akan citra toko, produk konsisten yang harus dijual, rentang harga jual produk dagangan, kebijakan kredit, iklan, ekspansi toko, layanan konsumen dst. Toko ritel dengan format ini biasanya fokus pada penyediaan kebutuhan sandang konsumen; pakaian, sepatu, tas dst. Sedangkan kebutuhan perabot rumah tangga dan pangan hanya sebagai pelengkap. Ramayana, Matahari dan Metro adalah contoh toko jenis ini.³⁸

Kelima, *Off-price retailing* adalah jenis ritel yang berorientasi pada pemenuhan *fashion* konsumen dengan menyediakan berbagai macam produk yang mereknya berganti-ganti dengan tingkat harga produk yang lebih rendah pada umumnya. Format ritel ini biasanya menjual merek-merek ternama dalam jumlah

³⁷ Ibid.

³⁸ Ibid., 20.

terbatas dengan harga rendah sebab produk yang ia jual adalah cacat produksi namun masih layak digunakan.³⁹

Keenam, *Value retailing* adalah toko diskon lini penuh yang menyediakan sejumlah besar jenis produk dengan tingkat harga rendah dengan lokasi tokonya berada di daerah-daerah padat penduduk. Tok ritel jenis ini mempunyai ukuran lebih kecil dari toko diskon tradisional.

b. Ritel berdasarkan sarana yang digunakan

Ada dua bentuk utama dalam pola bisnis ritel dilihat dari penggunaan sarana atau media. Dua bentuk utama tersebut adalah:

1) Penjualan *via* Toko

Pola bisnis ritel yang menggunakan toko untuk pemasaran dan penjualan produk, tentu akan nampak ada aktivitas produsen yang mendistribusikan produknya kepada peritel atau pedagang grosir (*wholesaler*) untuk konsumennya. Keberadaan toko dapat membuat konsumen datang untuk melakukan aktivitas jual beli secara nyata dalam rangka mendapatkan produk dan jasa yang diinginkannya dengan bertatap muka dan komunikasi langsung. Berbagai tenaga penjualan dibutuhkan dalam pola ritel semacam ini.

2) Penjualan Tidak Melalui Toko

Pola bisnis ritel macam ini tidak menggunakan toko untuk pemasaran dan penjualan produk. Jenis penjualan ritel yang tidak melalui toko antara lain adalah:

a) Ritel Elektronik

³⁹ Ibid.

Adalah format ritel yang memanfaatkan internet sebagai media komunikasi dengan konsumen mengenai produk, layanan, penjualan dan kesepakatan dalam transaksinya. Dengan media internet, penjual dapat menggambarkan produk dan jasanya yang ditawarkan dan konsumen memungkinkan mencari informasi, mengidentifikasi kebutuhan yang diinginkan serta menjalin komunikasi dengan penjual untuk kepastian dan kelanjutan transaksi.⁴⁰

b) Katalog dan Pemasaran Surat Langsung

Adalah format ritel yang memasarkan produknya *via* lembaran cetak berisi katalog produk yang dijual. Pemasaran dengan pola demikian biasanya dilakukan oleh produsen kepada penerima khusus yang terpilih. Tidak hanya dalam bentuk cetak, terkadang dilakukan juga dalam bentuk CD berisi video atau secara *online*. Pemasaran dengan pengiriman tawaran, pemberitahuan, pengingat surat langsung kepada daftar alamat yang selektif dengan mengirim ribuan atau jutaan paket pos setiap tahun dalam bentuk selebaran, brosur dan lainnya merupakan bentuk pemasaran langsung.⁴¹

c) Penjualan langsung

Adalah format ritel yang memasarkan produknya secara interaktif dengan menggunakan satu atau lebih media. Tanpa ada toko atau tempat untuk mempromosikan dan menjual produk, namun pemasaran diatur sedemikian luas untuk membangun hubungan jangka panjang dengan konsumennya. Format demikian diterapkan oleh Sari Roti, selain produk mereka dipasarkan *via* toko ritel modern dan

⁴⁰ Ibid. 22.

⁴¹ Ibid. 23.

tradisional dengan menjalin kemitraan saja dengan pemilik toko, ia juga menggunakan sistem penjualan langsung di mana penjaja roti menggunakan motor atau gerobak dorong sebagai *outlet* penjualannya. Di samping Sari Roti, ada juga produk-produk es krim yang menjalankan format ritel secara penjualan langsung.⁴²

d) *Television Home Shopping*

Adalah format ritel yang menjadikan siaran televisi sebagai media dalam memasarkan produknya. Konsumen akan melihat siaran televisi yang sedang menayangkan demonstrasi produk yang dijual dan dapat merespon jika tertarik dengan produk tersebut *via* telepon. Ada tiga bentuk format ritel *television home shopping*, yaitu:

Pertama Saluran TV Kabel Khusus untuk *Home Shopping*. Di negara maju, hampir setiap keluarga memiliki saluran TV kabel, di mana hal ini dimanfaatkan oleh *channel* tertentu yang mendesain khusus untuk menayangkan program *home shopping*. Praktek demikian masih belum begitu populer di Indonesia sebab saluran TV kabel belum banyak dimanfaatkan oleh mayoritas keluarga di Indonesia.

Kedua *Infomercials*. Peritel di Indonesia lebih populer menggunakan format ini dibandingkan dengan TV kabel khusus *home shopping*. Secara format hampir sama, hanya media yang digunakan adalah tidak melalui TV kabel melainkan TV saluran lokal. Biasanya, peritel menyewa slot iklan dengan durasi antara 5-15 menit atau bahkan 30 menit pada *channel* TV tertentu untuk menginformasikan dan mendemokan produk mereka.

⁴² Ibid., 23-24.

Ketiga *Direct Responsive Selling*. Format ini mengharuskan peritel melakukan siaran langsung di sebuah *channel* TV atas informasi dan demo produk yang mereka tayangkan di TV dan konsumen dapat berinteraksi langsung selama siaran itu berlangsung dengan sang peritel. Program demikian masih jarang digunakan di Indonesia namun ada.

Keempat *Vending Machine Retailing*. Adalah format ritel yang menjadikan mesin sebagai media transaksi jual beli. Peritel menyediakan mesin yang menampilkan produk-produk yang ia jual beserta nominal harga setiap produk. Konsumen yang tertarik dengan produk tersebut cukup memasukkan sejumlah uang atau kartu debit-kredit untuk mendapatkan produk tersebut. Format ini tidak bisa subur di Indonesia sebab aksi vandalisme dan tidak terjaminnya keamanan. Hanya beberapa titik tempat yang tingkat keamanannya tinggi semacam *airport*, stasiun kereta api kota, supermarket dan hypermarketlah yang biasa dapat kita temui model ritel dengan format mesin ini.⁴³

c. Ritel berdasarkan kepemilikan

Pola bisnis ritel dapat juga diklasifikasikan secara luas menurut bentuk kepemilikannya. Jika dilihat dari aspek kepemilikannya, maka ritel dapat diklasifikasikan menjadi tiga :

1) Pendirian toko tunggal

Adalah model ritel yang tidak dioperasikan sebagai lembaga ritel besar. Ia dimiliki oleh seseorang atau kemitraan sederhana yang cukup dengan capaiannya

⁴³ Ibid., 24-25.

tanpa punya rencana matang untuk mengembangkan bisnis ritelnya ke depan. Contoh model ini adalah toko ritel tradisional, toko ritel modern yang tidak berjejaring dst.

2) Jaringan Perusahaan

Adalah model ritel yang dioperasikan sebagai satu kelompok oleh sebuah organisasi. Segala bentuk tugas administratif ditangani oleh kantor pusat untuk keseluruhan rantai toko-tokonya. Kantor pusat juga memusatkan pembelian produk-produk dagangan dan mendistribusikannya untuk dijual pada toko-tokonya. Kepemilikan jenis ritel ini adalah kumpulan anggota keluarga, asosiasi atau pesaham yang membentuk sebuah perusahaan yang biasanya dipimpin oleh keluarga atau seseorang yang mempunyai saham terbesar. Contoh model ini adalah Giant, Carrefour dan sebagainya.

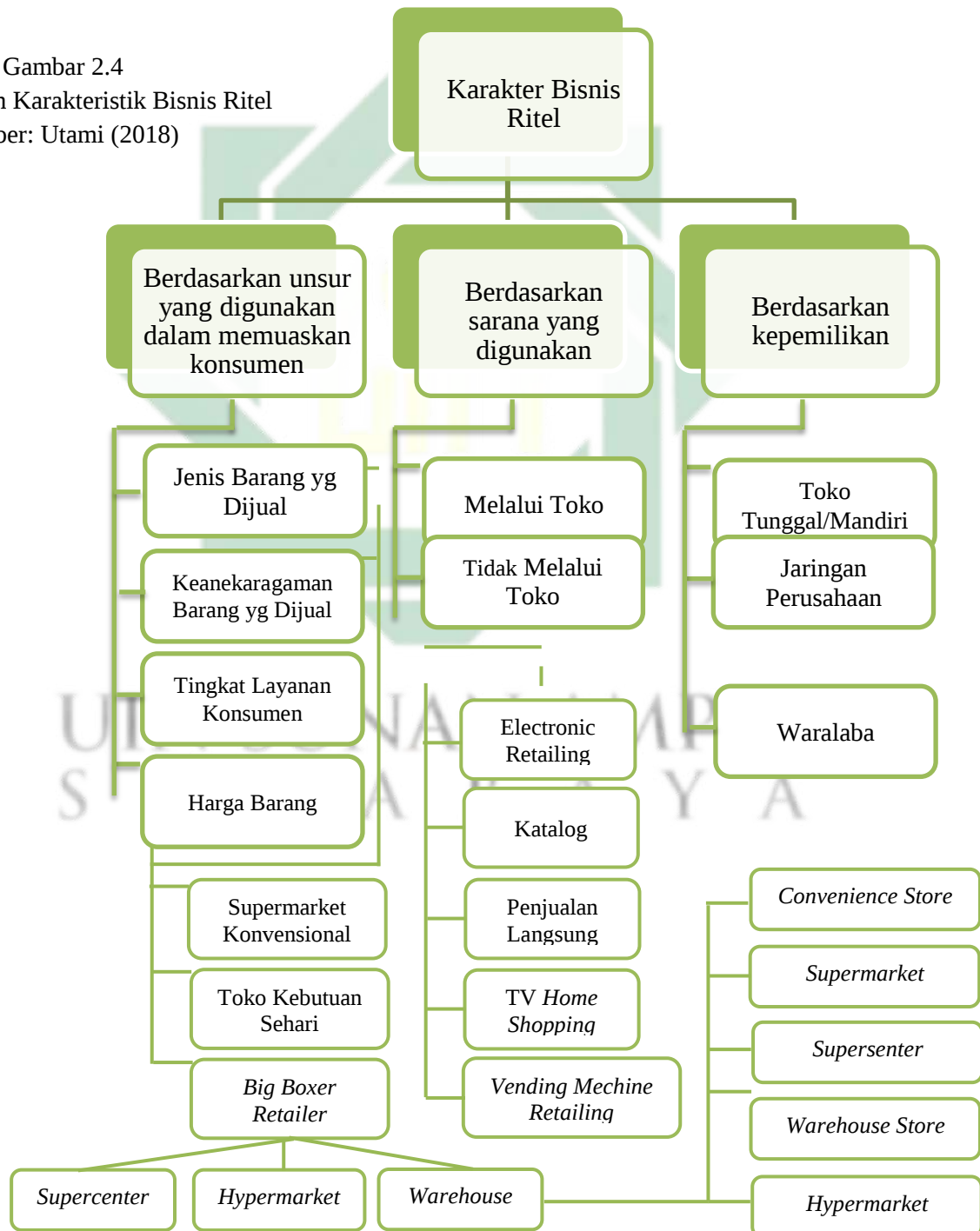
3) Waralaba

Adalah model ritel yang dimiliki dan dioperasikan oleh individu namun ia mempunyai hak atau lisensi dari organisasi pendukung yang lebih besar. Format ritel waralaba (*franchise*) adalah menggabungkan keuntungan-keuntungan dari organisasi jaringan toko-toko pemegang lisensi. Hubungan yang timbul dari skema waralaba bersifat terus-menerus sepanjang akad yang disepakati, di mana seorang pemilik merek waralaba memberikan lisensi kepada seorang penyewa merek waralaba untuk mengoperasikan atau menjual produk dengan merek yang ada. Pemilik waralaba (*franchisor*) menciptakan merek produk dagang maupun metode operasi. Sedangkan penyewa waralaba membayar pada pemilik waralaba atas haknya menggunakan nama, produk, atau metode bisnisnya. Perjanjian waralaba biasanya berlaku antara

lima hingga sepuluh tahun yang dapat diperbaharui dengan kesepakatan kedua belah pihak. Contoh model ini adalah Indomaret, Alfamart dan seterusnya.

Secara keseluruhan, karakter bisnis ritel dapat kami sampaikan sebagaimana berikut:

Gambar 2.4
Penglompokan Karakteristik Bisnis Ritel
Sumber: Utami (2018)



6. Persaingan Bisnis Ritel

Bisnis ritel saat ini tidak cukup dengan mengandalkan metode tradisional berkonsep toko kelontong, bahkan metode modern berkonsep minimarketpun tidak cukup, hal ini sebab era industri 4.0 mendorong pelaku ritel untuk dapat berinovasi dengan kemajuan teknologi dan mampu membaca peluang dengan baik. Berikut beberapa faktor yang harus diperhatikan oleh para pelaku bisnis ritel:

a. Pemasaran

Keberhasilan finansial tergantung pada kemampuan pemasaran, harus ada pendapatan agar laba diperoleh dan kunci pendapatan ada pada mahirnya pemasaran. Pemasaran menurut Kotler dan Keller adalah mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan manusia dan sosial. Definisi singkatnya adalah memenuhi kebutuhan dengan cara menguntungkan.⁴⁴ *American Marketing Association* (AMA) mendefinisikan pemasaran sebagai; “Suatu fungsi organisasi dan serangkaian proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan dan memberikan nilai kepada pelanggan dan untuk mengelola hubungan pelanggan dengan cara yang menguntungkan organisasi dan pemangku kepentingannya.”⁴⁵

Manajemen Pemasaran sendiri merupakan seni memilih pasar sasaran untuk diraih, dipertahankan serta ditumbuhkan dengan cara menciptakan, menghantarkan dan mengkomunikasikan nilai pelanggan yang baik dan unggul. Dengan kata lain, tujuan pemasaran bukan menjual produk secara melimpah, ini hanya sebuah kluster dari puncak sebuah gunung es, tujuan pemasaran adalah mengetahui dan memahami

⁴⁴ Philip Kotler dan Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 5.

⁴⁵ Ibid.

pelanggan yang baik sehingga produk atau jasa dapat relevan dengan kebutuhannya, dengan demikian otomatis barang atau jasa terjual dengan sendirinya. Singkatnya, menurut Peter Drucker, ahli teori pemasaran terkemuka, mengatakan bahwa pemasaran harus menghasilkan pelanggan yang siap untuk membeli, maka yang dibutuhkan hanyalah memastikan produk atau jasa tersedia.⁴⁶

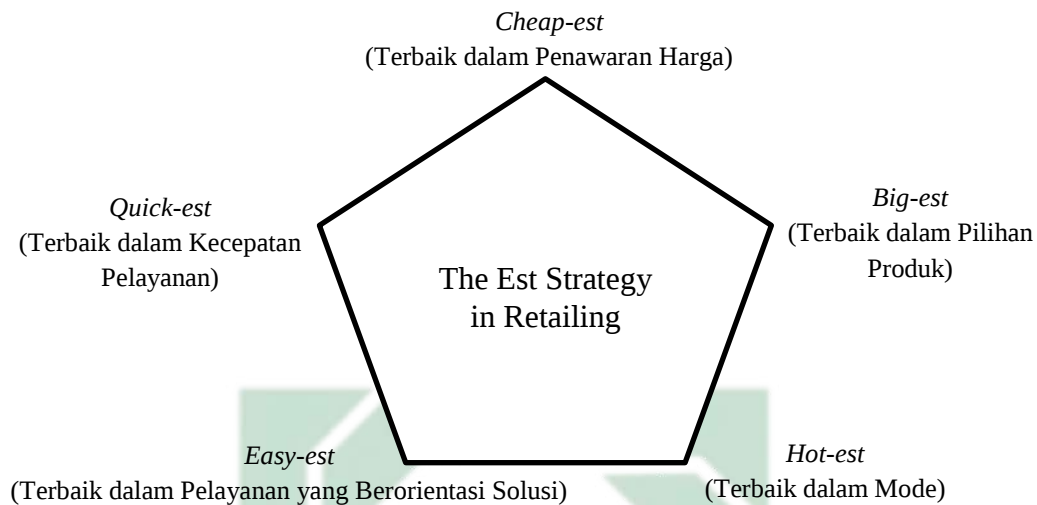
Praktek pemasaran harus memengaruhi setiap aspek dari pengalaman lapangan. Artinya, harus dapat mengelola dengan baik setiap titik interaksi dengan pelanggan yang meliputi *lay out* toko, *display*-an produk yang saling berkaitan fungsinya, SDM karyawan hingga pelayanan. Tidak kalah penting sebelum adanya praktek pemasaran ini adalah membuat segmentasi, sasaran dan selanjutnya adalah melekatkan brand toko di benak masyarakat (*positioning*).⁴⁷ Pemasaran yang baik adalah seni menemukan, mengembangkan dan menghasilkan laba dari peluang-peluang yang ada. Peluang pemasaran yang diartikan sebagai wilayah kebutuhan dan minat konsumen dapat dideteksi dengan dua sumber peluang pasar; pertama memasok sesuatu yang persediaannya sedikit; kedua memasok barang atau jasa yang ada dengan cara yang baru dan unggul.⁴⁸

Dengan demikian pola pentagon dalam pemasaran yang dihadirkan oleh para ahli pemasar berikut perlu dipertimbangan dan dipahami secara seksama untuk kemapanan dan kesinambungan sebuah bisnis ritel:

⁴⁶ Ibid., 6.

⁴⁷ Ibid., 13. Lihat juga Sopiah dan Syihabudhin, *Manajemen Bisnis Ritel*, 228-230

⁴⁸ Philip Kotler dan Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 53.



Gambar 2.5
Pentagon Pemasaran
Sumber: <http://marketeers.com/>

Dalam kajian ekonomi syariah, maka pemasar dalam bisnis harus berbasis pada sembilan etika, di mana Sembilan etika ini merupakan derivasi dari empat karakter dasar pemasaran syariah, yaitu teistis, etis, realistis dan humanistik.⁴⁹ Kesembilan etika yang harus diperhatikan bagi peritel syariah adalah:⁵⁰

1. Memiliki kepribadian spiritual (*muttaqī*)
2. Berperilaku jujur (*siddīq*)
3. Berperilaku adil dalam bisnis (*‘ādil*)
4. Bersikap melayani dan rendah hati (*khādim*)
5. Menepati janji dan tidak curang (*wāfī bi al-‘wu‘ūd*)
6. Terpercaya (*amīn*)
7. Selalu berbaik sangka (*ḥusn al-ẓann*)
8. Tidak menjelek-jelekkan orang lain (*ibti ‘ād ‘an al-ghībah aw ihānat al-‘ākhar*)

⁴⁹ Hermawan Kartajaya dan Muhammad Syakir Sula, *Syariah Marketing* (Bandung: Penerbit Mizan, 2006), 28.

⁵⁰ Ibid. 67.

9. Tidak menyuap (*ibti'ād 'an al-rishwah*)

b. Pelayanan

Segala macam bentuk bisnis baik yang terjun di aspek jasa atau barang pada dasarnya adalah menyediakan jasa kepada konsumen. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Kotler mengawali tulisannya yang berkaitan dengan “Mengelola Bisnis Pelayanan”. Ungkapan ini tidaklah berlebihan sebab nyatanya semua bisnis tidak akan bisa lepas dari unsur pelayanan. Perusahaan yang *outcomes*-nya berupa barang jika ia tidak mampu memberikan pelayanan baik dalam distribusi barangnya, semisal ketepatan waktu pengiriman, respon cepat akan pertanyaan dan keluhan peritelnya atau konsumennya tentu produk barangnya akan ditinggalkan. Apalagi jika basis produk perusahaan tersebut memang jasa, semisal restoran, hotel, transportasi dan lainnya.⁵¹

Konsumen saat ini terbilang lebih kritis, terpelajar, lebih cepat mengkomparasikan dan mempertimbangkan harga dan kualitas barang, cepat habis kesabarannya dan tidak mudah memaafkan yang mana hal ini dipengaruhi oleh aspek demografi konsumen, perkembangan teknologi, hadirnya alternatif belanja yang mudah dijamah dan semakin tingginya persaingan pasar. Maka, faktor pelayanan menjadi hal utama yang perlu diperhatikan oleh manajemen toko. Pada dasarnya, aspek ini sudah banyak diperhatikan oleh peritel, sudah familiar di benak kita akan slogan “senang melayani anda” atau “siap melayani anda” dst. Slogan-slogan ini terstiker rapi di pintu atau rak kasir namun kenyataannya masih saja muncul keluhan

⁵¹ Sopiah dan Syihabudhin, *Manajemen Bisnis Ritel*, 3.

konsumen yang semestinya dapat dihindari, hal ini sebenarnya dapat dihindari jika unsur melayani mendarahdaging di benak karyawan toko.⁵²

Karena profitabilitas sangat berhubungan erat dengan pelayanan toko yang memuaskan maka aspek pelayanan pada konsumen menjadi urgen. Levy dan Barton mengakumulasi aspek-aspek yang perlu diperhatikan oleh peritel dalam memberikan pelayanan:

Tabel 2.2
Aspek Pelayanan dalam Bisnis Ritel Modern

<u>Aspek Nyata</u> Penampilan Toko Tatanan Produk Barang Penampilan Pramuniaga	<u>Perilaku Pramuniaga</u> Sikap bersahabat Penuh penghargaan Menunjukkan perhatian
<u>Pemahaman Terhadap Pelanggan</u> Memberikan perhatian Mengetahui Pelanggan Reguler	<u>Akses</u> Kemudahan bertransaksi Waktu buka toko relevan Keberadaan manajer untuk menyelesaikan masalah
<u>Keamanan</u> Rasa aman di area parkir Kerahasiaan transaksi	<u>Kecakapan</u> Pengetahuan dan Keterampilan pramuniaga Terjawabnya setiap pertanyaan konsumen
<u>Kredibilitas</u> Reputasi menjalankan komitmen Karyawan dapat dipercaya Garansi yang terpercaya	<u>Responsif</u> Memenuhi panggilan pelanggan Pelayanan tepat waktu

⁵² Ibid., 4.

Kebijakan pengembalian barang	
<u>Keandalan</u>	<u>Informasi yang diberikan pada konsumen</u>
Keakuratan bon pembelian	
Pelayanan cepat	Menjelaskan pelayanan dan biaya yang jelas
Keakuratan transaksi penjualan	Jaminan penyelesaian masalah

Mengukur aspek pelayanan sebagaimana dalam tabel di atas cukup sulit dan relatif. Hal ini sebab persepsi individu dengan individu yang lain berbeda, semisal dalam pelayanan cepat seorang kasir yang hanya butuh 5 menit, apakah waktu tersebut sudah terbelang cepat? Bisa jadi bagi satu individu konsumen waktu tersebut cukup cepat dan bagi individu yang lain terbelang biasa atau lambat, hal ini berdasar dari pengalaman, latar belakang dan keinginan setiap individu. Diungkap oleh Sopiah dan Syihabudhin bahwa berdasar banyak penelitian mengungkapkan, harapan dan keinginan konsumen semakin meningkat, oleh sebab itu para manajemen ritel dituntut sedemikian rupa agar pelayanan yang dirasakan oleh pelanggan dapat meningkat juga. Tapi dengan tetap berhati-hati untuk tidak menjanjikan pelayanan yang tidak dapat dipenuhi.⁵³

c. *E-Commerce* (Bisnis Online)

Eksistensi internet yang sudah menjamah di ponsel pintar setiap orang mendorong pola bisnis juga harus berbasis internet. Hal ini agar penjual dapat menawarkan secara langsung pada pembeli dengan mudah sebab internet merupakan media tercepat saat ini dalam menawarkan produk. Proses yang demikian ini kita

⁵³ Ibid., 6.

kenal sebagai *electronic commerce* (*e-commerce*). Definisi *e-commerce* menurut Laudon dan Laudon adalah “suatu proses membeli dan menjual produk-produk secara elektronik oleh konsumen dan dari perusahaan ke perusahaan dengan computer sebagai perantara transaksi bisnis”.⁵⁴ Sedangkan Kozinet mendefinisikan *e-commerce* adalah “proses pembelian, penjualan, mentransfer atau bertukar produk, jasa atau informasi melalui jaringan komputer melalui Internet”.⁵⁵

Beberapa keuntungan perusahaan dan penjual menggunakan fasilitas *e-commerce* adalah: 1) memudahkan dalam menjangkau audiensi di sekitar wilayah perusahaan atau penjual dan bahkan seluruh wilayah di dunia; 2) mudah menjangkai konsumen tertentu; 3) meningkatkan pelayanan kepada pelanggan karena dapat standby 24 jam, tujuh hari kerja; 4) memudahkan umpan balik cepat dari konsumen; 5) efisiensi biaya dalam melakukan komunikasi interaktif; 6) mudah menyampaikan perubahan informasi baik terkait harga, komposisi harga dst; 7) saluran distribusi alternatif yang relevan. Lebih lanjut bahwa media berbasis *paperless* ini lebih efisien dan cepat dalam mempromosikan dan menjual produk. Menurut Hoffman dan Fodor, *e commerce* akan berjalan baik jika memerhatikan 4C dalam perjalanannya; *connection* (koneksi), *creation* (penciptaan), *consumption* (konsumsi) dan *control* (pengendalian).⁵⁶

Dengan demikian, bahwa *e-commerce* hadir untuk membuat metode bisnis tradisional lebih efisien, mudah dan cepat dan menjadikan perdagangan tradisional untuk dapat menembus batas ruang dan waktu, bahkan revolusi *e-commerce* dapat

⁵⁴ Mahir Pradana, “Klasifikasi Bisnis E-Commerce di Indonesia” *MODUS*, Vol. 27, No.2 (2015), 163.

⁵⁵ *Ibid.*, 165.

⁵⁶ *Ibid.*

disetarakan dengan revolusi industri, di mana fungsi paling vital dari *e-commerce* adalah kemampuan untuk mencapai banyak pengguna dengan cepat dengan biaya efisien, terlepas dari perbedaan geografis para pengguna. Hal Ini tentu sangat membantu usaha kecil untuk memperluas pasar mereka tanpa ada kesulitan yang signifikan, baik dari sisi keuangan atau sumber daya organisasi.⁵⁷

B. Perilaku Konsumen

1. Pengertian dan Tujuan Perilaku Konsumen

Perilaku konsumen dalam perspektif *marketing* merupakan bidang kajian yang memaparkan bagaimana seseorang membeli, apa yang ia beli, kapan dan mengapa ia membeli dengan cara dipadukan dengan unsur-unsur psikologi, sosiologi, antropologi, dan ekonomi untuk memahami konsumen dalam proses pembuatan keputusan sang konsumen dalam membeli, baik secara individu maupun kolektif berkelompok.⁵⁸ Fokus kajian perilaku konsumen terarah pada bagaimana individu membuat keputusan untuk membelanjakan sumber daya yang tersedia (waktu, uang, usaha dan seterusnya) untuk barang produk yang dapat memenuhi kebutuhan atau keinginannya.⁵⁹

Schiffman dan Kanuk mendefinisikan perilaku konsumen sebagai perilaku yang nampak saat mencari, membeli, menggunakan, mengevaluasi dan menghabiskan produk dan jasa yang mereka harapkan dapat memuaskan kebutuhan mereka.⁶⁰ Singkatnya adalah perilaku konsumen adalah studi mengenai proses individu,

⁵⁷ Ibid., 172.

⁵⁸ Francesca Bassi, "Experiential Goods and Customer Satisfaction: An Application to Films" *Quality Technology & Quantitative Management*, Vol 7, No. 1 (2010), 51-67.

⁵⁹ Ali Hasan, *Marketing dan Kasus-kasus Pilihan* (Yogyakarta: CAPS, 2013), 161.

⁶⁰ Rini Dwiastuti, Agustina Shinta dan Riyanti Isaskar, *Ilmu Perilaku Konsumen*, 4.

kelompok atau organisasi menyeleksi, menggunakan dan mengevaluasi produk, layanan, ide dan pengalaman untuk memuaskan kebutuhan yang mana hal ini berdampak pada masyarakat.⁶¹ Sedangkan Laudon dan Della Bitta mendefinisikan perilaku konsumen adalah proses pengambilan keputusan dan aktifitas fisik dalam mengevaluasi, memperoleh, menggunakan dan menghabiskan barang atau jasa.⁶²

Pengusaha ritel dituntut untuk mengungkapkan tentang keinginan dan kebutuhan konsumen secara relevan demi keberlangsungan usaha ritel yang dijalaninya. Pemahaman perilaku konsumen yang baik menjadi garansi bagi keberlangsungan usaha, juga dapat membantu pemasar untuk menyusun dan mempertajam strategi dan program pemasarannya. Sebab strategi sebuah pemasaran itu terbentuk dari isu-isu sebagai berikut:⁶³

- a. Bagaimana psikologi konsumen, tentang cara berpikir, merasakan, bernalar, dan memilih di antara berbagai alternatif yang berbeda, misalnya merek dan produk.
- b. Bagaimana konsumen dipengaruhi oleh lingkungannya, misalnya budaya, keluarga, simbol dan media.
- c. Bagaimana perilaku konsumen saat berbelanja atau membuat keputusan pemasaran lainnya
- d. Keterbatasan pengetahuan konsumen atau kemampuan pengolahan informasi yang memengaruhi keputusan dan hasil pemasaran.

⁶¹ Ibid., 5. Lihat juga Supranto dan Nanda Limakrisna, *Perilaku Konsumen dan Strategi Pemasaran* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2011), 3.

⁶² Ujang Sumarwan, *Perilaku Konsumen* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2011), 4.

⁶³ Muhammad M.A Abdallat and Hesham el-Sayed el-Emam, *Consumer Behaviour Models and Consumer Behaviour in Tourism* (Riyadh: Department of Tourism and Hospitality, Faculty of Tourism and Archeology King Saud University, 2009), 1-2.

- e. Bagaimana motivasi konsumen dan strategi keputusan berbeda antara produk yang berbeda dalam tingkat pentingnya dan minat yang mereka emban untuk konsumen.
- f. Bagaimana beradaptasi, meningkatkan kampanye pemasaran dan strategi pemasaran yang lebih efektif menjangkau konsumen.

Dengan kedalaman pemahaman tentang perilaku konsumen, pemasar dan peritel mempunyai *clue* (petunjuk) untuk dapat menyusun program dan strategi pemasaran yang tepat dan memanfaatkan setiap peluang dengan optimal untuk dapat meraup laba di atas para pesaingnya. Memberikan kepuasan secara tepat kepada konsumen merupakan inti dari perusahaan dan peritel agar produknya dapat kontinyu terbeli.⁶⁴

Dalam pasar yang tingkat persaingannya semakin intensif, tuntutan konsumen tinggi dan ingin diperlakukan secara khusus, pemahaman terhadap konsumen menjadi begitu tinggi. Untuk itu sangatlah dibutuhkan pengetahuan tentang perilaku konsumen demi memuaskan konsumen dan memenangkan persaingan. Pemahaman terhadap perilaku konsumen sangat bermanfaat untuk kepentingan penyusunan strategi dan bauran pemasaran. Melalui pemahaman terhadap psikografis konsumen dan juga perilaku penggunaan, pemasar dapat melakukan segmentasi berdasarkan variabel tersebut. Berdasarkan sikap konsumen, pemasar dapat menyusun strategi promosi, khususnya iklan secara tepat.

⁶⁴ Ali Hasan, 162.

2. Faktor Pendorong dalam Pembelian

Perilaku konsumen dalam membeli suatu produk tidak bisa dilepaskan dari faktor-faktor yang mendorongnya,⁶⁵ ia perlu dipelajari dan dipahami dengan baik oleh seorang pemasar dan peritel. Pemasaran yang gagal banyak ditentukan oleh ketidakmampuan menterjemahkan faktor-faktor yang menjadi pendorong tersebut ke dalam desain produk, penentuan harga, model komunikasi dan *positioning*. Kotler dan Armstrong memetakan faktor yang memengaruhi perilaku pembelian konsumen menjadi empat; yaitu faktor kebudayaan, sosial, pribadi dan psikologi.

a. Kebudayaan

Menjadi faktor yang dominan dibanding lainnya dalam memengaruhi perilaku konsumen. Ia terbagi terbagi menjadi tiga bentuk yang harus dapat dipahami oleh pemasar dan peritel;

- 1) Kultur atau budaya, secara konsep adalah kumpulan nilai, persepsi, keinginan dan perilaku tertentu yang diperoleh dan dipelajari dari lingkungan masyarakat, keluarga, agama, kebangsaan, ras dan bahkan geografisnya. Implikasi dari kultur ini dalam dunia pemasaran adalah dapat mengarahkan pemasar untuk membentuk segmen-segmen pasar penting dan merancang produk, juga bauran pemasaran yang disesuaikan dengan kebutuhan segmen.⁶⁶
- 2) Sub budaya, adalah model kultural sekelompok orang dengan pola nilai yang beda dari masyarakat kebanyakan namun ia masih bagian darinya.

⁶⁵ Philip Kotler dan G. Amstrong, *Marketing an Introduction Jilid I* (Jakarta: Erlangga, 1997), 154.

⁶⁶ Ali Hasan, 164.

- 3) Kelas sosial, adalah lapisan yang tersusun dalam masyarakat, bersifat relatif permanen di mana anggota-anggotanya mempunyai kesamaan minat, kepentingan dan perilaku. Preferensi kelas sosial akan memperlihatkan produk dan merek yang berbeda, di mana ia dapat diukur melalui kombinasi variabel pendidikan, kekayaan, pekerjaan, pendapatan dst. Implikasi dari ini adalah bahwa pemasar perlu memusatkan bauran pemasaran pada satu kelas sosial yang memiliki preferensi produk dan merek yang berbeda sesuai dengan kelas sosial mereka.⁶⁷

b. Sosial

Menjadi faktor kedua yang dapat memengaruhi keputusan pembelian konsumen. Faktor sosial ini terbagi menjadi tiga sebagai berikut:

- 1) Kelompok, adalah kumpulan individu yang terdiri dari dua atau lebih. Dalam faktor sosial kelompok, ada tiga tipe kelompok yang dapat memengaruhi keputusan pembelian konsumen. *Pertama*, kelompok keanggotaan, yaitu kumpulan individu-individu yang memiliki pengaruh langsung pada perilaku seorang konsumen di mana ia adalah termasuk di dalamnya. Kelompok keanggotaan ini terbagi menjadi *primer* dan *sekunder*. Kelompok keanggotaan *primer* adalah kumpulan individu-individu yang berinteraksi secara tidak formal namun intens seperti keluarga dan teman. Kelompok keanggotaan *sekunder* adalah kumpulan individu-individu yang berinteraksi secara formal namun tidak intens, seperti organisasi. *Kedua*, kelompok referensi, yaitu kelompok rujukan atau acuan yang mempunyai pengaruh langsung maupun

⁶⁷ Ibid.

tidak langsung dalam pembentukan sikap atau perilaku seorang individu di mana ia tidak menjadi anggotanya. Implikasinya adalah bahwa pemasar perlu mengidentifikasinya dan memprioritaskan untuk menjadikannya sebagai pelanggan hingga ia dapat memengaruhi secara kuat pada yang lain.⁶⁸ *Ketiga*, kelompok aspirasional, yaitu kumpulan individu yang ingin menyerap model perilaku seseorang.

- 2) Keluarga, adalah organisasi kecil penting dalam memengaruhi perilaku anggota-anggotanya, peran orang tua dan anak berbeda-beda dan kadang saling memengaruhi di antara mereka. Implikasinya adalah bahwa pemasar harus dapat mengenali peran yang relatif dominan antara orang tua dan anak yang memengaruhi dalam membeli beragam produk dan jasa dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan sekeluarga.⁶⁹
- 3) Peran dan status, peran adalah rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh seorang individu berdasarkan jabatan sosial, Sedangkan status adalah pengakuan masyarakat atas peran yang dimainkan oleh seorang individu. Jadi setiap peran mengandung status, di mana peran dan status ini mampu memengaruhi perilaku konsumen yang menjadi bawahan atau pengagumnya.

c. **Pribadi**

Karakteristik pribadi seseorang seperti umur, kekuatan finansial, pekerjaan, gaya hidup, kepribadian dan konsep hidup yang bersangkutan memiliki pengaruh kuat dalam faktor pembelian. Setiap individu akan melalui tahap usia, di mana ia

⁶⁸ Ali Hasan, 164.

⁶⁹ Ali Hasan, 164.

akan memutuskan untuk menggunakan produk tertentu dengan disesuaikan tahap usianya. Finansial dan pekerjaan adalah dua faktor yang saling terkait yang akan memengaruhi seorang individu dalam memutuskan pembelian produk, hal ini harus dapat ditangkap oleh pemasar agar dapat menyediakan produk yang sesuai dengan minat rerata pekerjaan dan finansial tertentu. Gaya hidup, merupakan pola kegiatan, minat dan opini yang mencerminkan kepribadiannya. Berbagai perbedaan pribadi seorang individu yang timbul dari gaya hidup merupakan kekhasan setiap individu. Ia adalah karakteristik psikologi unik yang relatif konsisten. Ia akan memunculkan konsep hidup yaitu gambaran mental yang kompleks. Dengan demikian, pemasar dan peritel harus mampu memahami kebutuhan produk yang rerata dibutuhkan oleh berbagai macam karakter kepribadian, gaya dan konsep hidup para konsumen.

d. Psikologi

Menjadi faktor yang dapat mendasari konsumen dalam memutuskan pembelian. Faktor psikologi terbagi menjadi lima yaitu, motivasi, persepsi, pembelajaran, kepercayaan dan sikap.

- 1) **Motivasi**, adalah dorongan yang muncul dalam diri seseorang atau dari luar (lingkungan) yang menjadi penggerak ke arah tujuan yang ingin dicapai.

Artinya, seorang konsumen yang tergerak memutuskan membeli untuk memenuhi kebutuhannya sebab terdorong oleh sesuatu yang timbul dari dirinya atau lingkungannya disebut sebagai motivasi.⁷⁰

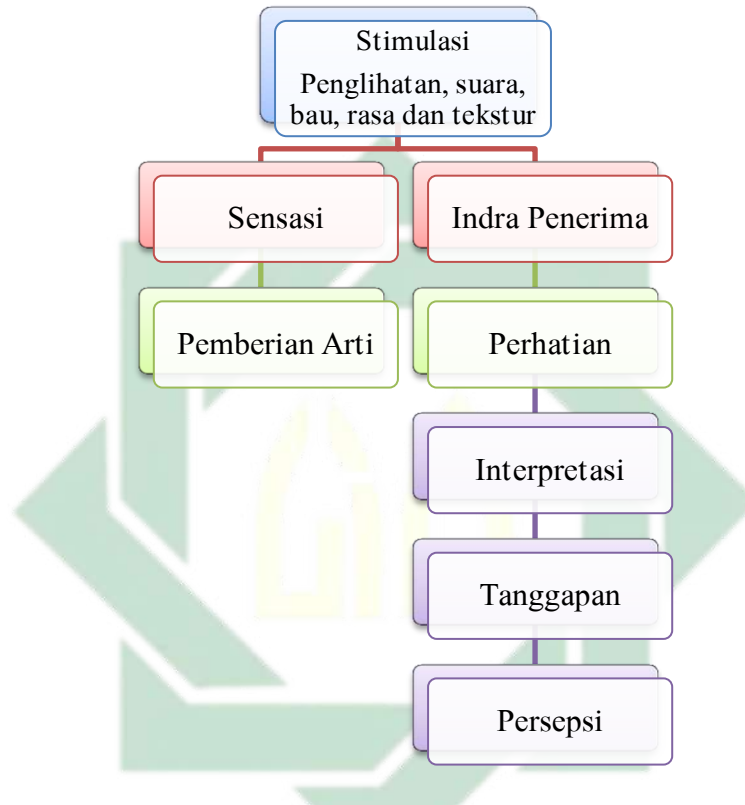
⁷⁰ Ahmad Zakaria dan N. Rachma, "Pengaruh Faktor Psikologis Konsumen Terhadap Pengambilan Keputusan Pembelian Handphone Merek Samsung (Studi Kasus Pada Meteor Cell Malang)" <http://riset.unisma.ac.id/index.php/jrm/article/download/839/836>, 3.

Swastha dan Handoko memetakan motif individu dalam melakukan pembelian menjadi dua; *Pertama*, motif pembelian primer dan selektif. Motif pembelian primer adalah motivasi yang menimbulkan perilaku pembelian terhadap kategori-kategori umum pada suatu produk. Sedangkan motif pembelian selektif adalah motif yang memengaruhi konsumen tentang model, merek dan kelas-kelas produk. *Kedua*, motif rasional dan emosional. Motif rasional adalah motif yang didasarkan pada kenyataan-kenyataan seperti yang ditunjukkan oleh pemasar pada konsumen. Faktor ekonomi (seperti faktor penawaran-permintaan, harga-kualitas, pelayanan, ketersediaan barang, ukuran efisien dan keawetan) mendasari dalam pembelian rasional ini. Motif emosional adalah motif pembelian yang berkaitan dengan emosi (perasaan cinta, bangga, nyaman, aman dst.) seorang individu. motif ini bersifat subjektif sehingga cukup sulit untuk menentukan hubungan antara pembelian dan produk yang terbeli.⁷¹

- 2) **Persepsi**, adalah proses yang timbul akibat sensasi (yaitu tanggapan cepat dari panca indera yang terstimulasi). Sederhananya, persepsi adalah bagaimana seorang individu memandang lingkungan di sekitarnya. Artinya, seorang konsumen yang terstimulasi oleh berbagai aneka item produk dan dengannya ia melakukan proses seleksi, organisasi dan interpretasi terhadap produk tersebut disebut sebagai persepsi. Persepsi setiap individu bersifat subjektif, secara

⁷¹ Totok Subianto, "Studi Tentang Perilaku Konsumen beserta Implikasinya terhadap Keputusan Pembelian" dalam Jurnal Ekonomi *Modernisasi*, Vol. 3 No. 3 (Oktober 2007), 170.

lengkap mekanisme kerja dari persepsi dapat dilihat pada gambar proses pembentukan persepsi yang digambarkan oleh Solomon.⁷²



Gambar 2.6

Proses Pembentukan Persepsi

Sumber: Solomon dalam Amirullah (2002)

- 3) **Pembelajaran**, adalah proses yang selalu berkembang dan berubah secara dinamis sebab respon atas informasi yang baru diterima, ia didapat dari membaca, diskusi, observasi, berpikir atau pengalaman yang sudah ia terima sebelumnya, hal ini menjadikan dasar perilaku baginya di masa depan dalam situasi yang sama. Sederhananya, Setiadi menggambarkan pembelajaran sebagai penjelasan perubahan dalam perilaku seorang individu yang timbul

⁷² Setiadi Nugroho, *Perilaku Konsumen* (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2013), 91. Lihat juga Totok Subianto, 171.

dari pengalaman. Artinya, seorang konsumen yang dahulunya pernah mengalami kekecewaan dalam membeli merek tertentu akan menjadi pembelajaran untuknya untuk berhati-hati atau tidak lagi menggunakan merek tersebut di masa datang. Keberadaan faktor ini disebabkan oleh adanya interaksi yang menimbulkan pengalaman, lalu dari pengalaman ini muncullah pembelajaran.⁷³

- 4) **Kepercayaan**, adalah pemikiran seseorang yang meyakini akan sesuatu, ia didasarkan pada pengetahuan, opini dan iman. Artinya jika seorang konsumen membeli suatu produk kesehatan sebab yakin akan manfaat yang ditimpulkannya maka ia telah terdorong oleh psikologinya yang berupa kepercayaan ini. Faktor kepercayaan ini dalam pemahaman Setiadi, Swastha dan Handoko terlabeli sebagai Kepribadian. Di mana kepercayaan diri seseorang itu terdasari oleh tiga hal; pengetahuan, perasaan dan dorongan naluri.⁷⁴
- 5) **Sikap**, adalah kecenderungan yang dipelajari untuk merespon terhadap penawaran produk, baik dalam masalah yang baik ataupun buruk secara konsekuen, sikap juga dapat diibaratkan sebagai sebuah evaluasi perasaan antara suka atau tidak. Seseorang yang bergerak melakukan penawaran pada barang yang ditawarkan padanya lalu ia memutuskan untuk membeli setelah

⁷³ Ibid., 172.

⁷⁴ Banu Dharmesta Swastha dan Handoko T. Hani, *Manajemen Pemasaran; Analisa Perilaku Konsumen* (Yogyakarta: BPFE, 2000). Lihat juga Totok Subianto, 172-173..

mengamati dan mempelajari produk barang tersebut adalah bagian dari sikap konsumen tersebut.⁷⁵

Sedangkan Engel, Blackwell dan Miniard memetakan faktor-faktor pendorong keputusan pembelian menjadi dua, yaitu faktor internal dan eksternal. Yaitu:

- a. Faktor eksternal, yaitu beberapa faktor luar yang mendorong dan memengaruhi pengambilan keputusan pembelian, di antaranya:
 - 1) Budaya, aspek budaya mampu mendasari tindakan konsumen dalam pengambilan keputusan pembelian. Engel membagi faktor ini menjadi beberapa bagian, yaitu; *other oriented values*, *environment oriented values*, dan *self oriented values*
 - 2) Kelas sosial, yaitu pengelompokan orang yang sama dalam perilaku mereka di pasar.
 - 3) Demografi, aspek yang mengacu pada populasi suatu daerah yang bersifat kuantitatif seperti, jenis kelamin, usia, pendidikan, pekerjaan, dan pendapatan. Di mana hal ini bagi produsen perlu untuk mengetahui dan memperhitungkan aspek demografi dalam memproduksi barangnya.
 - 4) Pengaruh kelompok, Hasbro memaparkan bahwa kebanyakan konsumen terpengaruh oleh kelompok referensi. Hal ini menyatakan bahwa pola pikir dan nilai yang dianut telah mampu memengaruhi perilaku seseorang.
 - 5) Keluarga, menjadi medan pusat pembelian yang merefleksikan kegiatan di dalam rumah tangga, individu yang menjadi kepala atau ibu rumah tangga

⁷⁵ Ahmad Zakaria dan N. Rachma, 3.

berpengaruh besar untuk menentukan produk-produk yang harus dibeli untuk memenuhi kebutuhan anggota keluarga secara menyeluruh.

- b. Faktor internal, adalah faktor dalam diri individu yang mendorong dan memengaruhi pengambilan keputusan pembelian, semisal psikologi.

3. Proses Keputusan Pembelian

Schiffman dan Kanuk mendefinisikan keputusan pembelian sebagai “pemilihan dua atau lebih alternatif pilihan keputusan dalam membeli”.⁷⁶ Sedangkan menurut Sahetapy yang mengutip Assauri mendefinisikan keputusan pembelian sebagai “suatu proses pengambilan keputusan akan pembelian yang mencakup penentuan apa yang ada dibeli atau tidak melakukan pembelian, dan keputusan tersebut didapat dari kegiatan-kegiatan sebelumnya.”⁷⁷ Dan menurut Kotler keputusan pembelian adalah “suatu proses penyelesaian masalah yang terdiri dari menganalisis kebutuhan dan keinginan, mencari informasi, menilai sumber-sumber, menyeleksi alternatif pembelian, keputusan pembelian dan perilaku setelah pembelian”.⁷⁸

Ketiga definisi di atas dapat dipahami bahwa keputusan pembelian adalah proses di mana seseorang yang mengambil keputusan pembelian dari beberapa alternatif pilihan yang tersedia dengan cara mengidentifikasi kebutuhannya, menganalisisnya terlebih dahulu, lalu mencari informasi dan menyeleksi produk yang dibutuhkannya sehingga ia memutuskan untuk membeli dan kemudian

⁷⁶ Schiffman dan Kanuk, *Perilaku Konsumen Edisi Ketujuh* (Jakarta: PT Indexs, 2004), 547

⁷⁷ Joefer Pratama Sahetapy, “Diferensiasi Produk, Strategi Merek; Pengaruhnya Terhadap Keputusan Pembelian Meubel UD Sinar Sakti Manado” *Jurnal Manajemen*, Vol. 01, No. 03 (2013), 141.

⁷⁸ Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran Edisi Kesebelas* (Jakarta: PT Indexs, 2005).

mengevaluasinya pasca pembelian. Dari definisi ini telah menggambarkan bagaimana proses sebuah keputusan pembelian.



Gambar 2.7
Proses Pengambilan Keputusan Pembelian
Sumber : Kotler 2002

Merujuk pada Kotler, ada lima tahap proses pengambilan keputusan pembelian, yaitu pengenalan masalah, pencarian informasi, evaluasi alternatif, keputusan pembelian dan perilaku pasca pembelian.⁷⁹ Sejalan dengan Kotler, Ali juga menjabarkan tahap proses pengambilan keputusan dalam membeli yang dilakukan oleh seorang konsumen menjadi lima tahap. Walaupun demikian, kelima proses ini tidak semua konsumen mengalaminya sebab tergantung juga pada jenis pembeliannya. Berikut adalah tahapannya:⁸⁰

Tabel 2.3
Proses Pengambilan Keputusan Pembelian
Sumber: Ali Hasan 2013

Tahap	Penjelasan	Proses psikologi
Pengenalan masalah	Konsumen merasa suatu kebutuhan dan termotivasi untuk memecah masalah	Motivasi
Pencarian informasi	Konsumen mencari informasi yang dibutuhkan untuk membuat keputusan pembelian	Persepsi

⁷⁹ Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran* Edisi Millenium I (Jakarta: PT. Prenhalindo, 2002), 204. Lihat juga Dedy Ansari Harahap, "Analisis Faktor-faktor yang Memengaruhi Keputusan Pembelian Konsumen di Pajak USU (Pajus) Medan" *Jurnal Keuangan dan Bisnis*, Vol. 07, No. 3 (November, 2015), 232-233.

⁸⁰ Ali Hasan, 180.

Evaluasi alternatif	Konsumen membandingkan berbagai merek	Sikap
Keputusan pembelian	Konsumen memutuskan untuk membeli merek tertentu	Integrasi
Evaluasi purnabeli	Konsumen mengevaluasi keputusan pembeliannya	Belajar

Tahap pertama, yaitu pengenalan masalah. Merupakan hasil dari adanya perbedaan antara keadaan yang diinginkan konsumen dan keadaan yang sebenarnya dihadapi. Kenyataan tersebut membuat konsumen termotivasi untuk mengatasi perbedaan itu dengan memulai proses pembelian. Sumber pengenalan masalah meliputi:

1. Keistimewaan item-item produk sudah usang.
2. Ketidakpuasan dengan produk atau jasa saat ini.
3. Tingkat layanan penjualan atau pembelian produk.
4. Induksi pemasar.
5. Eksistensi produk terbaru.

Proses internal psikologi yang berkaitan dengan tahap pengenalan masalah adalah motivasi, di mana motivasi ini adalah faktor pendorong tindakan.

Tahap kedua, pencarian informasi. Keadaan konsumen yang menyadari bahwa ia merasakan adanya suatu masalah, maka akan berlanjut untuk mencari informasi tentang produk atau jasa yang dapat memecahkan masalahnya. Pencarian informasi ini dapat dilakukan secara internal (memori, pengalaman pribadi) ataupun eksternal melalui sumber pribadi atau publik. Proses psikologi internal yang berkaitan dengan pencarian informasi ini adalah persepsi. Proses persepsi ini adalah selektif

memilih pesan-pesan promosi produk atau jasa. Selektifitas dalam memilih promosi produk dan jasa ini membentuk pemahaman dan penafsiran pesan sesuai dengan keyakinan, sikap, motif dan pengalaman konsumen dalam mengingat pesan yang lebih berarti dan penting untuknya.

Tahap ketiga, evaluasi alternatif. Tahapan ini seorang konsumen membandingkan merek dari produk dan jasa yang dipertimbangkan. Konsumen mengevaluasi manfaat fungsional dan psikologi dari tawaran merek yang dipromosikan oleh pemasar. Dari sini perlu diketahui oleh pemasar untuk dapat *mendisplay* manfaat apa yang dicari oleh konsumen sebab hal itu merupakan atribut penting dalam hal keputusan pembelian. Proses psikologi internal dalam tahap ini adalah pembentukan sikap (kecenderungan) terhadap suatu objek, baik secara kognitif; tentang apa dan bagaimana yang dipikirkan oleh konsumen, maupun secara afektif; apa dan bagaimana yang dirasakan oleh konsumen. Dukungan informasi yang terintegrasi dan aturan keputusan yang memudahkan konsumen mengevaluasi alternatif-alternatif yang menonjol dan penting akan memudahkan konsumen bersikap melakukan pembelian.⁸¹

Tahap keempat, keputusan pembelian. Pasca terjadinya evaluasi, konsumen akan siap membuat keputusan pembelian, terkadang niat pembelian tidak berakibat pada pembelian aktual. Di sini pemasar dituntut untuk dapat memfasilitasi konsumen agar ia tidak berhenti pada niat, namun melangkah pada pembelian. Maka diperlukan promo, kemudahan transaksi pembayaran, *mendisplay* kelemahan-kelemahan pesaing. Proses psikologi untuk tahap ini yang relevan adalah integrasi.

⁸¹ Ali Hasan, 182.

Tahap kelima evaluasi purnabeli. Pasca terjadinya pembelian, konsumen akan melakukan evaluasi pada kinerja produk yang ia beli dengan harapannya. Jika produk tersebut memenuhi harapan maka sang konsumen akan bereaksi positif dan sebaliknya jika produk tersebut kurang atau tidak memenuhi harapan maka akan bereaksi negatif. Proses psikologi internal dalam tahap ini adalah belajar.⁸²

Tahap perilaku purnabeli merupakan proses pengambilan keputusan pembelian terakhir, di mana dalam diri konsumen akan muncul perasaan puas atau tidak. Perasaan puas dan ketidakpuasan ini akan memengaruhi perilaku selanjutnya. Saat merasakan puas, selanjutnya ia akan melakukan pembelian ulang di masa datang untuk produk tersebut dan tertarik melakukan pembelian pada produk lain yang dijual oleh perusahaan atau peritel yang telah memuaskan harapannya tersebut, bahkan merekomendasikannya pada orang di sekitarnya. Namun jika tidak, maka akan bereaksi dengan sikap-sikap negatif seperti mendiamkan, *komplain (voice response;* konsumen menyampaikan keluhan secara langsung atau meminta ganti rugi pada peritel atau perusahaan, keadaan semacam ini bagi peritel atau perusahaan masih dapat memuaskan konsumen/pelanggan, menekan publikasi yang negatif dan melakukan perbaikan pelayanan), *private response* (merekomendasikan kepada orang terdekat untuk tidak membeli produk tersebut, keadaan ini merugikan citra perusahaan atau peritel dan sulit untuk memperbaiki citra), bahkan *party response* (konsumen meminta ganti rugi dengan sengaja dilewatkan *via* media massa atau media sosial elektronik).⁸³

⁸² Ali Hasan, 183.

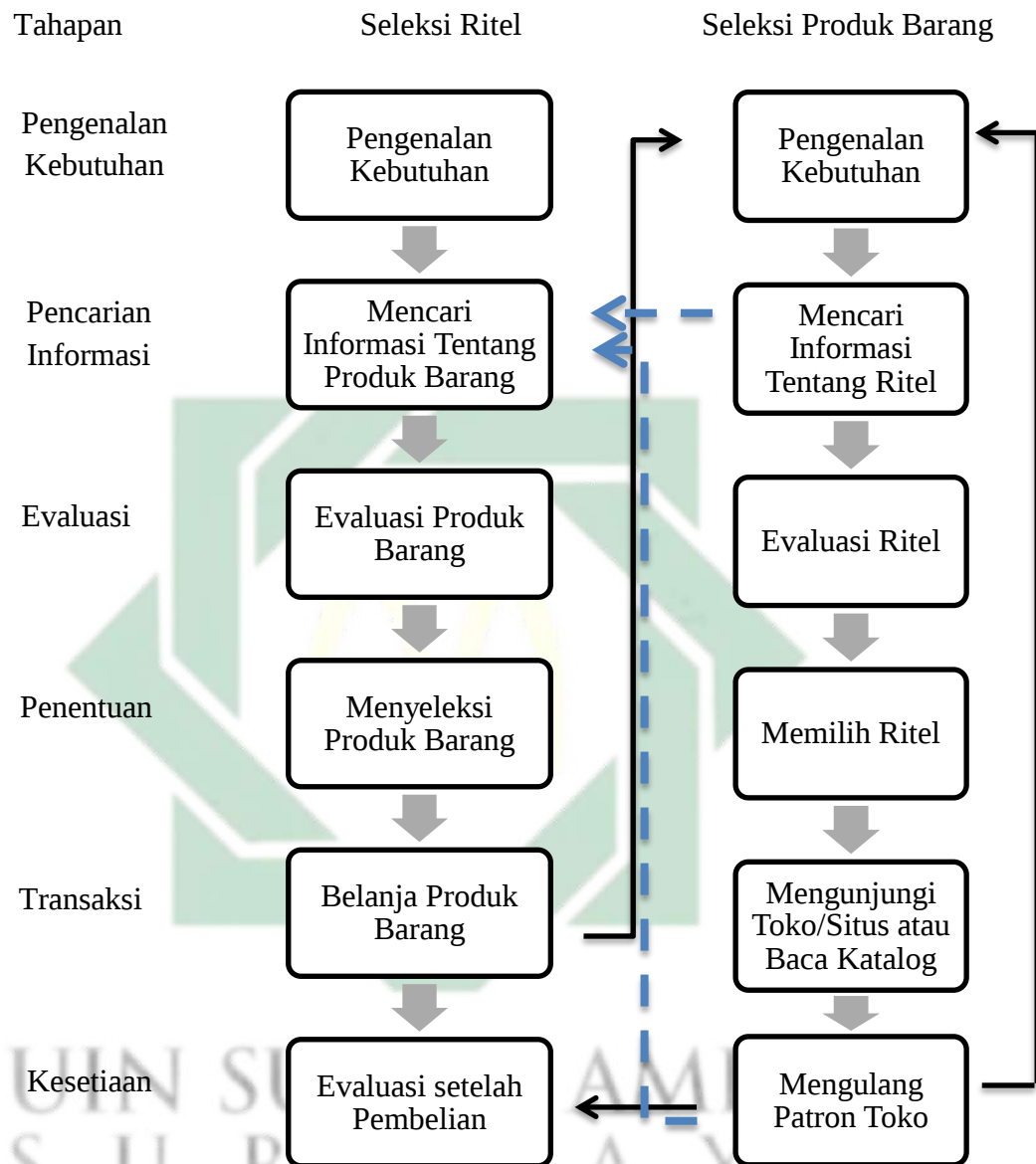
⁸³ Ali Hasan, 184.



Gambar 2.8
Proses Pengambilan Keputusan Pembelian
Sumber : Ali Hasan 2013

Sedangkan Utami yang menukil dari Levy dan Weitz menjabarkan tahap pengambilan keputusan pembelian menjadi enam tahap proses, yaitu: pengenalan kebutuhan, pencarian informasi, evaluasi alternatif-alternatif, penentuan pilihan, transaksi belanja dan evaluasi belanja.⁸⁴

⁸⁴ Christina Whidya Utami, 67.



Gambar 2.9
Proses Pengambilan Keputusan Pembelian
Sumber : Utami 2018

Di balik kelima atau enam proses di atas, biasanya ada peran seseorang yang dalam proses pembelian ini terkadang menjadi faktor pendorong kuat bagi pengambil keputusan pembelian. Berikut adalah sejumlah orang yang berkemungkinan terlibat dalam pengambilan keputusan pembelian:

- a. *Initiator*, adalah orang yang pertama kali menyadari bahwa ada kebutuhan yang belum terpenuhi dan ia berinisiatif untuk mengusulkan pembelian produk tertentu.
- b. *Influencer*, adalah orang yang berperan dalam memberikan pandangan, nasihat dan pendapatnya sehingga memengaruhi keputusan pembelian produk tertentu.
- c. *Decider*, adalah orang yang mengambil keputusan dalam menentukan pada produk dan merek apa yang harus dibeli.
- d. *User*, adalah orang yang menggunakan produk yang terbeli.

Keempat orang tersebut memengaruhi keputusan pembelian seorang *buyer* (pembeli) dan pemasar harus paham peran-peran tersebut dijalankan oleh siapa. Jika dalam keluarga bahwa peran-peran tersebut itu dimainkan oleh seluruh anggota keluarga yaitu anak dan orang tua namun lebih dominan ditentukan oleh sang Ibu, maka pesan komunikasi pemasaran harus lebih masif diarahkan pada yang lebih dominan sebagai pengambil keputusan yaitu sang Ibu.⁸⁵

C. Motif Ekonomi

Motif adalah dorongan atau tendensi individu untuk bertindak mencapai tujuan tertentu. Sedangkan motivasi adalah penimbulan motif atau suatu hal yang menjadikan motif. Stephen dan Timothy mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai

⁸⁵ Ali Hasan, 180.

tujuannya.⁸⁶ Sedangkan Wayne sebagaimana yang dikutip oleh Melayu mendefinisikan motivasi sebagai suatu kekuatan yang dihasilkan oleh seseorang dari keinginannya untuk memuaskan kebutuhannya, misalnya; rasa lapar, haus dan bersosialisasi.⁸⁷ Robert A. Baron mendefinisikan motivasi sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (*drive aurosal*), bila suatu kebutuhan tidak terpuaskan, timbullah *drive* dan aktifitas individu untuk merespon perangsang (*incentive*) dalam tujuan yang diinginkan, pencapaian tujuan akan menjadikan individu terpuaskan.⁸⁸ Freud mendefinisikannya sebagai kekuatan yang mampu membentuk perilaku biologis, psikologis dan moral, yang dikembangkan sebagai *motivational positioning* pada tingkatan tertentu untuk membangkitkan sekumpulan motif unik dalam diri seseorang.⁸⁹

Maslow mendefinisikannya sebagai kebutuhan manusia yang tersusun dalam hierarki lima tingkat dasar kebutuhan dari yang paling penting sampai yang kurang penting.⁹⁰ Maslow juga menekankan dengan berkata : “*only unsatisfied needs provide the sources of motivation, a satisfied need create no tension and therefore no motivation*”.⁹¹ Dalam pengertian lain, motivasi adalah proses psikologis yang menyebabkan *impuls*, sehingga memberikan arahan dan kemantapan perilaku

⁸⁶ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi Buku 1* (Jakarta: Salemba Empat, 2008), 222.

⁸⁷ Melayu Hasibian, *Managemen Dasar, Pengertian dan Masalah* (Jakarta: Rajawali, 2001), 219.

⁸⁸ Anwar Prabu Mangkunegara, *Psikologi Perusahaan* (Bandung: Trigenda Karya, 1993), 46.

⁸⁹ Ali Hasan, 166.

⁹⁰ Ibid.

⁹¹ Ronald L. Pardee, “Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor and McClelland: a Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation” *Educational Resources Information Center (ERIC)* U.S. Department of Education (Februari, 1990), 3.

seseorang. Sebagai konsep dasar perilaku organisasi, motivasi dapat memberikan wawasan tentang alasan yang mendasari perilaku pribadi seseorang.⁹²

Teori motif ekonomi dengan pendekatan hierarki kebutuhan dasar yang dikenalkan oleh Maslow (tergambar sebagaimana berikut) umumnya digunakan untuk mengklasifikasi tingkatan motif ekonomi individu, ia tersusun mulai dari hal yang paling dasar dan harus terpenuhi lebih awal sebelum memenuhi kebutuhan yang ada di atasnya. Lima tingkatan hierarki kebutuhan dasar tersebut sebagaimana berikut:⁹³



Gambar 2.10
Motif Ekonomi Maslow
Dengan Pendekatan Hierarki Kebutuhan Dasar

- 1) Kebutuhan fisiologis, meliputi makanan, minuman, seks dan tempat tinggal yang masuk kategori primer.

⁹² Tiiu Kamdron, "Work Motivation: Relationships with Job Satisfaction, Locus of Control and Motivation Orientation" *International Journal of Liberal Arts and Social Science*, Vol. 3, No. 6 (August, 2015), 1.

⁹³ Ronald L. Pardee, "Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor and McClelland: a Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation", 5. Lihat juga Vinna Sri Yuniarti, *Ekonomi Mikro Syariah*, 56.

- 2) Kebutuhan akan keamanan, meliputi perlindungan dari hal-hal yang berbahaya, mengancam dan yang menghilangkan. Juga stabilitas, ketertiban, keakraban, pengendalian atas kehidupan diri dan lingkungan dst.
- 3) Kebutuhan sosial, meliputi cinta, kasih sayang, pertemanan, persatuan, kepemilikan dan penerimaan.
- 4) Kebutuhan ego (kepentingan diri sendiri), kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan meliputi kesuksesan, kemapanan, kemandirian, kebebasan, kekuasaan dst.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri, meliputi aksi merealisasikan potensi diri agar terus berkembang (mengekspresikan potensi dalam diri) dst.

Dari hierarki kebutuhan yang mendasari motif individu di atas, Pardee mengutip pendapat Hamner dan Organ yang menyatakan bahwa ada dua dasar pikiran besar yang dapat dikemukakan; yaitu:⁹⁴

- 1) Kebutuhan kepuasan bukanlah motivator dan perilaku
- 2) Sejauh kebutuhan paling mendasar (bawah) dalam level hierarki itu terpenuhi maka penentuan perilaku di level tinggi berikutnya semakin masuk akal.

Tidak jauh dengan apa yang diteorikan oleh Maslow, Dinar dan Hasan juga mendekatkan teori motif ekonomi dengan lima kebutuhan yaitu:⁹⁵

⁹⁴ Ronald L. Pardee, "Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor and McClelland: a Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation", 6.

⁹⁵ Muhammad Dinar dan Muhammad Hasan, *Pengantar Ekonomi: Teori dan Aplikasi* (tt: CV. Nur Lina, 2018), 6.

- 1) Kebutuhan hidup untuk hidup makmur, motif ini umum dilakukan oleh mayoritas atau semua individu dalam melakukan aktifitas ekonominya.
- 2) Memperoleh keuntungan, motif ini lumrah dilakukan oleh pengusaha atau wirausaha untuk mendapatkan keuntungan dan mengembangkan usahanya.
- 3) Memperoleh penghargaan, motif ini biasa dilakukan oleh seseorang agar terpuja dan dihargai oleh masyarakat sekitarnya.
- 4) Memperoleh kekuasaan ekonomi, motif ini hampir sama dengan motif memperoleh penghargaan, hanya aspek dalam motif kekuasaan ekonomi ini, sang pelaku fokus mengembangkan usaha-usahanya yang sudah berkembang dan memiliki cabang di banyak tempat secara terus menerus dan bahkan merambah ke sektor bisnis lain.
- 5) Membantu sesama/motif sosial, motif ini dilakukan oleh seseorang yang terdorong untuk berbuat sosial dengan memenuhi kebutuhan orang lain utamanya masyarakat yang ia anggap perlu uluran tangan.

Teori Maslow, Dinar dan Hasan adalah gambaran motif individu yang umumnya melandasi perilaku ekonomi seseorang dengan tanpa landasan dogma agama. Ia murni muncul dari pola berpikir yang bersifat positivisme. Maka muncullah banyak teori tandingan untuk teori Maslow, utamanya oleh para pegiat ekonomi Islam semisal Umer Chapra dan seterusnya.

Berdasarkan tiga prinsip fundamental, yaitu *tawḥīd* (keesaan), *khilāfah* (perwakilan)⁹⁶ dan *‘adālah* (keadilan). Umer Chapra berusaha untuk merumuskan sistem ekonomi perspektif Islam dengan pendekatan *maqāṣid sharī‘ah*, di mana *ending* dari olah pikirnya adalah motif ekonomi yang seharusnya diterapkan oleh seorang Muslim.⁹⁷ *Ukhuwah* (persaudaraan) yang menjadi bagian integral dari konsep *tawḥīd* dan *khilāfah* akan tetap menjadi konsep tanpa realita jika tidak dibarengi dengan keadilan sosial-ekonomi. *‘Adalah* (keadilan) sendiri dipandang oleh mayoritas ahli fikih adalah isi pokok *maqāṣid sharī‘ah*. Keharusan menegakkan keadilan tersurat dalam al-Qur‘an (QS. Al-Ḥaḍīd: 25) dan bahkan menjadi misi utama para Rasul. Semisal juga QS. Al-Nisā’: 58, QS. Al-Mā’idah: 8, QS. Al-Mā’idah: 42 dan lainnya. Ada ratusan ayat dalam al-Qur‘an berbicara tentang keadilan dan ancaman bagi yang tidak menegakkannya, dalam QS. Al-Mā’idah ayat 8 bahkan memposisikan keadilan adalah faktor terdekat dengan takwa, struktur terpenting dalam keimanan dalam agama Islam. Rasulullah saw.pun banyak menyampaikan hadis agar berlaku adil dan menggambarkan keadilan sebagai kegelapan obsolut.⁹⁸

Komitmen Islam yang sangat intens terhadap *ukhuwah* dan juga *‘adālah* tersebut menuntut seluruh sumber daya yang ada dapat tersedia bagi umat manusia. Hal itu sebagai upaya untuk memenuhi *maqāṣid sharī‘ah* yang tersiratkan oleh teks-

⁹⁶ Konsep *khilāfah*, oleh Chapra mempunyai implikasi; 1) Persaudaraan universal; 2) Sumber daya adalah amanat; 3). Gaya hidup sederhana; dan 4) Kebebasan manusia. Lihat Umer Chapra, *Islam dan Tantangan Ekonomi, Islamisasi Ekonomi Kontemporer*, Terj. Tim Risalah (Surabaya: Risalah Gusti, 1999), 208-210.

⁹⁷ Ibid., 204. Lihat juga Ibid., 220.

⁹⁸ Ibid., 211-212.

teks suci al-Qur'an dan Hadis. Oleh karena itu motif ekonomi Islam setidaknya menurut Umer Chapra berlandaskan pada hal berikut:⁹⁹

1) Pemenuhan kebutuhan

Ajaran Islam tidak melarang umatnya untuk memenuhi kebutuhannya. Namun, motivasi umat dalam rangka memenuhi kebutuhannya harus sejalan dengan kemaslahatan. Masalah dapat tercapai jika umat manusia hidup dalam keseimbangan jasmani dan rohani. Oleh sebab itu, kehidupan yang seimbang adalah esensi ajaran Islam.¹⁰⁰

Tabel 2.4
Karakteristik Kebutuhan dan Keinginan
Sumber: P3EI UII (2008)

Karakteristik	Keinginan	Kebutuhan
Sumber	Nafsu manusia	Fitrah manusia
Hasil	Kepuasan	Manfaat dan berkah
Ukuran	Selera	Fungsi
Sifat	Subjektif	Objektif
Tuntutan Islam	Dikendalikan	Dipenuhi

2) Penghasilan dari sumber yang terhormat

Ajaran Islam sangat menekankan dan mewajibkan secara personal (*fard 'ayn*) untuk memperoleh penghasilan dari usahanya sendiri dengan cara yang halal. Sebagaimana arahan al-Qur'an dalam QS. Al-Isrā': 35, QS. Al-Raḥmān: 8-9, QS. Al-Shu'arā': 181-182 dst. juga sebagaimana yang disampaikan oleh Nabi

⁹⁹ Umer Chapra, *Islam dan Tantangan Ekonomi, Islamisasi Ekonomi Kontemporer*, Terj. Tim Risalah, 212-215. Lihat juga Vinna Sri Yuniarti, *Ekonomi Mikro Syariah*, 56. Lihat juga Rinda Asytuti, "Rekonsepsi Ekonomi Islam dalam Perilaku dan Motivasi Ekonomi" *Religia*, Vol. 14, No. 1 (April, 2011), 79-82.

¹⁰⁰ P3EI UII, *Ekonomi Islam* (Jakarta: Raja Grafindo, 2013), 131.

saw.¹⁰¹ Namun fakta di lapangan kita mendapati sekelompok individu yang tidak mampu berusaha sendiri mencari penghasilan sebab udzur cacat badan dst. maka dalam hal ini ada Islam menetapkan kewajiban kolektif (*fard kifāyah*) untuk membantu individu-individu yang bernasib demikian agar terpenuhi kebutuhan pokoknya. Seorang individu yang tanpa udzur cacat *pun* dimungkinkan tidak mampu memenuhi kewajiban personalnya dalam memenuhi kebutuhannya jika tidak ada peluang kerja atau berwirausaha. Maka, menjadi kewajiban kolektif umat muslim untuk menjamin peluang yang sama bagi setiap individu memperoleh pekerjaan dan penghasilan terhormat sesuai dengan kemampuannya.

3) Distribusi pendapatan dan kekayaan yang adil

Ajaran Islam menyampaikan bahwa eksistensi individu manusia di dunia ini adalah sebagai *khalīfah* (wakil Allah swt) untuk mengurus kekayaan alam yang ada di dunia dan beribadah pada-Nya. Jadi kekayaan dan sumber yang diberikan pada manusia bersifat amanat. Maka seyogyanya manusia mendistribusikan kekayaan tersebut sesuai arahan-Nya. Di mana beliau (Allah swt.) meminta kita untuk memanfaatkan secara proporsional dan tidak berlebihan,¹⁰² mendayagukannya dengan baik dan adil,¹⁰³ dan keharaman

¹⁰¹ Nabi saw. bersabda: “*mā akala aḥadun ṭa‘āman qaṭṭ khayran min an ya’kula min ‘amali yadihi, wa inna nabiya Allāh Dāwud ‘alayh al-salām kāna ya’kulu min ‘amali yadihi*”

Artinya “tiada sedikitpun makanan yang lebih baik dari pada apa yang dimakan oleh seseorang dari hasil kerjanya sendiri, dan sesungguhnya Nabi Dawud as. *pun* makan dari hasil kerjanya sendiri”

Lihat Aḥmad b. ‘Aly b. Ḥajr al-‘Asqalānī, *Faṭḥ al-Bārī* Vol. 4 No. Hadis 2072 (Riyadh: Maktabah al-malik Fahd, 2001), 355.

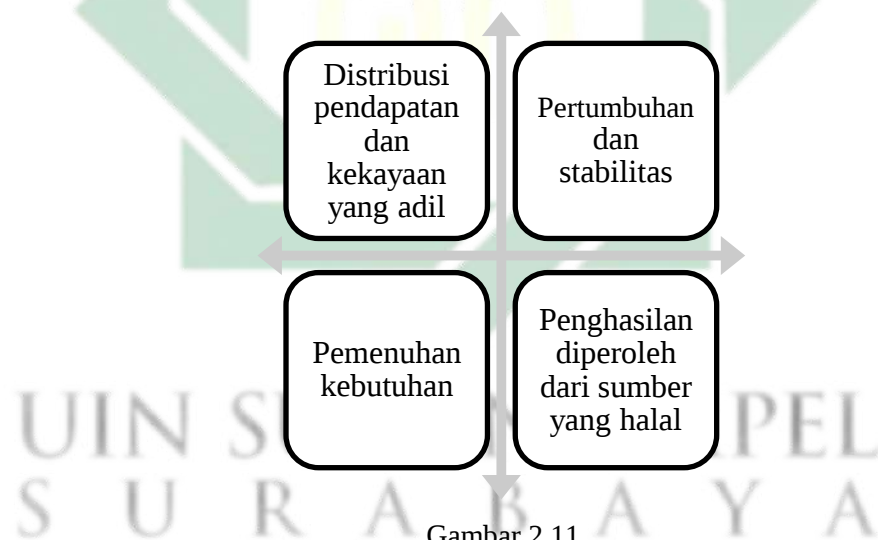
¹⁰² QS. Al-A‘rāf: 31.

¹⁰³ QS. Al-Shu‘arā’: 181-182.

untuk menimbun (*iḥtikār*) dengan bertujuan menarik keuntungan yang tidak seharusnya.¹⁰⁴

4) Pertumbuhan dan stabilitas

Untuk merealisasikan tujuan pemenuhan kebutuhan dan penciptaan peluang kerja yang besar dan penggunaan sumber daya yang efisien maka menurut Chapra diperlukan pertumbuhan dan stabilitas, hal demikian juga banyak dilontarkan oleh para ahli ekonomi. Saat pertumbuhan ekonomi tinggi dan terjaga maka akan terwujud keadilan distribusi pendapatan dan kekayaan yang cepat.¹⁰⁵



Gambar 2.11
Matrik Motif Ekonomi Islam Chapra
Dengan Pendekatan *Maqāṣid Sharī'ah*

¹⁰⁴ Nabi saw. bersabda: “*lā yaḥtakiru illā khāfī*”

Artinya: “tidaklah orang yang menimpun kecuali ia adalah orang yang maksiat”

Lihat Abū Zakariya Yahyā b. Sharf al-Nawawī, *al-Minhāj Sharḥ Ṣaḥīḥ al-Muslim* Vol. 11 No. Hadis 1605 (Bairut: Dār Iḥyā’ al-Turāth al-‘Arabī, 1392 H.), 43.

¹⁰⁵ Vinna Sri Yuniarti, 58. Lihat juga . Rinda Asytuti, 82.

1. Motif Bekerja

Bittel dan Newstrom mendefinisikan motif berkerja sebagai; “proses yang menyebabkan seseorang berperilaku dengan cara tertentu dalam rangka memenuhi kebutuhan yang sangat individu untuk bertahan hidup, keamanan, kehormatan, pencapaian, kekuasaan, pertumbuhan dan rasa harga diri.”¹⁰⁶ Sedangkan George dan Jones mendefinisikannya sebagai; “suatu dorongan secara psikologis kepada seseorang, yang menentukan arah dari perilaku (*direction of behavior*) seseorang dalam suatu organisasi, tingkat usaha (*level of effort*), dan tingkat kegigihan atau ketahanan dalam menghadapi suatu halangan atau masalah (*level of persistence*).”¹⁰⁷

Proses motivasi kerja sendiri terdiri dari tiga elemen penting, yakni kebutuhan (*needs*), dorongan (*drives*), dan rangsangan (*incentives*).¹⁰⁸ Ketiganya dapat dijabarkan sebagai berikut:¹⁰⁹

- 1) Kebutuhan adalah suatu tekanan yang ditimbulkan oleh adanya kekurangan untuk menyebabkan seseorang berperilaku untuk mencapai tujuan.

Kekurangan tersebut dapat bersifat psikologis, fisiologis, atau sosial.¹¹⁰

¹⁰⁶ L. Bittel, J. W. Newstrom and J. Newstrom, *What Every Supervisor Should Know: The Complete Guide to Supervisory Management* (New York: McGraw-Hill, Inc., 1994), 293.

¹⁰⁷ J. M. George and G. R. Jones, *Essentials of Managing Organizational Behavior*, 4th ed. (New Jersey: Upper Saddle River, 2005). 174.

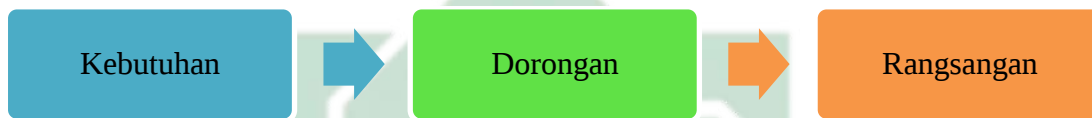
¹⁰⁸ F. Luthans, *Organizational Behavior*, 7th ed. (New York: McGraw-Hill, Inc., 1995), 147.

¹⁰⁹ Endo Wijaya Kartika, Thomas S. Kaihatu, “Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Karyawan Restoran di Pakuwon Food Festival Surabaya)” *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.12, No. 1 (Maret, 2010), 102.

¹¹⁰ Teori Maslow yang menyampaikan tentang hierarki kebutuhan dasar individu sebelumnya, menurut George dan Jones menuntut untuk dipenuhi, dengan tuntutan inilah timbul sebuah motif bekerja. Kemudian oleh Alderfer mengemukakan tiga kebutuhan yang menuntut untuk dipenuhi sebagai sumber motif bekerja untuk menyempurnakan teori Maslow, yaitu

- 1) Kebutuhan akan keberadaan (*Existence Needs*), ini berkaitan dengan kebutuhan dasar di mana termasuk di dalamnya adalah Physiological Needs dan Safety Needs-nya Maslow.
- 2) Kebutuhan akan hubungan (*Relatedness Needs*), menekankan pada pentingnya sebuah hubungan antar individu (*interpersonal relationship*) dan bermasyarakat (*social relationship*).

- 2) Dorongan adalah suatu kondisi yang menyebabkan seseorang menjadi aktif untuk melakukan suatu tindakan atau perilaku demi tercapainya kebutuhan atas tujuan.
- 3) Rangsangan adalah sesuatu yang memiliki kecenderungan merangsang minat seseorang untuk bekerja mencapai tujuan.



Gambar 2.12
Proses Dasar Motif Bekerja
Sumber : Luthans, 1995

Kemudian George dan Jones menyatakan bahwa dalam motif bekerja ada unsur-unsur yang mendasarinya yaitu:¹¹¹

- 1) Arah perilaku (*direction of behavior*), dalam bekerja terdapat banyak perilaku yang dapat dilakukan oleh pekerja atau karyawan, baik perilaku positif yang dapat memaksimalkan tujuan perusahaan atau perilaku negatif yang menghambat tujuan perusahaan. Sebuah perusahaan selalu mengharapkan pada setiap karyawannya agar memiliki motivasi untuk memilih arah perilaku yang positif yang fungsional sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya. Bekerja tepat waktu, mengikuti aturan yang berlaku, kooperatif dengan rekan kerja adalah beberapa contoh arah perilaku positif yang diharapkan oleh perusahaan dari setiap karyawannya.

3) Kebutuhan akan pertumbuhan (*Growth Needs*), berkaitan dengan keinginan intrinsik dalam diri seseorang untuk melangkah ke depan, maju atau meningkatkan kemampuan pribadinya.

Lihat J. M. George and G. R. Jones, 59. Lihat juga Endo Wijaya Kartika, Thomas S. Kaihatu, 103.

¹¹¹ J. M. George and G. R. Jones, 175.

- 2) Tingkat usaha (*level of effort*), dalam bekerja seorang karyawan tidak cukup jika hanya memilih arah perilaku positif yang fungsional untuk pencapaian tujuan perusahaan. Namun, ia juga harus memiliki usaha keras dalam menjalankan perilaku yang ia pilih. Contoh, dalam bekerja seorang karyawan tidak cukup hanya dengan memilih bekerja tepat waktu, namun ia perlu menunjukkan keseriusannya juga dalam bekerja.
- 3) Tingkat kegigihan (*level of persistence*), dalam bekerja tentu ada kondisi-kondisi ubnormal yang dihadapi oleh karyawan yang sifatnya dapat menghalangi dan mengganggu pekerjaan. Contoh, kondisi cuaca atau masalah kesehatan, apakah dengan hujan lebat sang karyawan tetap gigih datang tepat waktu?, apakah dengan kondisi kesehatan yang kurang fit tetap mau menjalankan pekerjaannya seperti biasa atau memilih ijin pulang?. Tentu dalam hal ini ada pengecualian jika masalah kesehatan yang dialami karyawan adalah penyakit serius yang membuatnya tidak mampu bekerja.

2. Motif Berbelanja

Disampaikan sebelumnya bahwa motif adalah sebuah dorongan pada diri seseorang agar berkeinginan melakukan sesuatu. Sedangkan berbelanja sendiri adalah sebuah kegiatan yang terdiri dari dua aktifitas, yaitu aktifitas memperoleh informasi tentang ketersediaan pilihan produk barang atau jasa dan aktifitas memperoleh produk barang atau jasa.¹¹² Kajian tentang motif berbelanja timbul sebab dalam aktifitas belanja seseorang ternyata tidak hanya terdorong oleh kebutuhan fisiologis

¹¹² Muhammad Faishal Ibrahim dan Chye Wee Ng, "Determinants of Entertaining Shopping Experiences and Their Link to Consumer Behaviour: Case Studies of Shopping Centres in Singapore" *Journal of Retail Leisure Property*, Vol. 2, No. 4 (Desember, 2002), 338-340.

atau faktor nilai guna suatu produk yang dibutuhkannya namun juga adanya kebutuhan psikologis yang cenderung subjektif dan personal. Ketertarikan konsumen dalam berbelanja juga tidak hanya pada kualitas dan harga sebuah produk atau jasa namun kualitas sebuah toko juga menjadi faktor yang menarik konsumen.¹¹³

Dalam perannya secara langsung motif mempunyai fungsi-fungsi penting untuk mengarahkan konsumen sebagai berikut:¹¹⁴

- 1) Motif primer, yaitu suatu motif yang mengakibatkan pemilihan pada kategori umum suatu produk tertentu.
- 2) Motif selektif, yaitu suatu motif yang memengaruhi keputusan pemilihan model dan merek dari varian kelas suatu produk.
- 3) Motif rasional, yaitu motif yang didasarkan pada kenyataan yang ditunjukkan suatu produk pada konsumen. Alasan rasional dalam pikiran konsumen melandasi sikap belanja dengan motif rasional ini sehingga perasaan gengsi sangat kecil dan bahkan tidak ada dalam diri konsumen.
- 4) Motif emosional, yaitu motif yang menyebabkan perasaan konsumen terdorong memilih pada suatu produk tertentu. Perasaan ini baik bersifat gengsi, marah, iba atau bahkan senang, bangga dan lainnya.

Motif berbelanja juga dapat dibagi dalam tiga tipologi, yaitu:¹¹⁵

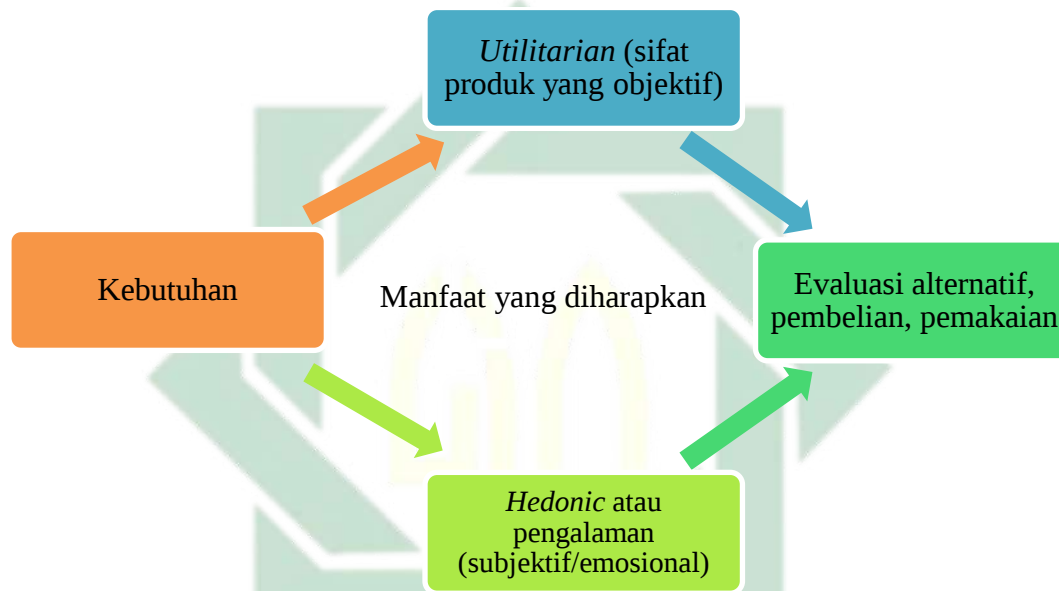
- 1) Motif orientasi produk, mengunjungi toko untuk kebutuhan pembelian atau keinginan untuk mendapatkan informasi produk.

¹¹³ Siti Fathonah, "Pengaruh *Hedonic Shopping Motivations* dan *Store Attribute* Terhadap *Shopper Loyalty*" *Jurnal Siasat Bisnis*, Vol. 13, No. 3 (Desember, 2009), 287.

¹¹⁴ Christina Whidya Utami, 58.

¹¹⁵ Edwin Japariato, "Analisa Faktor *Type Hedonic Shopping Motivation* dan Faktor Pembentuk Kepuasan Tourist Shopper di Surabaya" *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 12, No. 1 (Maret, 2010), 77.

- 2) Motif pengalaman, berorientasi pada *hedonic* atau rekreasi. Yaitu sebuah toko atau pusat perbelanjaan dikunjungi untuk kesenangan yang melekat pada kunjungan itu sendiri.
- 3) Motif kombinasi dari orientasi produk dan pengalaman.



Gambar 2.13
Dinamika Proses Motivasi Kebutuhan
Sumber : James F. *et al.*, 1994

Aktifitas berbelanja akan selalu didasari oleh motif yang ada dalam diri konsumen. Tanpa adanya motif maka kegiatan jual beli tidak akan terjadi. Motif ini timbul akibat dari adanya kebutuhan konsumen yang semakin lama semakin kompleks. Gambar di atas menunjukkan kebutuhan timbul saat ada ketidakcocokan yang memadai antara keadaan yang sebenarnya dan keadaan yang diinginkan. Adanya ketidakcocokkan ini menimbulkan suatu kondisi yang diekspresikan dalam perilaku pembelian dan konsumsi pada dua bentuk manfaat, yaitu *utilitarian need* dan

hedonic need.¹¹⁶ Dari sini dapat disampaikan bahwa secara garis besar motif berbelanja terdiri atas dua bagian yaitu *utilitarian shopping motives* dan *hedonic shopping motives* yang umumnya berfungsi secara serentak dalam keputusan pembelian.¹¹⁷

Utilitarian shopping motives adalah motif yang mendorong konsumen membeli suatu produk sebab manfaat fungsional dan karakteristik objektif dari produk tersebut.¹¹⁸ Jadi seorang konsumen akan melakukan transaksi belanja jika ia merasa ada manfaat dari suatu produk yang diinginkan tersebut. Motif belanja *utilitarian* ini menekankan pada nilai belanja yang bermanfaat dan efisien dalam penggunaan waktu dan tenaga. Jadi ada evaluasi kognitif dan pemikiran yang rasional dan objektif yang membuat konsumen terdorong untuk membeli suatu produk. Ada proses menyeleksi, mengorganisir, dan menginterpretasi sebuah informasi dalam diri konsumen bermotif *utilitarian* saat melakukan aktifitas berbelanja.¹¹⁹

Hedonic shopping motives adalah motif yang mendorong konsumen membeli suatu produk sebab ada kebutuhan yang bersifat psikologis seperti rasa puas, gembira, senang, gengsi, emosi, dan perasaan subjektif dan personal lainnya. Kebutuhan ini seringkali muncul untuk memenuhi tuntutan sosial, kenikmatan

¹¹⁶ Ibid., 78.

¹¹⁷ Barry J Babin, William R Darden and Mitch Griffin, "Work and/or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value" *Journal of Consumer Research*, Vol. 20, No. 4 (1994). Lihat juga Nugroho Juli Setiadi, *Perilaku Konsumen : Konsep dan Implikasi untuk Strategi dan Penelitian Pemasaran* (Jakarta: Prenada Media, 2003), 94-95. Lihat juga Christina Whidya Utami, 58-59.

¹¹⁸ Nugroho Juli Setiadi, 96.

¹¹⁹ Hartono Subagio, "Pengaruh Atribut Supermarket Terhadap Motif Belanja Hedonik Motif Belanja Utilitarian dan Loyalitas Konsumen" *Jurnal Manajemen Pemasaran*, Vol. 6, No. 1 (April, 2011), 13. Lihat juga Christina Whidya Utami, 58.

sensori, mimpi-mimpi atau pertimbangan estetika.¹²⁰ Hirschman dan Holbrook menyatakan bahwa “*Hedonic shopping motivations* dapat diartikan sebagai perilaku berbelanja yang berhubungan dengan alasan instrinsik, multisensori, fantasi, dan aspek emosi dalam memenuhi kebutuhan”.¹²¹ Jadi seorang konsumen hedonik melakukan transaksi belanja sebab ia merasa senang akibat respon afeksi (perasaan). Hematnya, Pemikiran subjektif dan personallah yang membuatnya terdorong untuk membeli suatu produk.¹²²

Dari studi eksploratoris kualitatif dan kuantitatif, utamanya studi yang dilakukan oleh Arnold dan Reynold mengidentifikasi enam dimensi yang memotivasi seseorang berbelanja secara hedonis, yaitu:¹²³

¹²⁰ Nugroho Juli Setiadi, 96. Lihat juga Devi Jatmika, “Hubungan Budaya Individualis-Kolektif dan Motivasi Berbelanja *Hedonic* pada Masyarakat Kota Jakarta” *PSibernetika*, Vol. 10, No. 1 (April, 2017), 9-19

¹²¹ Elizabeth C. Hirschman dan Morris B. Holbrook, “Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions” *Journal of Marketing*, Vol. 46, No. 3 (Summer, 1982), 93.

¹²² Christina Whidya Utami, 59.

Dalam penelitian Dawson dan kawan-kawan menyebutkan bahwa konsumen yang terdorong kuat secara *hedonic* akan mengarah pada perilaku loyal pada sebuah atribut toko ritel. Dengan kata lain bahwa *store attributes* berpengaruh terhadap *hedonic shopping motivations* secara positif dan signifikan. *Store attributes* yang dimaksud di sini meliputi lingkungan toko, akses lokasi, kenyamanan parkir, desain penataan, atmosfir, fasilitas kemudahan, layanan pramuniaga, kualitas produk, varian produk yang dipajang, layanan purna jual dan lainnya. Hal ini juga terungkap dalam penelitian Koo, Nguyen, Subagio, dan Fathonah.

Lihat Scott Dawson, Peter H. Bloch, Nancy M. Ridgway, “Shopping Motives, Emotional States, and Retail Outcomes” *Journal of Retailing*, Vol. 66, No. 4 (Winter, 1990), 424-426. Lihat juga Dong-Mo Koo, “Inter-relationships among Store Images, Store Satisfaction, and Store Loyalty among Korea Discount Retail Patrons” *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 15, No. 4 (Desember, 2003). Lihat juga Tung Nguyen, Nguyen Tho, dan Nigel J. Barrett, “Hedonic Shopping Motivations, Supermarket Attributes, and Shopper Loyalty in Transitional Markets: Evidence from Vietnam” *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 19, No. 3 (July, 2007), 227-239. Lihat juga Hartono Subagio, 18-19. Lihat juga Siti Fathonah, 290.

¹²³ Mark J. Arnold dan Kristy Reynolds, “Hedonic Shopping Motivation” *Journal of Retailing*, Vol. 79, No. 2 (Desember, 2003), 80-81. Lihat juga Christina Whidya Utami, 60-61. Lihat juga Hartono Subagio, “Pengaruh Atribut Supermarket Terhadap Motif Belanja Hedonik Motif Belanja Utilitarian dan Loyalitas Konsumen” *Jurnal Manajemen Pemasaran*, Vol. 6, No. 1 (April, 2011), 9. Juga M. Y. Lee, Y. K. Kim, dan H. J. Lee, “Adventure Versus Gratification: Emotional Shopping in Online Auctions” *European Journal of Marketing*, Vol. 47, No. 2 (2013), 49-70.

- 1) *Adventure shopping*, adalah aktifitas berbelanja yang menimbulkan gairah pada diri konsumen bangkit. Suatu pengalaman berbelanja ini membuatnya merasa memiliki dunianya sendiri. Dengan kata lain berbelanja adalah lingkungan universal yang mengandung tantangan, sensasi, kegembiraan dan kesenangan. Inilah yang menjadi dasar terbentuknya motivasi konsumen yang *hedonis*.
- 2) *Social shopping*, adalah anggapan konsumen bahwa kenikmatan berbelanja akan didapat jika dilakukan bersama teman-teman atau keluarga. Kebersamaan dengan teman-teman atau keluarga saat melakukan aktifitas berbelanja akan semakin menarik sebab akan ada informasi dan pertimbangan yang didapat dari produk yang akan dibeli. Ada juga yang menganggap bahwa aktifitas berbelanja adalah sarana relevan untuk bersosialisasi dengan lainnya. Jadi sosialisasi adalah tujuan utama saat melakukan aktifitas berbelanja.
- 3) *Gratification shopping*, adalah perilaku konsumen yang menjadikan aktifitas berbelanja sebagai sarana penghilang stress, mengatasi suasana hati yang buruk, dan alternatif yang patut dilakukan dalam melupakan masalah yang dihadapi.
- 4) *Idea shopping*, adalah aktifitas berbelanja yang dilakukan sebab mengikuti tren model *fashion* terbaru. Dengan kata lain berbelanja adalah sarana untuk mendapat pengetahuan baru atas perkembangan tren dan model terbaru.
- 5) *Role shopping*, adalah aktifitas belanja yang dilakukan oleh seorang konsumen untuk kepentingan atau kebahagiaan orang lain. Seorang konsumen dengan model ini mendapatkan kebahagiaan dan kesenangan saat mampu

menghadirkan produk yang sesuai untuk orang lain. Dengan kata lain, aktifitas berbelanja yang ia lakukan bertujuan untuk melihat orang lain bahagia dan senang sebab hasil pembelanjaannya.

- 6) *Value shopping*, adalah anggapan konsumen bahwa aktifitas berbelanja adalah suatu permainan tawar-menawar harga, atau kecenderungan konsumen yang melakukan aktifitas berbelanja sebab ada tawaran diskon, harga murah atau obralan yang bernilai bagi dirinya.

Dengan memahami motif berbelanja konsumen ini bertujuan untuk meningkatkan kepuasan, mempertahankan loyalitas, efisiensi, efektivitas, dan menciptakan hubungan yang harmonis antara produsen dengan konsumen. Di mana tujuan-tujuan ini berdasar pada beberapa asas, yaitu:¹²⁴

- 1) Asas mengikutsertakan, yaitu memberikan kesempatan kepada konsumen untuk mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan pembelian.
- 2) Asas komunikasi, yaitu menginformasikan secara jelas tentang yang ingin dicapai, cara mengerjakannya, dan kendala yang dihadapi.
- 3) Asas pengakuan, yaitu memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada konsumen atas prestasi yang dicapainya.
- 4) Asas wewenang yang didelegasikan, yaitu memberikan kebebasan kepada konsumen untuk mengambil keputusan dan beraktivitas sebebaskan-bebasnya tapi masih ada aturan yang membatasi.

¹²⁴ Nugroho Juli Setiadi, 101.

- 5) Asas perhatian timbal balik, yaitu memotivasi para konsumen dengan mengemukakan keinginan dan harapan perusahaan di samping berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan konsumen dan produsen.



BAB III

BISNIS RITEL PESANTREN SIDOGIRI

Dalam bab II sudah dipaparkan tentang definisi kata dinamika dan bisnis ritel. Untuk mempersingkat dan agar tidak ada pengulangan, maka peneliti langsung akan memaparkan definisi dari pada kata “Pesantren”. Pesantren pada dasarnya adalah kata yang berawalan “pe” dan berakhiran “an” yang diartikan sebagai sebuah tempat, yakni tempat santri melakukan aktifitas belajar, mengaji, mengabdikan kepada kiai, dan tidur. Pesantren juga terkadang diartikan sebagai gabungan dua kata, yaitu sant (orang baik) dan tra (suka menolong),¹ sehingga kata pesantren berarti tempat pendidikan manusia baik.² Sedangkan Rabithah Ma'ahid Islamiyah (RMI) mendefinisikan pesantren sebagai “lembaga *tafaqquh fiddin* yang mengembangkan misi meneruskan risalah Muhammad saw. sekaligus melestarikan ajaran Islam yang berhaluan Aswaja ala *Thariqah al-Madzahib al-Arba'ah*”.³ Jadi dapat ditarik kesimpulan, bahwa makna yang dimaksud dari bab ini adalah gerak bisnis ritel milik koperasi pondok pesantren

¹ Sumber lain menyatakan bahwa santri berasal dari bahasa Tamil yang berarti guru mengaji. Lihat Babun Suharto, *Dari Pesantren Untuk Umat: Reiventing Eksistensi Pesantren di Era Globalisasi* (Surabaya: Imtiyaz, 2011), 9.

² Saeful Anam, “Karakteristik dan Sistem Pendidikan Islam: Mengenal Sejarah Pesantren, Surau dan Meunasah di Indonesia” *JALIE: Journal of Applied Linguistics and Islamic Education*, Vol. 1, No. 1 (Maret, 2017), 150. Lihat juga Bakhrul Huda, “Education and Practice of Moderate Islam in the Pesantren Progressive Bumi Shalawat Sidoarjo” *Didaktika Religia*, Vol 8, No 1 (June, 2020), 98-100. Dalam pendidikan Islam di Indonesia, pesantren memiliki sejarah yang sangat panjang tepatnya sejak berdirinya kerajaan Samudera Pasai, disinyalir telah berdiri juga pesantren di daerah Aceh. Sedangkan di Jawa, sistem pesantren juga telah dikenal dengan datangnya Walisongo yang menyebarkan Islam di tanah Jawa. Setiap Wali mempunyai pesantren dan surau tempat sang Wali berdakwah dan mengajarkan ajaran Islam. Oleh karena itu, lembaga pesantren dapat dinyatakan sebagai bagian mendalam bagi sistem kehidupan mayoritas umat Islam Indonesia. Lihat Nur Syam dan Suko Susilo, *Jejak Politik Lokal Kaum Tarekat* (Surabaya: Jengjala Pustaka Utama, 2020), 43. Lihat juga Babun Suharto, 9-11.

³ Ibid., 9.

Sidogiri yang secara terus menerus mengalami perubahan dalam bentuk dan konsepnya.

Pada bab ini merupakan proses reduksi peneliti secara fenomenologis,⁴ yaitu proses penyerapan atas fenomena yang terjadi di lapangan tanpa melibatkan opini, sehingga fenomena dibiarkan mengungkapkan hakikat dirinya sendiri. Tahap ini merupakan proses penghayatan faktual melalui pengalaman indrawi (*getting in*). Dalam proses ini peneliti melibatkan diri dalam beberapa proses kegiatan yang ada di pesantren dan unit bisnis Kopontren (Toko Basmalah) agar mampu mengungkap fakta suatu makna dalam tindakan yang menjadi tujuan utama dalam penelitian kualitatif.

Observasi dan mewawancarai informan-informan yang menjadi kunci untuk mengungkap makna tersebut peneliti lakukan dalam rentan waktu satu tahun di samping membaca dan memahami dokumentasi dan hasil penelitian terdahulu. Untuk memperoleh gambaran secara holistik dinamika bisnis yang menjadi tema dalam penelitian ini, maka perlu dipaparkan terlebih dahulu profil pesantren yang menjadi objek penelitian diikuti dengan Koperasi Pondok Pesantren yang dimilikinya, unit bisnisnya dan bagaimana perkembangan unit bisnis ritelnya mulai awal hingga sekarang.

⁴ Proses pertama dari tiga proses yang dikenalkan oleh Husserl dalam Konstruksi pendekatan fenomenologi transendentalnya yang digunakan dalam penelitian ini.

A. Profil Pesantren Sidogiri

1. Letak Geografis dan Sejarah Pesantren Sidogiri

Dalam observasi peneliti,⁵ pesantren Sidogiri terletak di desa Sidogiri Kecamatan Kraton Kabupaten Pasuruan Jawa Timur. Secara administrasi pemerintah Kabupaten Pasuruan, Sidogiri berbatasan dengan Desa Ngempit di sebelah utaranya, sebelah Selatan dengan Desa Jeruk, sebelah Barat dengan Desa Geneng Waru dan sebelah Timur dengan Desa Dampo Klampisan.

Terkait sejarah pesantren yang paling dianggap autentik adalah apa yang sudah disampaikan dalam website pesantren. Hal ini sebagaimana hasil perbincangan peneliti dengan sdr. Agus Salim seorang teman alumni Pesantren Sidogiri dan juga saat peneliti datang ke kantor pusat Kopontren Sidogiri bertemu sdr. Mubarak yang menyarankan kepada peneliti untuk membuka website pesantren untuk mengetahui bagaimana sejarah dari pada pesantren Sidogiri, juga dari berbagai hasil penelitian tentang pesantren Sidogiri saat memaparkan sejarahnya mayoritas bersumber dari website yang ada. Maka dapat kami sampaikan sebagaimana yang disampaikan dalam website resmi pesantren bahwa pondok pesantren Sidogiri didirikan oleh Sayyid Sulaiman yang datang dari Cirebon, seorang keturunan Rasulullah saw. bermarga Basyaiban. Ayah beliau adalah Sayyid Abdurrahman b. Umar Basyaiban, seorang perantauan dari Hadromaut Yaman, sedangkan ibu beliau adalah Syarifah Khadijah b.

⁵ Observasi pada 5 Juli 2019. Bagi peneliti desa Sidogiri adalah wilayah yang sering dilewati sebab cukup dekat dengan tempat tinggal mertua, sehingga pesantren Sidogiri tidaklah asing bagi peneliti terlebih banyak teman yang mondok dan menjadi alumninya.

Sultan Hasanuddin b. Syarif Hidayatullah Sunan Gunungjati. Dengan ini menunjukkan bahwa beliau adalah keturunan Sunan Gunungjati.⁶

Pesantren Sidogiri diawali dengan pembukaan lahan hutan belantara oleh Sayyid Sulaiman yang dibantu oleh santrinya yang bernama Kiai Aminullah dari Bawean kelahiran Hadromaut Yaman, yang kemudian hari menjadi menantunya Sayyid Sulaiman dan memegang tampuk kepemimpinan pesantren meneruskan dakwah Sayyid Sulaiman. Konon 40 hari merupakan masa beliau berdua membuka lahan untuk dijadikan pesantren yang saat itu dipenuhi makhluk-makhluk halus. Pemilihan hutan Sidogiri ini merupakan hasil istikharah Sayyid Sulaiman yang menunjukkan bahwa tanah tersebut baik dan berkah.⁷

Untuk memperkaya sejarah tentang pesantren Sidogiri kami juga membaca beberapa hasil penelitian dan dokumentasi, di mana tercatat bahwa tahun 1745 M yang bertepatan dengan tahun 1158 H. diyakini merupakan tahun berdirinya pesantren Sidogiri. Hal ini berdasarkan sebuah dokumen pesantren yang tertandatangani oleh KH. Sa'doellah Nawawi di tahun 1971 M yang menyatakan bahwa di tahun tersebut adalah hari ulang tahunnya pesantren ke-226. Versi lain menyebutkan bahwa 1718 H. merupakan tahun pendirian pesantren Sidogiri, hal ini berdasarkan Pancawarga⁸ (Bani Kiai Nawawie b. Noer Hasan) tahun 1963 M. yang

⁶ Tim Redaksi, "Sejarah Pondok Pesantren Sidogiri" <https://sidogiri.net/sejarah/>; diakses 13 Desember 2019.

⁷ Ibid.

⁸ Pancawarga dibentuk saat KH. Cholil Nawawie menjadi pengasuh pesantren. Pancawarga ini merupakan wadah permusyawaratan yang beranggotakan lima putra KH. Nawawie b. Noerhasan, yaitu KH. Cholil, KH. Noerhasan, KH. Sirrajul Millah Waddin, KA. Sa'doellah dan KH. Hasani. Lihat Akhmad Yunan Athoillah, "Konstruksi Etos Kerja Santri" (Desertasi -- UIN Sunan Ampel Surabaya, 2019).

tertandatangani oleh KH. Noer Hasan Nawawie, Cholil Nawawie dan KA. Sa'doellah Nawawie pada tanggal 29 Oktober 1963 M.⁹

Saat ini pesantren Sidogiri diasuh oleh KH. A. Nawawi Abd. Djalil. Jabatan pengasuh pesantren merupakan jabatan tertinggi yang memegang kekuasaan penuh. Penetapan sebagai pengasuh dipilih dan ditetapkan atas dasar musyawarah dari Majelis Keluarga Pesantren Sidogiri. Majelis Keluarga ini adalah badan tertinggi pesantren yang anggotanya adalah para laki-laki keturunan KH. Nawawie b. Noerhasan b. Noerkhotim.¹⁰ Majelis Keluarga ini berfungsi membantu Pengasuh dalam menjalankan amanah, yaitu mempertahankan, menetapkan landasan serta dasar-dasar pesantren untuk mewujudkan cita-cita dan tujuan luhur Pondok Pesantren Sidogiri. Majelis Keluarga Pesantren Sidogiri saat ini beranggotakan 6 orang sebagai berikut;

1. KH. A. Nawawi Abd. Jalil (Rois sekaligus anggota)
2. d. Nawawi Sa'dullah (katib sekaligus anggota)
3. KH. Fuad Noer Hasan (anggota)

⁹ Tim Redaksi, "Sejarah Pondok Pesantren Sidogiri" <https://sidogiri.net/sejarah/>; diakses 13 Desember 2019

¹⁰ KH. Noerhasan b. Kiai Noerkhotim adalah pengasuh pesantren Sidogiri sekitar awal s/d pertengahan abad ke-19 M. Beliau adalah santri asal Bangkalan yang mempunyai garis keturunan Sayyid Sulaiman dari jalur Kiai Noerkhotim b. Kiai Asror b. Abdullah b. Sayyid Sulaiman. Beliau diambil sebagai menantu oleh Kiai Mahalli (Pengasuh Pesantren Sidogiri sekitar akhir abad ke-18 M., di mana Kiai Mahalli sendiri mengemban amanah menjadi Pengasuh menggantikan *besannya* yaitu Kiai Aminullah, dan Kiai Aminullah adalah menantu Sayyid Sulaiman). KH. Noerhasan merupakan santri Sayyid Abu Bakar Syatha, pengarang *I'ānah al-Ṭālibīn*. Lihat Tim Redaksi, "Sejarah Pondok Pesantren Sidogiri" <https://sidogiri.net/sejarah/>; diakses 13 Desember 2019

Sedangkan putra beliau, KH. Nawawie b. Noerhasan adalah santri Syaikhona Kholil Bangkalan, menjadi pengasuh menggantikan Ayahnya bersama saudaranya (KH. Bahar b. Noerhasan) sekitar pertengahan abad ke-19 s/d awal abad ke-20. KH. Nawawie adalah Kiai Khos yang dimintai pertimbangan oleh KH. Hasyim Asy'ari sebelum mendirikan jam'iyah Nahdlatul Ulama (NU). Beliau juga tercatat sebagai salah satu pendiri jam'iyah NU, menjadi Mustasyar NU hingga akhir hayatnya. M. Lutfillah Habibi, Wakil Direktur PT. Sidogiri Mitra Utama dan Direktur PT. Sidogiri Pandu Utama, *Wawancara*, Surabaya, 3 Februari 2020.

4. KH. Abdullah Syaukat Siradj (anggota)
5. KH. Abdul Karim Thoyyib (anggota)
6. H. Bahrudin Thoyyib (anggota).¹¹

Menurut informasi yang kami peroleh dari Sdr. M. Lutfillah Habibi, seorang teman sekaligus rekan kerja di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI) UIN Sunan Ampel Surabaya¹² yang menjadi Wakil Direktur PT. Sidogiri Mitra Utama sekaligus Direktur PT. Sidogiri Pandu Utama, bahwa Majelis Keluarga ini ibaratnya adalah staf ahli dari pada pengasuh.¹³ Namun menurut Sdr. M. Albilaluddin,¹⁴ seorang santri senior yang menjadi Ustadz pesantren dan Direktur Radio Pesantren Sidogiri “Radio 1455” menyampaikan pada peneliti bahwa Majelis Keluarga ibaratnya sebagai dewan tertinggi pesantren, lalu di bawahnya ada Pengasuh, disusul pengurus harian, pengurus pelaksana dan staf-staf pengurus pelaksana, dan pembantu staf pengurus pelaksanaan.¹⁵

¹¹ Tim Redaksi, “Sejarah Pondok Pesantren Sidogiri” <https://sidogiri.net/sejarah/>; diakses 13 Desember 2019.

¹² Keberadaan M. Lutfillah Habibi sebagai tenaga pengajar di FEBI UINSA Surabaya ini memudahkan peneliti dalam menggali data, wawancara kepadanya sering kami lakukan secara informal di sela-sela kami istirahat menunggu jam mengajar di ruang dosen lantai 5 gedung FEBI UINSA, tidak sedikit juga kami sampaikan beberapa pertanyaan via aplikasi *what'sup* (WA) utamanya saat peneliti sedang menuliskan laporan penelitian dan perlu konfirmasi beliau untuk verifikasi data yang kami dapatkan di lapangan.

¹³ M. Lutfillah Habibi, *Wawancara*, Surabaya, 28 Maret 2020.

¹⁴ Wawancara yang kami lakukan dengan beliau dilakukan melalui aplikasi WA sebab kondisi yang tidak memungkinkan sebab pandemi Covid-19. Saat itu pekan pertama bulan Maret 2020 para tamu sudah tidak diperkenankan masuk ke area pesantren. Sdr. M. Albilaluddin tidak hanya sebagai informan peneliti melainkan juga sebagai *volunteer* kami untuk mewawancarai informan penting yang tidak dapat ditemui oleh peneliti. Sebagai orang dalam pesantren, beliau mempunyai cukup banyak akses dan beberapa hasil wawancara beliau terdokumentasi baik di kantor “Radio 1455” serta dapat kami akses online via *channel* youtube untuk data penelitian kami.

¹⁵ M. Albilaluddin Albanjari, Guru Pesantren dan Direktur Radio Pesantren “Radio 1455”, *Wawancara*, Pasuruan, 27 Maret 2020.

Tidak jauh berbeda dengan apa yang disampaikan oleh Habibi dan Albilaluddin di atas, website Pesantren memaparkan bahwa dalam aktifitasnya, Pengasuh dan Majelis Keluarga dibantu oleh Pengurus, yang terstruktur sebagai Pengurus Harian yang diangkat oleh Majelis Keluarga Pesantren untuk masa jabatan tertentu, Pengurus Harian dibantu oleh Pengurus Pelaksana, Pengurus Pelengkap, Pembantu Pengurus dan Tenaga Khusus yang bertugas melaksanakan sepenuhnya program-program pondok pesantren Sidogiri.¹⁶ Susunan pengurus harian pesantren saat ini adalah sebagai berikut:¹⁷

Ketua Umum	: H. Bahrudin Thoyyib
Wakil Ketua Umum	: d. Nawawi Sa'dullah
Sekretaris Umum	: H. Achmad Baihaqi Juri
Bendahara Umum	: H. M. Cholil Rochman Abd. Alim
Ketua I	: H. M. Aminulloh Bq.
Ketua II	: A. Saifulloh Muhyiddin
Ketua III	: H. M. Abdul Jalil Kamil
Ketua IV	: H. Nurhasan Ghozi

2. Kondisi Sosial Masyarakat di Sekitar Pesantren

Eksistensi pesantren Sidogiri yang berumur $\pm$ 190 tahun telah mampu membuat masyarakat sekitar pesantren berlaku agamis, setidaknya terlihat bagaimana cara mereka berpakaian dalam kesehariannya dan keterlibatan masyarakat pada ritual-

¹⁶ Tim Penulis, *Taqriru Mas'ulil Ma'had Sanawiyah (TAMASSYA); Laporan Tahunan Pengurus Pondok Pesantren Sidogiri* (2017), 18-20.

¹⁷ Tim Redaksi, "Struktur Pondok Pesantren Sidogiri" <https://sidogiri.net/struktur/>; diakses 6 Februari 2020, dikomparasikan dengan M. Lutfillah Habibi, *Wawancara*, Surabaya, 25 Februari 2020.

ritual keagamaan semisal shalat berjamaah, tahlilan dan lainnya. Dalam observasi peneliti selama tinggal di Pasuruan selama $\pm$ 3 tahun, model pendidikan agama yang diselenggarakan oleh pesantren telah menarik masyarakat sekitar, terbukti hampir mayoritas pendidikan anak-anak masyarakat diarahkan pada pesantren Sidogiri atau madrasah ranting (lembaga madrasah kampung) yang berafiliasi dengan pesantren. Tidak hanya masyarakat desa Sidogiri secara khusus, masyarakat yang ada di desa-desa sekitar secara umum juga antusias mengikuti model pembelajaran dan pendidikan yang diselenggarakan oleh pesantren atau madrasah yang berafiliasi dengan pesantren Sidogiri, di mana mereka mengharapkan generasi mereka mempunyai akhlak yang luhur dan pemahaman agama yang baik.¹⁸

Pesantren Sidogiri dengan sistem pendidikan yang bersifat teoritis dan praktis tidak hanya mampu memengaruhi cara pandang masyarakat sekitar dalam memilihkan pendidikan bagi anak-anaknya, ia juga telah mampu memengaruhi paradigma ekonomi masyarakat. Eksistensi bisnis-bisnis milik pesantren dan para alumni yang menjadi media praktikum santri dan para alumni telah dapat membuat masyarakat ikut bergabung menjadi mitra atau memanfaatkannya sebagai nasabah atau konsumen. Hal ini tentu baik, sebab pola ekonomi yang disajikan oleh unit bisnis pesantren atau lembaga bisnis milik alumni dapat mengentas masyarakat dari pola konvensional yang kapitalis. Sebagai contoh adalah BMT Masalah Mursalah lil Ummah (MMU), lembaga milik alumni ini dapat dikatakan berhasil mengentas

¹⁸ Observasi peneliti selama tinggal di Pasuruan Kota di tahun 2015-2018.

masyarakat Sidogiri dan sekitar dari pola rentenir yang ribawi.¹⁹ Juga keberadaan Toko Basmalah, unit bisnis ritel modern berjejaring pesantren yang telah banyak menggandeng masyarakat sekitar maju bersama secara ekonomi, di mana dalam hal ini Toko Basmalah menyediakan rak-rak di *outlet* toko untuk diisi oleh para mitra para pengusaha UMKM yang ingin produknya terpanjang, dipasarkan dan dijual.²⁰

Pengaruh pesantren Sidogiri terhadap masyarakat tidak hanya pada aspek pendidikan dan ekonomi semata, namun juga pada aspek politik. Rata-rata masyarakat di sekitar pesantren arah politiknya dapat diarahkan oleh pesantren. Tak heran, *stake holders* baik pemerintah, pihak keamanan dan kontestan Pemilu biasanya *sowan* dan minta doa restu pada keluarga pesantren setiap ada *hajatan* Pemilu. Baiknya adalah, bahwa pesantren secara masif tidak pernah mengkordinir untuk memilih calon tertentu dan lebih bersikap tengah-tengah atau cenderung netral, walaupun ada arahan, biasanya bersifat personal dan tidak menamakan pesantren Sidogiri sebagai institusi.²¹

3. Sistem Pendidikan Bisnis di Pesantren

Dalam memaparkan sistem pendidikan di pesantren, peneliti terlebih dahulu meminta informasi pada sdr. Agus Salim yang telah mengenyam pendidikan di

¹⁹ Tim Redaksi, “Mahmud Ali Zein, Tokoh Perekonomian Syariah asal Pasuruan” <https://www.liputan6.com/news/read/131987/mahmud-ali-zein-tokoh-perekonomian-syariah-asal-pasuruan>; diakses 19 Februari 2020.

²⁰ Galih Lintartika, “Rest Area Tol Gempas akan Diisi Produk Lokal. Ini Tujuannya” <https://surabaya.tribunnews.com/2018/07/18/rest-area-tol-gempas-akan-diisi-produk-lokal-ini-tujuannya>; diakses 20 Februari 2020.

²¹ Observasi di kota Pasuruan antara tahun 2015-2018. Lihat juga Tim Redaksi, “Ponpes Sidogiri Pasuruan Tolak Kunjungan Capres-Cawapres” dalam <https://www.nu.or.id/post/read/1545/ponpes-sidogiri-pasuruan-tolak-kunjungan-capres-cawapres> diakses 19 Februari 2020. Lihat juga Tim Redaksi, “Majelis Keluarga Ponpes Sidogiri Serukan Pemilu Damai” <https://www.wartabromo.com/2019/02/15/majelis-keluarga-ponpes-sidogiri-serukan-pemilu-damai/>; diakses 19 Februari 2020.

jenjang Tsanawiyah dan Aliyah di pesantren Sidogiri. Dengan ditemani oleh beliau, peneliti pada 17 Juli 2019 dapat leluasa masuk pesantren untuk observasi kegiatan dan sistem pendidikan bisnis pesantren. Observasi kami awali dengan berziarah ke makam masyayikh pesantren Sidogiri, *tabarrukan* dan meminta restu pada para masyayikh dan para *Ṣālihīn* yang ada di area makam pesantren. Selanjutnya kami menunaikan shalat dhuhur berjamaah dengan para santri di masjid pesantren.

Selepas shalat kami berharap dapat kesempatan sowan pada Kiai namun ternyata hal itu tidak memungkinkan, maka waktu itu kami gunakan langsung untuk observasi kegiatan santri di pesantren mulai dari Dhuhur sampai dengan jam 4 sore dan ikut terlibat dalam transaksi jual beli di *outlet* Toko Basmalah yang ada di dalam pesantren. Di sela-sela observasi kami melihat santri yang sedang belajar di kelas-kelas, Sdr. Agus Salim memaparkan:

“secara khusus *e ndak* ada pendidikan bisnis dalam jenjang MMU Sidogiri, cuman kalau di Aliyah jurusan Muamalah itu ada dan banyak *mbahas* itu, khusus *e* masalah hukum *e*, jadi di Sidogiri itu secara formal *e* ada MMU, di situ ada I’dadiyah, Istidadiyah, Ibtidaiyah, Tsanawiyah dan Aliyah, *lek* non formal *e yo ngaji nak* kiai, sorogan *nak* ustad tertentu, musyawarah kompleks *mbahas* kajian tertentu”²²

Untuk memperkaya data tentang sistem pendidikan di Sidogiri ini peneliti terbantu dengan beberapa artikel jurnal dan hasil penelitian yang telah menjelaskan akan hal itu seperti milik Faiqoh,²³ Fauziah²⁴ dan Yunan²⁵. Jadi dapat disimpulkan

²² Agus Salim, Alumni PP Sidogiri, *Wawancara*, Pasuruan, 17 Juli 2019.

²³ Faiqoh Faiqoh, “Orientasi Pendidikan Pesantren Sidogiri” *Edukasi*, Vol. 10, No. 3 (September-Desember, 2012).

²⁴ Fauziah Fauziah, “Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan dalam Meningkatkan Kemandirian Pesantren Salaf: Studi Kasus di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan” (Tesis -- UIN Malang, 2014).

²⁵ Akhmad Yunan Athoillah, “Konstruksi Etos Kerja Santri” (Desertasi -- UIN Sunan Ampel Surabaya, 2019).

bahwa model pembelajaran di pesantren Sidogiri terdiri dari dua sistem, formal dan non formal. Model sistem pendidikan non formal pesantren Sidogiri sama dengan pesantren salaf pada umumnya, yaitu mengaji kepada pengasuh secara *sorogan*. Sistem ini dilakukan oleh pesantren Sidogiri dalam mendidik santri-santrinya sejak awal berdiri sampai dengan sekarang atau lebih dari 190 tahun yang lalu, di mana sistem *sorogan* atau pengajian *bandongan* ini merupakan tradisi pendidikan asli pesantren-pesantren salaf di Indonesia.

Sebelum April 1938 M. pesantren Sidogiri menganut satu sistem pendidikan yaitu sistem ma'hadiyah dengan pola sorogan atau bandongan menjadi pola pengajaran yang dominan. Di mana santri belajar secara kolektif kepada Kiai atau ustadz yang direstui oleh Kiai sebuah kitab kuning tertentu pasca shalat lima waktu. Namun saat pesantren dipimpin oleh KH. Abd. Djalil, model pendidikan pesantren beralih menjadi dua sistem, yaitu sistem ma'hadiyah (*non formal*) dan madrasah (*formal*). Sistem formal di pesantren Sidogiri diberi nama Madrasah Miftahul Ulum (MMU) dengan jenjang pendidikan sebagai berikut; I'dadiyah, Istidadiyah, Ibtidaiyah, Tsanawiyah yang berdiri di tahun 1957 dan Aliyah.²⁶

Dengan skala jumlah santri yang terus berkembang dari tahun ke tahun, ditopang dengan kemajuan informasi dan teknologi serta perubahan budaya di masyarakat sekitar, pesantren Sidogiri tetap dapat mempertahankan identitas *salafiyahnya*. Dua sistem yang telah dianut mampu dijalankan dengan baik di pesantren induk ataupun rantingnya. Hal ini tidak lepas dari manajemen modern dan beberapa inovasi hasil dari ijtihad keluarga pesantren dan pengurus dengan rumusan

²⁶ Faiqoh Faiqoh, 332.

kongkrit dan mampu dijalankan dengan baik oleh pengurus dan pengawasan keluarga pesantren serta dipimpin dengan bijak oleh pengasuh.

Salah satu manajemen modern yang diterapkan dengan baik dalam rangka menempah keilmuan santri adalah adanya sistem pendidikan madrasah yang berjenjang mulai dari Ibtidaiyah sampai jenjang Aliyah. Kemudian adanya program kewajiban melaksanakan tugas sebagai guru tugas atau da'i bagi lulusan MMU Tsanawiyah ke berbagai daerah selama setahun untuk syarat mendapatkan ijazah. Program yang kita kenal dalam jenjang perkuliahan dengan nama magang ini telah mampu membuat santri lebih mengerti akan perlunya penguasaan materi secara teori dan praktek. Hal ini sebagaimana tujuan dari didirikannya Tsanawiyah ini, yaitu santri sudah memiliki pengetahuan agama untuk dirinya sendiri dan kepentingan masyarakat, minimal menjadi imam pada shalat-shalat maktubah.²⁷

Di jenjang Aliyah, santri dapat menempuhnya dalam waktu 3 tahun. MMU Aliyah berdiri di tahun 1982, KH. Sirajul Millah Waddin b. Nawawie, KH. Hasani b. Nawawie dan KH. Abdul Alim b. Abd. Jalil adalah 3 sosok yang mempunyai kontribusi besar dalam pendirian dan kurikulum di jenjang MMU Aliyah. Berdirinya madrasah lanjutan ini adalah santri diharapkan mampu menjadi pengajar di jenjang bawah MMU, akhlaknya semakin luhur, mempunyai kedalaman spiritual dan alim dalam bidang fikih, dengan demikian para alumni MMU Aliyah diharapkan sudah mampu untuk khutbah Jumah dan menjadi Da'i yang baik. Pada tahun 2005, MMU menerapkan sistem kejuruan untuk santri-santri di tahun kedua (semester III dan IV),

²⁷ Ibid., 333.

yaitu jurusan tarbiyah, dakwah, muamalah dan Qur'an Hadis.²⁸ MMU Aliyah di tahun 2006 mendapatkan kesetaraan ijazah, di mana lulusan MMU Aliyah dapat menggunakan ijazahnya untuk kuliah di PTKIN/S.²⁹

Di samping MMU yang diselenggarakan di pesantren (pusat), KH. Sa'doellah Nawawie di tahun 1961 menggagas dan membuat MMU ranting (pendidikan MMU yang diselenggarakan di kampung atau pondok alumni). MMU ranting pertama adalah madrasah yang berdiri di desa Jeruk. MMU ranting dari tahun ke tahun terus berkembang dan diminati masyarakat maupun alumni, tercatat lebih dari 120 MMU ranting jenjang Ibtidaiyah telah berdiri dan $\pm$ 35 MMU ranting jenjang Tsanawiyah telah berdiri. MMU ranting dapat dikatakan sebagai tangan panjang pesantren mendidik anak-anak kampung dan juga media para alumni atau santri yang ditugaskan oleh pesantren dalam mengamalkan ilmu. Dalam manajemen, MMU ranting dikategorikan dalam dua tipe, tipe A dan B. Tipe A adalah MMU ranting yang ada di wilayah pasuruan raya dan tipe B adalah MMU ranting yang ada di luar wilayah Pasuruan Raya. Dalam mewujudkan kesamaan visi dan misi MMU, MMU pusat gemar mengontrol MMU ranting dan memiliki program bulanan dan tahunan agar MMU ranting mempunyai standar layaknya yang di pusat. Program-program itu diantaranya; pelatihan keguruan dan manajemen madrasah, adanya MUAMMAR (Musabaqoh antar Madrasah Ranting), bantuan sarana prasarana yang memadai dan

²⁸ Hal ini sebagaimana yang diungkapkan Abdul Alim:

“Di Madrasah Aliyah Sidogiri itu ada empat jurusan; tarbiyah, dakwah, muamalah dan Qur'an Hadis, tu di tahun kedua”

Abdul Alim, Alumni PP. Sidogiri, *Wawancara*, Bangkalan, 29 Juni 2020.

Senada dengan Abdul Alim, Agus Salim juga mengatakan:

“...di Aliyah santri disuruh *milih* jurusan, ada muamalah, tarbiyah, dakwah, *trus* Qurdis”

Agus Salim, *Wawancara*, Pasuruan, 17 Juli 2019.

²⁹ Faiqoh Faiqoh, 333.

penfasilitasan berdirinya koperasi madrasah yang dapat terintegrasi dengan Kopontren Sidogiri.³⁰ Khusus tentang Madrasah Ranting ini, peneliti juga sempat observasi ke salah satu madrasah yang ada di desa Jeruk Kraton Pasuruan pada bulan Agustus 2019. Sangat mudah bagi seseorang yang ingin mengetahui apakah madrasah tersebut berafiliasi atau menjadi ranting dari pesantren Sidogiri, yaitu pakaian khas baju taqwa putih, peci putih dan sarung hijau, ini adalah seragam formal madrasah Sidogiri.³¹

Dua model pembelajaran dalam pesantren di atas (formal dan non formal) didukung dengan kegiatan harian santri yang identik dengan pesantren salafiyah. Mulai dari bangun tidur, santri sudah disiapkan agar shalat tahajjud, witir dan Shubuh berjamaah. Dilanjutkan dengan pembacaan wirid *asmā al-ḥusnā* dan *mu'tabar* secara berjamaah, lalu santri sesuai jenjangnya akan mengikuti berbagai kegiatan sampai jam 06.00 waktu istiwa', yaitu pengajian al-Qur'an, pemaknaan kitab, sorogan dst. Kemudian ada jeda waktu untuk persiapan shalat Dhuhah berjamaah, kecuali hari Jum'at, kegiatan shalat Dhuhah diganti dengan Musyawarah di masing-masing daerah/komplek. Bagi santri Aliyah, guru yang sedang tidak bertugas dan anggota kuliah non guru mempunyai kewajiban untuk mengikuti pengajian kitab kuning yang diasuh oleh Kiai/Pengasuh. Pagi hari, kitab yang dibaca adalah *Iḥyā' 'Ulūm al-Dīn*, *Ṣaḥīḥ al-Bukhārī*, *Fatḥ al-Waḥḥāb*, *I'ānah al-Ṭālibīn*, *al-Ma'man min Ḍalālah li KH. Nawawi Abdul Djaliil*.³² Sedangkan di sore hari adalah kitab *Tafsīr al-Jalālayn* dan

³⁰ Ibid. 334.

³¹ Observasi peneliti pada akhir pekan kedua bulan Agustus 2019.

³² Agus Salim, *Wawancara*, Sidoarjo, 30 Juni 2020 dan Abdul Alim, *Wawancara*, Bangkalan, 29 Juni 2020

malam hari kitab *Jam' al-Jawāmi'*. Bagi santri di tingkatan bawah, cukup mengaji pada ustadz-ustadz yang ditunjuk oleh Pesantren di daerah masing-masing. Di selah-selah pengajian dan sekolah MMU ada Shalat Dhuhur, Ashar, Maghrib dan Isya secara berjamaah yang harus diikuti para santri. Khusus ba'da Maghrib ada bacaan wirid istighfar dan shalawat yang dibaca secara jamaah.³³

Selain pendidikan, pesantren Sidogiri juga terlibat aktif dalam ranah sosial. Pesantren Sidogiri mempunyai lembaga sosial dengan nama DKS & DAS (Darul Khidmah Sidogiri & Darul Aitam Sidogiri). DKS berada di Bekasi, merupakan lembaga pendidikan keagamaan yang diperuntukkan untuk kalangan yang tidak mampu. Keberadaannya diinisiasi dan didirikan oleh para alumni Sidogiri di wilayah Jabotabek pada tahun 2007. Sedangkan DAS berada di Surabaya, berbentuk panti asuhan dengan pembinaan dan pendidikan yang dikelola langsung secara intensif oleh Pesantren Sidogiri, awal keberadaannya adalah inisiatif para alumni pesantren Sidogiri yang ada di wilayah Surabaya di tahun 1994.³⁴

Selain DKS & DAS, lembaga sosial lainnya yang dimiliki oleh Pesantren Sidogiri adalah Lembaga Amil Zakat (LAZ) Sidogiri yang didirikan pada tahun 2005 oleh Majelis Keluarga di bawah naungan Yayasan Bina Sa'adah (YBSS). Di kemudian hari pesantren juga mendirikan Lembaga Wakaf Sidogiri (L-Kaf). UGT (Urusan Guru Tugas) juga dapat dikategorikan sebagai program sosial pesantren, di mana pesantren mengirim santri-santri yang kompeten ke madrasah-madrasah yang membutuhkan bantuan pesantren Sidogiri untuk menyelenggarakan pendidikan.

³³ Ibid. 335.

³⁴ Akhmad Yunan Athoillah, 89.

Disamping lembaga sosial, pesantren juga memiliki Badan Pers Pesantren (BPP) yang membawahi 8 media yang dapat diakses oleh santri, alumni dan masyarakat umum. Pesantren juga bergerak pada bisnis dengan memiliki Kopontren Sidogiri sebagai penopang ekonomi.³⁵

4. Kepemimpinan Kolektif Pesantren

Merujuk pada pengertian pemimpin dan pimpinan yang dijelaskan oleh Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa Kementerian Pendidikan dan Budaya, dapat kita pahami bahwa pemimpin mempunyai multi makna, ia dapat diartikan sebagai sosok yang memimpin, petunjuk dan bahkan pedoman. Dari sini jika ada sebuah buku yang digunakan sebagai pedoman, selain disebut sebagai “buku pedoman”, ia dapat juga disebut sebagai “buku pimpinan”. Sedangkan kata pimpinan sendiri adalah proses dari kegiatan memimpin, ia juga mengandung arti kumpulan para pemimpin. Hal ini lazim digunakan saat menyebutkan “rapat pimpinan, unsur pimpinan atau pimpinan unit”, berarti dalam hal ini adalah kumpulan para pemimpin.³⁶

Kepemimpinan, kata pemimpin dengan tambahan “ke” di depan dan “an” di belakangnya, diartikan oleh Atiqullah sebagai “daya memengaruhi melalui keteladanan, kepercayaan dan inspirasi kepada seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu yang telah disepakati.”³⁷ Sedangkan menurut Hamzah, kepemimpinan adalah “hal-hal yang menyangkut dalam menstimulasi, memobilisasi, mengarahkan dan mengkoordinasi motif-motif dan kesetiaan orang-orang yang terlibat

³⁵ Fauziah Fauziah, 76.

³⁶ http://badanbahasa.kemdikbud.go.id/lamanbahasa/petunjuk_praktis/731; diakses 4 Maret 2020.

³⁷ Atiqullah Atiqullah, *Perilaku Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren: Studi Multisitus pada Pesantren Bani Djauhari, Pesantren Bani Syarqawi di Sumenep dan Pesantren Bani Basyaiban di Pasuruan* (Surabaya: Pustaka Radja, 2013), 26.

dalam usaha bersama“.³⁸ George R. Terry mendefinisikan kepemimpinan dengan kalimat yang lebih simple yaitu “*leadership is the activity of influencing people to strive willingly for group objectivies* (kepemimpinan adalah kegiatan memengaruhi seseorang agar berusaha secara sukarela untuk tujuan kelompok)”.³⁹ Secara komprehensif kemepimpinan didefinisikan oleh Robert J. House:

“An individual’s ability to influence, motivate and make others contribute toward the success of the organizations for which they work, It typically involves a sense of vision. A vision gives correct direction to the influence procedure. A leader (or leaders) can have one or more visions towards future to assist them to acquire the aim successfully (kemampuan seseorang dalam memengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi tempat mereka bekerja, hal ini biasanya melibatkan sebuah visi. Suatu visi memberikan arah yang benar untuk proses memengaruhi. Seorang pemimpin (atau para pimpinan) dapat memiliki satu atau lebih visi ke masa depan untuk membantu mereka mencapai tujuan dengan sukses)”.⁴⁰

Konseptualisasi tentang kepemimpinan lebih lanjut menjelaskan bahwa kepemimpinan yang efisien mendapatkan orang lain (pendukung) untuk mengambil dan mendorongnya melakukan sebuah tindakan. Kepemimpinan adalah instrumen yang fleksibel yang dapat memanfaatkan alat kebijaksanaan mana pun yang dapat

³⁸ Hamzah Zakub, *Menuju Keberhasilan, Manajemen dan Kepemimpinan* (Bandung: CV. Dipenegoro, 1984), 125.

³⁹ George R. Terry, *The Principles of Management* (Homewood : Ricard D. Irwin Inc., 1960), 5.

⁴⁰ Robert J. House, “Theory of Charismatic Leadership” dalam J.G. Hunt and L.L. Larson (edition) *Leadership: The Cutting Edge* (Illinois: Southern Illinois University Press, 1976).

diakses.⁴¹ Oleh sebab ini, Truman mendefinisikan pemimpin sebagai; “*A man who can convince individuals to do what they don't desire to do, or do what they're too lethargic to do, and similar to it* (Seorang pemimpin adalah orang yang dapat meyakinkan individu untuk melakukan apa yang tidak mereka inginkan, atau melakukan apa yang mereka malas lakukan, dan semisal dengan itu)”.⁴²

Sedangkan yang dimaksud dengan kepemimpinan kolektif, Atiqullah mendefinisikannya sebagai suatu sistem kebersamaan dalam berorganisasi yang saling memberikan pengaruh berupa kontribusi, partisipasi, gagasan, pengalaman untuk tujuan sistemik.⁴³ Baharuddin dan Umiarso menjabarkan kepemimpinan kolektif sebagai kepemimpinan yang tidak dilakukan oleh seseorang dalam kapasitas menjabat suatu jabatan, ia adalah kegiatan yang didasari oleh nilai-nilai kolektifitas yang berbasis keikhlasan dalam bertanggungjawab untuk melaksanakannya.⁴⁴ Dari sini dapat kita pahami bahwa kolektifitas kepemimpinan merupakan perilaku para pimpinan yang melibatkan seluruh staf dalam bekerja, masing-masing staf dalam struktur mendapat pekerjaan sesuai tugas yang telah terbagi secara fungsional, pada gilirannya semua yang ada terlibat dan dapat bekerja sesuai kewenangan dan tugas masing-masing dalam struktur organisasi tersebut, sehingga mereka mampu berkolaborasi dan bertanggungjawab secara kolektif.

⁴¹ Ali Akbar, “Concept of Leadership in Organizations – Prevailing Views” *Research Journal of Recent Sciences* Vol. 2, No. 4 (April, 2013), 80.

⁴² Harry S. Truman, *Personality and Psychotherapy* (New York, McGraw- Hill, 1950), 285.

⁴³ Atiqullah, 26.

⁴⁴ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: antara Teori dan Praktik* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 206.

Dalam kepemimpinan kolektif pesantren yang menjadi sub bab pembahasan di sini adalah kebersamaan beberapa individu (para kiai) dalam memberikan arahan dan panutan (*qudwah*) pada sekelompok individu yang dipimpinnya (para santri) sesuai tujuan bersama (visi misi pesantren). Sebagaimana diketahui bahwa saat ini pesantren Sidogiri telah berada dalam generasi ke-8 dalam era kepengasuhannya sejak didirikannya di tahun 1700-an. Dari era kepengasuhan tunggal dengan sistem kemimpinan yang tertumpuh dan tersentral pada satu sosok kiai, menjadi kepengasuhan dengan sistem kepemimpinan kolektif dengan menunjuk yang dipandang paling senior dan alim untuk menjadi ketua (pengasuh) secara struktural. Hal ini disebabkan oleh semakin besar dan berkembangnya keturunan sang pendiri dan juga semakin kompleks masalah pesantren yang harus dihadapi, sehingga untuk ditumpukan pada satu sosok pengasuh dengan sistem kepemimpinan tunggal dianggap kurang relevan dengan usia pesantren yang sudah lebih dari tiga abad dan santri yang berkembang dari tahun ke tahun, tercatat bahwa santri saat ini berjumlah ± 8.000 .⁴⁵

Sidogiri sejak diasuh oleh KH. Cholil b. Nawawie yang menggantikan saudara iparnya yaitu KH. Abdul Djalil yang syahid dibunuh oleh Belanda, telah melakukan perbaikan manajemen dengan membuat “Panca Warga”, sebuah wadah musyawarah antar keluarga pesantren, khususnya para keturunan KH. Nawawie. KH. Cholil saat menjadi pengasuh, sangat terbantu dengan keberadaan yang menjadi cikal Majelis Keluarga Pesantren ini. Terlebih, dalam mengelolah pesantren, beliau dibantu oleh adiknya KA. Sa’doellah yang menjadi ketua pengurus pesantren, di mana KA.

⁴⁵ Atiqullah, 185.

Sa'doellah ini dalam sejarahnya sangat disiplin dan mempunyai pemikiran yang visioner dan progresif, terbukti dengan keberadaan Kopontren, Madrasah Ranting dan Pengajian bagi warga kampung (para kepala desa), hal ini mungkin tidak luput dari *background* beliau (KA. Sa'doellah) sebagai laskar Hisbullah (laskar kemerdekaan dari kalangan santri). Sejak kepemimpinan KH. Cholil inilah dapat dikatakan bahwa kepengasuhan pesantren Sidogiri mulai beralih pada pola kepemimpinan kolektif.⁴⁶

Sejalan dengan pernyataan di atas, Atiqullah dalam penelitiannya telah mengungkapkan bahwa struktur kepemimpinan di pesantren Sidogiri bersifat kolektif, di mana kolektifitas kepemimpinannya bersifat partisipatif yang tidak bertumpu pada satu sosok personal (kiai pengasuh) melainkan pada para kiai yang terorganisir dalam majlis keluarga yang mempunyai kewenangan tertinggi dalam membagi tugas dan kewenangan di pesantren.⁴⁷

Hal ini sejalan dengan pernyataan M. Lutfillah Habibi⁴⁸ saat kami wawancara di salah-salah menanti jam mengajar di gedung FEBI UIN Sunan Ampel Surabaya tentang peran kiai dalam memberikan kebijakan di pesantren:

“Kalau di Sidogiri ini kebanyakan kebijakan pengasuh bersifat kolektif, ya di majelis keluarga itu, di mana Kiai (A. Nawawie, sang pengasuh) adalah ketuanya”.⁴⁹

⁴⁶ M. Lutfillah Habibi, *Wawancara*, Surabaya, 3 Februari 2020.

⁴⁷ Atiqullah, 193.

⁴⁸ Peneliti awalnya canggung mendapat kesempatan bertatap muka dan mewawancarai Sdr. M. Lutfillah Habibi pertama kali di gedung FEBI UIN Sunan Ampel Surabaya lantai 5 di ruang dosen. Sebab peneliti termasuk calon pegawai (CPNS) yang baru beberapa bulan di FEBI, sedangkan beliau adalah dosen tetap FEBI yang sudah 3 tahun lebih mengabdikan. Awal perkenalanpun diarahkan oleh Sdr. Mubarak, staf Kopontren yang kami temui di kantor Kopontren Sidogiri Pasuruan. Selanjutnya kami sampaikan pada halaman 150 dalam sub bab paragraf terakhir *Dinamika Bisnis Pesantren*.

⁴⁹ M. Lutfillah Habibi, *Wawancara*, Surabaya, 3 Februari 2020.

B. Dinamika Bisnis Pesantren

Untuk memahami dinamika bisnis pesantren Sidogiri yang saat ini terbilang sukses dibanding dengan pesantren-pesantren lainnya di Indonesia, di mana pesantren Sidogiri ini mempunyai tiga perseroan terbatas (PT) dalam naungan Koperasi Pondok Pesantren (Kopontren). Maka, seyogyanya terlebih dahulu melihat sejarah dan runtutan pendirian PT-PT yang telah membuat pesantren Sidogiri ini mampu mandiri secara ekonomi.

Peneliti memulai dengan mendatangi kantor pusat Kopontren yang ada di desa Sidogiri pada tanggal 17 Juli 2019 dengan ditemani Agus Salim (alumni pesantren Sidogiri) rekan peneliti mengajar di pesantren Bumi Shalawat Sidoarjo asuhan KH. Agoes Ali Masyhuri. Kami bertemu dengan bagian penerimaan tamu dan dipertemukan dengan Sdr. Mubarak salah satu staf Kopontren yang dapat kami wawancarai hampir 1 jam, di akhir wawancara beliau memberikan petunjuk agar data yang kami peroleh bisa maksimal maka sebaiknya kami mewawancarai saudara M. Lutfillah Habibi selaku Wakil Direktur PT. Sidogiri Mitra Utama yang membawahi Toko Basmalah yang juga dosen di Fakultas Ekonomi Bisnis Islam (FEBI) UIN Sunan Ampel.

Akhirnya, dengan bantuan beberapa rekan senior yang ada di FEBI UIN Sunan Ampel, kami mendapatkan nomor Sdr. M. Lutfillah Habibi dan kami putuskan untuk dapat mewawancarai saudara M. Lutfillah Habibi di kampus dan terealisasi dengan baik pada awal tahun 2020, baik secara fisik tatap muka maupun virtual *via* aplikasi *What'sup* (WA). Dari saudara M. Lutfillah Habibi ini, kami mendapat

informasi bahwa ada pelaku sejarah yang lebih mengetahui betul akan dinamika perkembangan Kopontren dan bisnis-bisnisnya yaitu Ust. Baihaqi Juri yang saat ini menjadi Sekretaris Umum Pesantren. Dikarenakan pandemi Covid-19 yang menyebabkan pesantren Sidogiri menutup akses tamu dan disusul kemudian pemulangan para santrinya, maka peneliti merasa sangat sulit untuk bertatap muka mewawancarai Ust. Baihaqi Juri dan beberapa personal yang kami anggap menjadi informan penting. Namun untungnya ada saudara M. Bilaluddin Banjari selaku Direktur Radio 1455 milik pesantren Sidogiri pernah mendokumentasikan wawancaranya tentang Kopontren dengan Ust. Baihaqi Juri dan beberapa pengurus Kopontren lainnya. Atas kerelaan saudara M. Bilaluddin Banjari berkomunikasi dengan peneliti, beliau serahkan semua *file-file* video visual tersebut pada peneliti dan kami manfaatkan sebagai data wawancara dalam penelitian ini.

1. Sejarah Berdirinya Kopontren Sidogiri

Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri berdiri tahun 1961, diprakarsai oleh KA. Sa'doellah Nawawie selaku Penanggung Jawab dan Ketua Pengurus Pesantren Sidogiri pada saat itu. *Syirkatut Ta'awun* adalah nama awal dari Kopontren yang bergerak dalam bisnis penyediaan kebutuhan-kebutuhan santri dan para pengejar di lingkungan dalam pesantren. Awal berdirinya Kopontren Sidogiri dilatarbelakangi agar pesantren mempunyai pemasukan sebagai penopang perjalanan pesantren, ia berawal dari warung makanan dan toko kelontong sederhana yang menyediakan kebutuhan para santri di dalam pesantren, di mana sebelumnya warung-warung dan toko-toko yang ada di dalam pesantren adalah milik para bu Nyai (keluarga-keluarga

ndalem), kemudian oleh Pengasuh saat itu (KA. Sa'doellah) dilebur dan dikordinir penyediaan kebutuhan para santri dalam toko dan warung milik Kopontren, hingga beliau membuat motto untuk koperasi ini: “dari santri, oleh santri, untuk santri”.

Sebagaimana yang disampaikan oleh saudara M. Lutfillah Habibi:

“Kalau yang awal itu dari kiai, jadi awal pendirian di 64-an itu ya idenya kiai, kiai Ahmad Sa'doellah Nawawi, nanti kalau baca sejarahnya ada *tu*, jadi para bu Nyai *tu* berdagang, dagang-dagang kue *tu*, kemudian oleh kiai *tu*; “begini saja, dagangnya ke koperasi yang jaga nanti anak-anak santri”, dari situ untungnya dibagi, pondoknya dapet bu nyai juga *dapet*, itu cikal bakal koperasi. Dari situ lalu berdirilah toko kelontong (koperasi), sampai tahun 97-an baru berbadan hukum koperasi.”⁵⁰

Untuk memperkaya data tentang sejarah kopontren ini, kami juga mengkomparasikannya dengan wawancara Ust. Achmad Baihaqi Juri, sosok yang direkomendasikan oleh saudara M. Lutfillah Habibi saat kami wawancarai tentang sejarah bisnis ritelnya Kopontren, namun akibat pandemi Covid-19 kami sulit mendapat waktu beliau, akhirnya kami dibantu oleh salah satu teman yaitu saudara M. Albilaluddin al-Banjari yang menjadi guru pesantren dan juga direktur radio pesantren Sidogiri “Radio 1455” untuk mewawancarai ust. Achmad Baihaqi Juri dan informan lainnya yang kami anggap relevan, tentang sejarah kopontren, di mana beliau menyampaikan:

“Koperasi Pesantren Sidogiri atau yang dikenal dengan Kopontren Sidogiri, ini didirikan oleh ketua umum pondok pesantren Sidogiri pada waktu itu, KH Sa'doellah Nawawy tahun 1961, didirikan dengan *motto* dari santri, oleh santri dan untuk santri. Hanya berdiri pada waktu itu, mungkin mengikuti aturan atau undang-undang Negara tahun 57, yang mottonya pada waktu itu dari Negara itu; dari anggota, oleh anggota, untuk anggota. Namun di

⁵⁰ M. Lutfillah Habibi, *Wawancara*, Surabaya, 9 Januari 2020.

pesantren Sidogiri itu mungkin karena belum berbadan hukum, akhirnya menggunakan hukum dari santri, oleh santri dan untuk santri.”⁵¹

Selengkapnya Mubarak juga menyampaikan:

“Kalau awalnya sebenarnya Kopontren ini khusus di dalam pondok, dulu awal-awalnya cuman kelontong saja, toko-toko kelontong untuk kebutuhannya santri-santri saja awalnya di dalam itu, kemudian yang menggagas pertama kali itu Kiai Sa’dullah Nawawi, penggagas pertama kali Kopontren, awalnya ya toko-toko kelontong (di dalam pesantren saja), dulu itu bahkan sudah ada saham dari santri-santri senior itu diminta oleh Kiai urunan sejumlah 50 rupiah...., Kiai Sa’dullah yang minta urunan, di antaranya (santri senior saat itu) ya Kiai Mudassir yang Penyepen itu dan kiai-kiai yang lain, cuman ketika sudah boyong, itu tiap tahun ada laporannya kepada anggota yang naruh saham itu, cuman ketika sudah boyong itu, uang yang tadi 50 rupiah sudah tidak dihiraukan lagi sama santri akhirnya diwakafkan, diwakafkan menjadi (milik) Koperasi Sidogiri, jadi modal untuk Kopontren Sidogiri”⁵²

Seiring dengan berjalannya waktu maka terbentuklah struktur kepengurusan Kopontren yang dipercaya secara penuh oleh Pengasuh (KH. Kholil Nawawie) untuk mengambil keputusan strategis bisnis pesantren. Pada tahun 1970, karena sulitnya perangkat untuk dokumentasi dan pengadministrasian, maka para pemilik saham dalam koperasi, yaitu para santri dan ustadz pendiri dan anggota-anggota awal bersepakat untuk memudahkan manajemen Koperasi Pesantren dengan mewakafkan sahamnya untuk pondok pesantren, momen tersebut ditandai dengan berdirinya satu cabang toko kelontong di depan pesantren bersamaan dengan pembangunan kantor *Syirkatut Ta’āwun*. Mulai tahun 70-an inilah Koperasi murni beranggotakan 1 saja, yaitu pondok pesantren secara institusi dan tidak membuka keanggotaan sampai

⁵¹ Achmad Baihaqi Juri, Sekretaris Umum Pesantren dan Mantan Ketua Kopontren, *Wawancara Radio 1455*, Pasuruan, 11 Januari 2020.

⁵² Mubarak, Anggota Manajemen PT. Sidogiri Pandu Utama, *Wawancara*, Pasuruan, 17 Juli 2019.

tahun 2009/2010. Fase ini dapat dikatakan bahwa Koperasi pesantren hanya sekedar nama walaupun di tengah periode tersebut, yaitu tahun 1997 resmi berbadan hukum Koperasi. Tidak sedikit yang menyatakan bahwa fase tersebut adalah fase Koperasi Pesantren secara nama, namun kenyataannya adalah BUMP (Badan Usaha Milik Pesantren).

Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Achmad Baihaqi Juri:

“Pada waktu itu belum didukung dengan teknologi, kemungkinan kesulitan administrasi, karena sirkulasi santri itu *kan* sangat tinggi, kadang mondok hanya satu bulan, ada yang mondok hanya satu tahun, itu sangat kesulitan di dalam menangani administrasinya, maka sekitar tahun 70-an, itu pemilik pertama sudah menyatakan modal yang ada di situ (Kopontren) dishadaqakan kepada lembaga, akhirnya mulai sejak tahun 70-an, itu sudah tidak ada modal dari anggota. Dengan demikian modal itu murni punya pondok berjalan sampai tahun 2010. Hanya, berbadan hukum tahun 1997, itu berbadan hukum koperasi binaan dinas koperasi kabupaten Pasuruan, *Insyallah* kalau gak keliru itu tanggal 15 Juli 1997, itu berbadan hukumnya, hanya modal full masih miliknya pondok, belum membuka anggota, keanggotaannya murni pondok, karena muter uangnya pondok, sehingga terkesan Kopontren Sidogiri walau berbadan hukum sejak 1997 itu terkesan bukan koperasi, karena memang modalnya, modalnya pondok, sehingga pada waktu itu oleh temen-temen diistilahkan bukan koperasi tapi BUMP, Badan Usaha Milik Pesantren.”⁵³

Tidak jauh dengan apa yang disampaikan oleh Achmad Baihaqi Juri, M.

Ghufron menyampaikan:

“Koperasi Sidogiri itu menerima keanggotaan pertama kali itu adalah pada tahun 2009, itu baru pertama kali menerima keanggotaan umum, sebelumnya koperasi itu miliknya pondok, utuh semua modalnya dari pondok, karena koperasi ingin berkembang, ingin tambah besar, maka butuh tambahan dana segar bisa berkembang, akhirnya pada waktu itu diusulkan ke Majelis Keluarga, dan *Alhamdulillah* disetujui sehingga kita menerima keanggotaan

⁵³ Achmad Baihaqi Juri, *Wawancara Radio 1455*, Pasuruan, 11 Januari 2020.

umum untuk meletakkan simpanannya atau saham di koperasi, itu 2009. Dan itu awalnya kita hanya ingin mengakomodir guru dan santri, yang diutamakan itu adalah guru dan santri, biar tidak keluar dari ruang lingkup pondok, tapi dengan seiring waktu ternyata perkembangannya pesat sehingga orang luarpun simpatisan juga ikut masuk menyimpan uangnya di koperasi Sidogiri.”⁵⁴

Pada tahun 1997, pengurus *Syirkatut Ta'awun* secara sah mendaftarkan koperasi pesantren ini dengan merubah namanya menjadi Koperasi Pondok Pesantren (Kopontren) Sidogiri. Tepatnya 15 Juli 1997 Kopontren Sidogiri resmi berbadan hukum. Keberadaannya sebagai koperasi, membuat Dinas Koperasi Pasuruan melakukan pendataan omset. Berkat keuntungan toko yang menjadi unit utama bisnis, menjadikan Kopontren Sidogiri saat itu dimasukkan oleh Dinas Koperasi dan UMKM Kab. Pasuruan sebagai nominasi Koperasi dengan omset terbesar di Pasuruan. Legalitas hukum di tahun 1997 menjadikan Kopontren ini benar-benar ingin dikelola secara profesional oleh para pengurusnya. Beberapa santri yang dianggap kompeten direkomendasikan dan dikirim oleh pesantren untuk belajar dan kuliah untuk mengembangkan bisnis Kopontren ke depannya.

Terlebih saat STIE Tazkiya Bogor memberikan akses beasiswa pada santri Sidogiri. Eksistensi legalitas hukum tersebut juga menjadikan pengurus lebih bersemangat untuk mengembangkan Kopontren dengan sebenar-benarnya, tidak sekedar namanya koperasi saja namun kenyataan di lapangan tidak demikian. Maka setelah punya konsep mapan, pengurus meminta restu ke *Mashāyikh* Pesantren, yaitu Majelis Keluarga untuk mengembangkan Kopontren sebagai Koperasi yang

⁵⁴ M. Gufron, Panitia Rapat Anggota Tahunan Kopontren Sidogiri 2020, Wawancara Radio 1455, Pasuruan, 21 Februari 2020.

sebenarnya dan ingin bergerak dalam usaha yang nyata (*real*) khususnya bisnis ritel dengan membuka toko, produksi air kemasan, percetakan dan kantin, tidak mengarah pada usaha simpan pinjam uang sebagaimana mayoritas koperasi pada umumnya.

Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Achmad Baihaqi Juri:

“Tahun 2010, Pengurus mencoba berkomunikasi dengan Majelis Keluarga, *Insyah Allah* pada waktu itu, bulan Shafar, berkomunikasi melalui Mas Aminullah Baqir, ingin memperkuat Koperasi dan membikin Koperasi dengan sebenarnya, karena badan hukumnya Koperasi maka *mbentuk* Koperasi yang sebenarnya, untuk melibatkan anggota. Pertama kali yang dimasukkan kalau umpama ada dari santri yang mau ikut, atau alumni yang mau ikut, atau dari pengurus yang mau ikut kemudian juga dari keluarga yang mau ikut. *Alhamdulillah* di rapat Majelis (Keluarga) pada waktu itu, yang dilaksanakan pada bulan Shafar itu, Majelis menyetujui untuk menerima keanggotaan. *Alhamdulillah* setelah disetujui oleh Majelis, kami mengumumkan pendaftaran keanggotaan dan *Alhamdulillah* di situ banyak yang ikut baik dari alumni, santri, pengurus dan bahkan dari pada Walisantri yang ikut di 2010 waktu itu, kami memang pada waktu tidak ingin menerima banyak-banyak karena kami masih belajar, kami mentargetkan hanya 500 tapi kenyataannya bisa mencapai 1 miliar 200 (juta), *tu* menerima keanggotaan, simpanan dari anggota, dengan simpanan pokok 100 ribu kemudian simpanan wajib 50 ribu per tahun. Setelah menerima uang banyak itulah kami dituntut untuk membuka toko, ...karena memang usahanya Kopontren ini hanya riil, artinya tidak ada usaha yang sifatnya simpan pinjam keuangan, jadi usahanya *real* semacam pertokoan, jasa semacam percetakan kemudian juga produksi air, kantin, jadi tidak ada usaha simpan pinjam keuangan sama sekali.”⁵⁵

Dari sini dapat kita pahami bahwa mulai dari berdirinya koperasi pesantren sampai dengan sekarang tidak dapat dilepaskan dengan model bisnis ritel, sehingga tidak dapat dipungkiri bahwa bisnis ritel adalah bentuk eksistensi Kopontren Sidogiri dan bahkan dapat dikatakan bahwa dari berbagai konsep dan unit bisnis yang dipunyai oleh Kopontren saat ini, unit bisnis ritel adalah *core business*nya.

⁵⁵ Ibid.

Keberadaan toko ritel modern dengan merek Toko Basmalah saat ini adalah ujung tombak bisnisnya Kopontren.

2. Identitas Kopontren dan Visi Misinya

Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri yang merupakan koperasi syariah dengan segala aktifitasnya harus dijalankan dengan prinsip-prinsip syariah yang terambil dari pemahaman dan pengkajian kitab-kitab di pesantren memiliki dasar dan payung hukum sesuai peraturan yang ada. Adapun identitas Kopontren Sidogiri sebagai berikut:⁵⁶

Nama	: Koperasi Sidogiri
Nomor Akta	: 441/BH/KWK.13/VII/1997
Tanggal	: 15 Juli 1997
Nomor Akte Perubahan	: 504/PAD/BH/XVII.20/26/424.060/2011
Tanggal	: 06 April 2011

Legalitas hukum yang dimiliki oleh Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri

mengusung visi sebagai berikut:

“Menjadi Koperasi Pondok Pesantren yang Produktif dan Sesuai Prinsip Syariah sehingga Bisa Menjadi Sumber Dana yang Kuat dan Prospektif bagi Pondok Pesantren Sidogiri”

Sedangkan Misi Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri adalah:

1. Menjadi pusat perekonomian/bisnis berbasis syariah bagi Pondok Pesantren Sidogiri
2. Menjadi pusat perkulaan/grosir
3. Menjadi koperasi pondok pesantren percontohan di tingkat nasional yang berorientasi pada laba (*profit oriented*).

⁵⁶ Tim Penulis Kopontren Sidogiri, *Rapat Anggota Tahunan Tahun Buku 2016 Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri* (Pasuruan: Sidogiri Corp, 2017), 8.

3. Struktur Organisasi Kopontren Sidogiri dan Keanggotaan

Pengurus yang menjabat struktural Kopontren adalah para anggota biasa yang mendapat restu dari pesantren. Mereka dicalonkan oleh Kopontren dan disetujui atau direstui oleh pesantren. Berikut adalah Struktur Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri 2018-2020 atau hingga penelitian ini ditulis, dapat kami jabarkan sebagai berikut:⁵⁷

1. Pengawas

Pengawas Syariah I	: KHA. Fuad Noer Hasan
Pengawas Syariah II	:
Pengawas Manajemen	: H. Mahmud Ali Zain
Pengawas Keuangan	: H. Badruddin Thoyyib
2. Pengurus

Ketua	: Ahmad b. Abdul Alim Abdul Jalil
Wakil I	: Abdullah Karim
Wakil II	: Abd. Wahid al-Faizin, S, EI
Sekretaris	: Baihaqi Juri
Bendahara	: M. Aminullah BQ
3. Manajerial

Manajer	: Ach. Edy Amin, S.EI
Asisten Manajer I	: M. Saiful Ulum
Asisten Manajer II	: M. Mahally Abror
4. Devisi

Kadiv. Personalia	: Anis Sulaiman
Staf Personalia	: Sonhaji AS.
Staf Riset dan Searching	: Muhammad Sunaryo
Staf Promo dan Advertising	: Moch. Mahsun
Kadiv. Auditing	: Ghufroon Romli

⁵⁷ M. Lutfillah Habibi, *Wawancara*, 10 Februari 2020.

Kadiv. Keuangan	: Zainullah Kholiq
Staf Keuangan I	: M Nizar
Staf Keuangan II	: Fathurrohman
Staf Keuangan III	: M. Mahrus
Kadiv. Pengadaan I	: Barizi Dhofir
Kadiv. Pengadaan II	: M. Bahrus Sholeh
Kadiv. Teknologi Informasi	: Ali Usman
Staf Teknologi Informasi	: M. Ghofur
Staf TI (Mesin)	: M. Saiful
Staf Instalasi Listrik	: Abd. Mujib

Mengenai Keanggotaan Kopontren Sidogiri, dalam buku Rapat Anggota Tahunan (RAT) yang diadakan dua tahunan dijelaskan, bahwa pengertian anggota Kopontren adalah pondok pesantren dan individu-individu yang menginvestasikan sejumlah dana untuk operasional serta bisnis Kopontren yang secara rutin akan mendapatkan sisa hasil usaha (SHU) sesuai dengan modal yang diinvestasikan sebelumnya. Anggota Kopontren dilihat dari eksistensinya dengan pesantren terbagi menjadi tiga kategori:⁵⁸

1. Anggota khusus/istimewa, yaitu pondok pesantren Sidogiri yang diwakili oleh ketua umum pondok pesantren.
2. Anggota biasa, yaitu keluarga besar pondok pesantren Sidogiri yang terdiri dari majelis keluarga, pengurus, guru, santri dan alumni yang bertempat tinggal dan berdomisili di Pasuruan.
3. Anggota luar biasa, yaitu individu-individu selain dari anggota khusus dan anggota biasa.

⁵⁸ Tim Penulis, *Rapat Anggota Tahunan Tahun Buku 2016 Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri*, 12.

Hal ini sebagaimana yang dijelaskan oleh Achmad Baihaqi Juri:

“Kalau di keanggotaan Koperasi secara umum itu memang di Kopontren Sidogiri itu ada istilahnya anggota biasa, anggota luar biasa dan anggota khusus. Kalau di Koperasi pada umumnya tidak ada anggota khusus ini, yang umum *emang* anggota biasa dan anggota luar biasa. Anggota biasa itu kalau mengikuti AD/RT kami itu adalah keluarga besar pondok pesantren Sidogiri yang beralamat di Pasuruan. Dalam istilah keluarga besar itu (adalah) santri, guru, pengurus dan keluarganya pengasuh pondok pesantren Sidogiri yang beralamat di Pasuruan itu bisa menjadi anggota biasa. Kemudian di luar *ta'rif* itu ada anggota luar biasa. Kemudian ada istilah anggota khusus, kenapa kami masukkan anggota khusus, karena sejarah tadi itu, lembaga Kopontren ini adalah lembaganya pondok, saya ceritakan tadi, tahun 70-an sudah merupakan BUMP, Badan Usaha Milik Pesantren, untuk itu lembaga ini bukan miliknya anggota, tapi miliknya pondok, anggota yang baru masuk tahun 2010 ini hanya *nampung* buka usaha atau *nitip* modalnya ke badan usahanya pondok itu, dengan demikian kami memasukkan anggota khusus ini agar supaya tetap pengendali dari pada koperasi ini tetap pondok, untuk itu di sini anggota khusus itu adalah pengurus pondok dalam hal ini ketua umumnya. Haknya sama di dalam masalah finansial, di dalam masalah keuangan, baik anggota khusus, anggota biasa dan anggota luar biasa, hak di dalam kefinansial dan kepermodalan itu sama, artinya kalau dapat 18% dari *share* SHU-nya itu sama, hanya yang beda itu kalau di kepengurusan, yang berhak memilih dan dipilih itu harus anggota biasa, dan anggota biasapun harus mendapatkan restu dari anggota khusus. Itu perbedaannya dari pada yang lain.”⁵⁹

Hal ini sebagaimana juga disampaikan oleh M. Luthfillah Habibi:

“Anggota istimewanya *tu* pondok, institusinya, personal *ndalem* ya anggota biasa, khusus *tu* pondok, kenapa? Khusus *tu* istilahnya karena punya hak menentukan pengurus, jadi RAT *tu* hanya melahirkan kandidat, yang jadi pengesahannya dari pengurus pondok, yang *include* di dalamnya Romo Yai.”⁶⁰

Dari tiga kategori di atas, pengurus Kopontren membagi lagi untuk kategori selain anggota khusus dengan sebutan anggota umum, artinya anggota biasa dan

⁵⁹ Achmad Baihaqi Juri, *Wawancara Radio 1455*, Pasuruan, 11 Januari 2020.

⁶⁰ M. Luthfillah Habibi, *Wawancara*, Surabaya, 9 Januari 2020.

anggota luar biasa dimasukkan pada kategori umum. Anggota umum ini kalau selain dibedakan sebagai anggota biasa dan luar biasa, juga dibedakan menjadi anggota Kopontren atau anggota *shirkah*. Anggota Kopontren adalah anggota yang meletakkan sahamnya di Kopontren, sedangkan anggota *shirkah* adalah anggota yang meletakkan sahamnya khusus untuk modal cabang Kopontren. Jumlah anggota Kopontren Sidogiri saat ini berjumlah $\pm$ 4867 orang, terdiri dari anggota Kopontren yang meletakkan sahamnya di Kopontren sejumlah 3187 dan anggota *shirkah* yang hanya meniatkan saham untuk diletakkan di cabang tertentu sejumlah 1680-an orang.

Hal di atas sebagaimana yang disampaikan M. Ghuftron:

“Anggota itu di kita ada dua macam, ada anggota umum itu 3187 orang, kalau ada juga tu anggota *shirkah*, anggota *shirkah* itu sama dengan anggota Kopontren Sidogiri, tapi dia menyimpan simpanannya atau saham di cabang lokal, istilah namanya di kita itu anggota *shirkah*, sebenarnya sama anggota Kopontren Sidogiri cuman perlakuannya berbeda karena dia hanya menanamkan saham di satu tempat, contoh di satu cabang Lekok saja gitu, jadi dia ada di cabang itu saja, RAT-nya untuk cabang itu saja, untuk yang umum ada 3187, untuk yang keanggotaan *shirkah* itu 1680-an.”⁶¹

Banyaknya jumlah anggota yang dimiliki saat ini, menjadikan pengurus Kopontren melakukan kebijakan inden dan moratorium sementara penerimaan keanggotaan. Besarnya antusias dari keluarga besar Sidogiri dan masyarakat luas untuk menjadi anggota Koperasi menunjukkan bahwa kinerja Kopontren dalam menjalankan bisnis-bisnisnya telah memenuhi ekspektasi finansial dan bahkan spiritual para anggotanya. Salah satu manfaat finansial yang didapat oleh anggota Kopontren Sidogiri adalah mendapat manfaat 18%-an dari *share profit* SHU bisnis-

⁶¹ M. Gufron, Wawancara Radio 1455, Pasuruan, 21 Februari 2020

bisnis Kopontren, untuk yang anggota *shirkah* bisa mendapatkan sampai 50% atau bahkan 5% tergantung *performance* cabang yang ia meletakkan saham padanya, sedangkan manfaat spiritualnya, dirasakan utamanya para alumni dan santri yang merasa bangga berkontribusi mengembangkan aset pondoknya. Sebagaimana yang disampaikan oleh M. Ghufron:

“Untuk SHU ya, kalau, *eh* ini nanti pasti ketetapannya di RAT, tapi gambarannya itu adalah ya sekitaran 18%, ya naik turun, kadang ya pernah 16 pernah, 17 pernah, 19 juga pernah, ya kisaran hampir miriplah, kemarin tu 18 koma sekian persen, tidak jauh berbeda biasanya. Beda dengan anggota *shirkah* ya, kalau anggota *shirkah* tu prospeknya tinggi juga ada resiko, jadi kalau anggota *shirkah* misalnya dia menanam di satu cabang, maka ketika cabang itu laba maka bisa melebihi keanggotaan umum, ada yang sampai 50%, 30%, tapi juga ada ketika mengalami tidak untunglah, labanya cuman 1%, ada yang 2% bahkan ada yang nol, ya tergantung perkembangan toko itu, tapi kalau yang umum itu kan gabungan, mainnya stagnan, ya naiknya tidak terlalu tinggi, kalau turun ya tidak terlalu jauh gitu, resikonya sedikit.”⁶²

Untuk menjadi anggota, harus registrasi menyerahkan dokumen yang dibutuhkan dan uang senilai 100.000 sebagai simpanan pokok dan 50.000 sebagai simpanan wajib tahunan, jika ada kelebihan uang dan ingin menambah simpanan, maka diperkenan dengan minimal simpanan sukarela atau simpanan khusus ini senilai 50.000 yang akan disertakan dalam struktur modal Kopontren. Total keseluruhan, para anggota hanya boleh meletakkan uangnya di Kopontren maksimal 200 juta. Dalam hal ini Achmad Baihaqi Juri memaparkan:

“Siapa pun yang menjadi anggota di sini itu tidak *dibatasi*, kalau *umpama* orang luar, di luar Pasuruan, atau orang Pasuruan tidak masuk di dalam Keluarga Besar Pesantren Sidogiri, bisa menjadi anggota luar biasa dengan simpanan 100 ribu, simpanan pokok, untuk simpanan wajib itu 50 ribu per

⁶² Ibid.

tahun. Untuk tahun terakhir, disamakan simpanan wajibnya dengan yang masuk pertama. Jadi kalau yang masuk pertama itu tahun 2010, sampai tahun 2019 tu berarti sudah 450 ribu, jadi kalau sekarang (2020) jadi 500. Dengan 100 ribu (simpanan pokok) jadinya 600 ribu. Minimal menjadi anggota (sekarang), itu baik orang luar ataupun luar pasuruan itu bayar semacam itu untuk menjadi anggota, itu kalau menjadi anggota umum (biasa dan luar biasa). Jadi boleh, *umpama* merasa lebih, mempunyai uang lebih maka menjadi simpanan, tapi namanya simpanan sukarela/suka-suka, kalau di koperasi lain itu simpanan suka-suka itu adalah tabungan, karena kami tidak menerima tabungan, maka simpanan khusus namanya, itu dimasukkan modal, untuk itu diambil setiap tahun, dimasukkan dalam struktur modal, minimal 50 ribu, simpanan khusus tu minimal 50 ribu. Jadi kalau jadi anggota tadi tu 600 ribu ditambah 50 ribu, itu yang paling kecil, untuk yang paling besar, semua total simpanannya tidak boleh lebih dari 200 juta. Untuk tahun 2020 ini, kami tidak menerima anggota baru, ada penutupan sementara, *Insyallah* nanti akan dibuka lagi tahun 2022. Karena kami memberi kesempatan anggota yang lama untuk *nambah melengkapin* sampai 200 juta. Untuk anggota yang baru kalau memang mau mendaftar mau ikut ini 2022, tapi 2022 ini *Insyallah* kami akan menerima 5 miliar, lebihnya dari 5 miliar kami masukkan 2023, jadi terusan begini.”⁶³

4. Perubahan Perilaku Berbelanja Konsumen dan Pengembangan Unit-unit Bisnis Pondok Pesantren Sidogiri

Sebelum maraknya pendirian toko-toko ritel modern berjejaring ternama memasuki setiap sudut pasar dan jalan utama kota dan desa. Masyarakat secara umum telah lebih dulu terkesan berbelanja di area swalayan dengan produk dagangan yang tertata rapi di rak-rak *outlet* toko seperti di mall atau hypermarket yang ada di kota. Hadirnya toko-toko ritel modern berjejaring ternama di berbagai sudut jalan utama yang tidak sepi pengunjung ibarat oase padang pasir. Masyarakat gemar dan senang saat masuk berbelanja di toko berkonsep modern dan swalayan (pelayanan sendiri)

⁶³ Achmad Baihaqi Juri, *Wawancara Radio 1455*, Pasuruan, 11 Januari 2020

ini, hingga tak jarang aktifitas berbelanja di toko modern ini dirasakan sebagai rekreasi terbukti bagaimana psikologi anak kecil saat masuk menemani belanja orang tuanya. Hal ini dapat dibuktikan dari berbagai hasil penelitian semisal milik Helmi *et al.*,⁶⁴ Pramudiana,⁶⁵ Hariyadi,⁶⁶ Prasodjo,⁶⁷ dan Widyarini.⁶⁸

Dalam penelitian ini kami juga mewawancarai beberapa konsumen yang kebetulan kami jumpai pasca berbelanja di Toko Basmalah terkait alasan kenapa memilih berbelanja di toko berkonsep modern dan kenapa memilih Toko Basmalah dari pada toko ritel modern lainnya, semisal Hotijah yang kami temui di salah satu outlet Toko Basmalah Bangkalan menyatakan:

“ya, enak bisa milih sendiri, kenapa ke sini ya karena lebih dekat saja, tinggal jalan dari tempat saya situ, nyaman juga kalau beli-beli di toko kayak gini, bisa milih sendiri barang dan harganya...”⁶⁹

Tidak jauh dengan apa yang disampaikan oleh Hotijah, Rohmawati yang kami temui setengah jam pasca perbincangan peneliti dengan Hotijah *pun* menjawab:

“(saya) lumayan sering karena lebih dekat dari rumah dan juga lebih murah... barang-barang juga rapi enak tinggal pilih, tapi produknya kurang lengkap, tidak seperti Alfamart atau Indomaret”.⁷⁰

⁶⁴ Sulaiman Helmi, Lin Yan Syah, dan Wiwin Agustian, “Perubahan Perilaku Konsumen Dalam Berbelanja Dari Ritel Tradisional Ke Ritel Modern (Studi Kasus Pada Ibu Rumah Tangga di Kota Palembang)” *JIMB*, Vol. 2, No. 1 (2019).

⁶⁵ Ika Devy Pramudiana, “Perubahan Perilaku Konsumtif Masyarakat dari Pasar Tradisional ke Pasar Modern” *Asketik*, Vol. 1, No. 1 (Juli 2017).

⁶⁶ Guruh Taufan Hariyadi, “Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Konsumen Berbelanja di Minimarket (Studi Pada Indomaret dan Alfamart di Semarang)” *Jurnal Penelitian Ekonomi dan Bisnis (JPEB)*, Vol. 1, No. 1 (2016).

⁶⁷ Adi Prasodjo dan Ika Barokah, “Perubahan Perilaku Konsumen Dalam Berbelanja Dari Ritel Tradisional Ke Ritel Modern (Minimarket) (Studi Kasus Pada Ibu Rumah Tangga Di Wilayah Perkotaan Jember)” dalam <https://repository.unej.ac.id/handle/123456789/2152> ; diakses 6 Agustus 2020.

⁶⁸ Maria Widyarini dan Nina Septina “Perubahan Pola Belanja Masyarakat: Sebuah kajian di lingkungan masyarakat perkotaan” *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 5, No.1 (Mei, 2009).

⁶⁹ Siti Hotijah, Pelanggan Non Alumni Sidogiri, *Wawancara*, Bangkalan, 18 Nopember 2019.

⁷⁰ Siti Rohmawati, Pelanggan Non Alumni Sidogiri, *Wawancara*, Bangkalan, 18 Nopember 2019.

Begitu juga Faizal yang kami jumpai pasca berbelanja dan menemani peneliti berbincang menikmati sebagian hasil belanja di teras toko menyatakan:

“saya, mungkin kalo dihitung perminggu ya mas, satu minggu mungkin dua kali saya belanja di sini. Soalnya untuk beli shampoo, beli sabun dan lainnya, kebutuhna pribadi saya, tinggal lihat-lihat dan pilih barang yang saya suka, juga saya pikir dari pada toko ritel lainnya, di Sidogiri (Basmalah) itu lebih murah, dan lebih terkesan lebih Islami”.⁷¹

Tidak jauh dengan yang disampaikan oleh Faizal, Zaini yang hampir bersamaan berbelanja juga mengungkapkan:

“*ben areh* (hampir setiap hari), *gebey* kebutuhan semacam minyak *ro'om otabe jejen otabe* rokok. (buat kebutuhan semacam parfum, atau snack, ataupun rokok), jadi selain fasilitas cukup modern juga berbasis Islam, pelayanan bagus”⁷²

Untuk mendapatkan data yang komprehensif, peneliti di lokasi yang berbeda juga mencoba mewawancarai beberapa pelanggan pasca berbelanja di Toko Basmalah Pasuruan Kota, di antaranya adalah Khotimah yang berhasil kami wawancarai menyampaikan:

“ya tidak sering ke sini, kadang juga ke situ (Alfamart), enak masuk toko kayak gini (ritel modern), bisa *mbanding-mbandingkan* harga, kalau di sini (Toko Basmalah) biasanya harga lebih murah dan tidak ada tukang parkirnya”⁷³

Selain keluhan akan ketidaklengkapan produk yang dijual, Toko Basmalah juga dipandang kurang rapi dalam penataan produk barang dagangannya, hal ini sebagaimana disampaikan oleh Samsuri saat peneliti wawancarai tentang seberapa sering ke Toko Basmalah dan kenapa memilih Toko Basmalah dari pada toko ritel lainnya, ia menjawab:

“*buntenn* (tidak) sering, *ye ken kebetulan lebet, pas le melleh* (ya cuma kebetulan lewat saja di sini, ya enak bisa pilih-pilih barang), ... *mun* kalo tata peletakan barang mungkin masih lebih bagus toko-toko ritel *laenna*”.

Samsuri, Pelanggan Non Alumni Sidogiri, *Wawancara*, Bangkalan, 18 Nopember 2019.

⁷¹ Moh. Faizal, Pelanggan Non Alumni Sidogiri, *Wawancara*, Bangkalan, 18 Nopember 2019.

⁷² Husnan Zaini, Pelanggan Non Alumni Sidogiri, *Wawancara*, Bangkalan, 18 Nopember 2019.

⁷³ Khusnusl Khotimah, Pelanggan Non Alumni Sidogiri, *Wawancara*, Pasuruan, 30 Desember 2019

Pernyataan berbeda disampaikan oleh Melinda, di mana ia menyampaikan:

“kalau saya *sih* sebenarnya pingin belanja ke toko kelontong *aja*, cuman *kan* kadang tak banyak pilihan ya yang dijual, jadi kalau ke toko modern, saya lebih milik ke Basmalah, karena selain lokasinya lebih dekat dari rumah, harga barangnya cukup bersaing dengan Alfamart/Indomaret, fasilitasnya menurut saya sama, akan tetapi lebih nyaman di Basmalah karena stafnya para santri, lebih *good looking* dan ramah”⁷⁴

Dari wawancara di atas dapat dipahami bahwa secara psikologis kebanyakan dari kita saat berbelanja, utamanya untuk kebutuhan sehari-hari, lebih nyaman untuk melihat, membandingkan dan memilih-milih produk secara mandiri tanpa perlu bantuan pramusaji. Wawancara di atas memang dilakukan saat unit-unit bisnis Kopontren sudah tertata dengan baik dan toko ritel Kopontren Sidogiri sendiri sudah berkonsep modern berjejaring dengan *brand* Toko Basmalah sudah meluas ke berbagai wilayah. Namun hal itu tidak menafikan bahwa pada dasarnya psikologi kita memang akan cenderung nyaman dengan model toko berkonsep modern dan mayoritas peritel mengetahui hal ini.

Maka dengan melihat bagaimana perilaku konsumen di awal 2000-an saat itu yang sudah tampak nyaman berbelanja di toko modern, para pengurus Kopontren menyadari akan perlunya mengembangkan dan merubah toko ritel yang menjadi *core business* Kopontren. Hal pertama yang disadari dan mendapat perhatian lebih oleh pengurus adalah bahwa konsep Kopontren yang beranggotakan tunggal yaitu pesantren secara institusi itu telah meniadakan penambahan modal. Sebab Kopontren saat itu ibarat BUMP (Badan Usaha Milik Pesantren) yang seluruh modal dan

⁷⁴ Eka Melinda, Pelanggan Alumni Sidogiri, *Wawancara*, Pasuruan, 7 Juni 2020.

keuntungan hanya milik pesantren. Dengan modal seadanya tersebut pengurus terbilang sukses memaksimalkannya. Toko ritel besar berkonsep semi modern yang juga melayani grosiran berdiri di depan pesantren untuk masyarakat sekitar.

Melihat arah positif dari hasil bisnis ritel yang telah dijalani selama ini, mendorong para pengurus Kopontren agar mendapat modal cukup untuk mengembangkan dan meluaskan area bisnis dan mencoba merealisasikan unit bisnis lainnya, yaitu produksi air mineral kemasan. Dan salah satu yang ada di benak pengurus Kopontren saat itu adalah dengan mengakses pembiayaan perbankan di samping menjalin kerjasama dan kemitraan dengan para alumni dan simpatisan. Niat untuk mengakses pembiayaan perbankan ini sudah lama disampaikan kepada Kiai, namun baru mendapat restu Kiai di tahun 2000-an. Pembiayaan dari perbankan ini cukup mampu membantu pengurus Kopontren dalam mengembangkan bisnis-bisnis yang dikelola dan yang akan dikelola oleh Kopontren.⁷⁵

Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh M. Lutfillah Habibi:

“Kami itu diijinkan pinjam bank tidak dari awal, itu sekitar tahun 2000-an lah mungkin, seperti itu, sebelumnya itu kita tidak pernah mengakses dana perbankan.”⁷⁶

Optimis dengan apa yang sudah dicapai selama ini maka sekitar pertengahan 2005, Kiai baru merestui keinginan pengurus Kopontren yang telah lama ingin mengembangkan bisnis ritel yang telah dijalankan di lingkungan Pesantren dan desa Sidogiri agar dapat didirikan di luar wilayah desa Sidogiri. Langkah awal pengurus Kopontren adalah membuka kerjasama dengan salah satu Tokoh Masyarakat, seorang

⁷⁵ Achmad Baihaqi Juri, *Wawancara Radio 1455*, Pasuruan, 11 Januari 2020.

⁷⁶ M. Lutfillah Habibi, *Wawancara*, Surabaya, 9 Januari 2020.

simpatisan (masyarakat umum non alumni) yang notabennya pengusaha emas. Skema akad Mudharabah ditawarkan oleh pengurus Kopontren untuk membuka *outlet* Toko Basmalah di daerah Wonosari di tahun 2006. Akibat dari hasil *deviden* yang dirasa proposional dan bahkan melebihi ekspektasi, pengusaha tersebut merasa puas. Hal ini merupakan awal kali konsep mudharabah yang berhasil ditawarkan oleh Kopontren, sedangkan *outlet-outlet* lain yang terbilang awal, rerata didirikan dari saham anggota yang terkumpul di Kopontren.⁷⁷

Tentang pengembangan toko ritel pesantren ini, M. Lutfillah Habibi memaparkan:

“... di 2005-an itu baru diijinkan oleh kiai untuk ekspansi keluar Sidogiri, sejak itulah Koperasi Sidogiri membuka keanggotaan, sebelumnya itu murni milik pondok, jadi saat itu dikurs seluruh aset-aset milik pondok, saya ingat itu asbak-asbak (rokok) juga dikurskan untuk dinilai sebagai sahamnya pondok, baru anggota dari luar bisa masuk dan diijinkan ekspansi keluar, saat itu baru satu di Winongan, tempatnya dari Sidogiri ke arah timur, ada namanya desa Wonosari, jadi dari Warungdowo, *trus* Rangge, lalu di situ ada Wonosari, nah di situ (berdiri pertama kali), skemanya mudharabah, jadi yang punya tempat yang modali itu namanya Haji Bilal, itu bukan alumni tapi simpatisan, dia orang Pasuruan pengusaha emas, saham awalnya, kok *anuh*, *eh* apa, RAT-nya konsisten seperti itu, setiap tahun pembagian labanya transparan, akhirnya dia ikut *ngasih* modal lebih (untuk midharabah), gimana kalau ngelolah, kami tawari; “pak haji ini kita mau buka gini dan ini”, akhirnya ok, *deal..*, kita kelola, sampai sekarang itu *alhamdulillah...* dan ini mudharabah yang pertamakali dan yang kedua itu dari saham-saham anggota di koperasi yang kita wujudkan jadi toko-toko, terus begitu, dari saham anggota, dari musyarakah, mudharabah seperti itu, dari pinjaman bank juga ada”⁷⁸

⁷⁷ Tim Penulis, *Rapat Anggota Tahunan Tahun Buku 2016 Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri*, 12.

⁷⁸ M. Lutfillah Habibi, *Wawancara*, 9 Januari 2020.

Air minum dalam kemasan (AMDK) merek “santri” merupakan salah satu *strategic unit business* (SBU) yang berhasil diwujudkan oleh pengurus Kopontren di tahun 2007. Hal ini tidak lepas dari arah positif bisnis ritel pesantren yang berhasil didirikan di area Sidogiri dan luar Sidogiri. Kehadiran AMDK “santri” menjadi private label pertama yang dipasarkan di *outlet-outlet* bisnis ritel pesantren.

Seiring dengan berjalannya waktu, Kopontren Sidogiri telah menjadi unit bisnis utama pesantren Sidogiri Pasuruan, di mana kemandirian pesantren Sidogiri dapat berpangku. Ada tiga unit usaha yang dikembangkan dari Kopontren Sidogiri di akhir tahun 2015 dan terealisasi di tahun 2016 untuk menata, mengoperasikan dan mengembangkan bisnis-bisnis Kopontren selama ini agar lebih profesional dan optimal, yaitu PT. Sidogiri Mitra Utama, PT. Sidogiri Pandu Utama dan PT. Sidogiri Mandiri Utama. Ketiga PT tersebut merupakan sayap bisnis pesantren yang ada di bawah kendali Kopontren Sidogiri.

Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh M. Lutfillah Habibi:

“...ini *kan* konsep (tiga PT milik Kopontren) baru, baru di 2016 *lah* atau di 2015 akhir, sebelumnya cuman satu, yaitu Kopontren Sidogiri...”⁷⁹

Terkait dengan tiga PT milik Kopontren di atas, dijabarkan oleh Mubarak:

“...kalau Toko Basmalah ini ada di PT Sidogiri Mitra Utama, kalau AMDK “santri”, air minum dalam kemasan itu adalah PT Sidogiri Mandiri Utama, jadi ada tiga PT di Sidogiri, yaitu PT Sidogiri Mitra Utama itu Toko Basmalah, ada PT Sidogiri Pandu Utama yaitu kami ini SEC, untuk *brand*-nya itu Sidogiri Excelent Center, *trus* ada PT Sidogiri Mandiri Utama itu AMDK “santri” itu.”⁸⁰

⁷⁹ M. Lutfillah Habibi, *Wawancara*, Surabaya, 9 Januari 2020.

⁸⁰ Mubarak, *Wawancara*, Pasuruan, 17 Juli 2019.

PT. Sidogiri Mitra Utama merupakan perusahaan yang menjadi ujung tombak bisnis-bisnis pesantren lainnya sebab ia membawahi bisnis ritel pesantren yang telah berkembang cukup signifikan. Bisnis ritel yang merupakan bisnis awal pesantren dikembangkan dengan sangat sukses, berkonsep toko modern berjejaring dengan *brand* “Toko Basmalah”. Basmalah sendiri adalah singkatan dari kata **Barokah**, **Syariah** dan **Maslahah**. Toko Basmalah saat ini telah berdiri di 14 Kota/ Kabupaten di Jawa Timur dan 2 unit usaha berdiri di Kalimantan Barat. Ada empat model akad yang ditawarkan oleh manajemen dalam mendirikan dan mengembangkan bisnis ritel pesantren yaitu Mudharabah, Musyarakah, Syirkah dan Ijarah.⁸¹ PT. Sidogiri Mitra Utama adalah objek penelitian dalam tulisan ini dan selengkapnya akan disampaikan di sub bab selanjutnya.

PT. Sidogiri Mandiri Utama merupakan perusahaan pesantren yang bergerak dalam bisnis Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) dengan *brand* “Santri” yang berdiri di tahun 2007 dengan nomor izin: BPOM RI MD 2652 1300 3829. Air mineral Santri dikemas dan dipasarkan oleh PT. Sidogiri Mandiri Utama berasal dari air mata Umbulan Winongan Pasuruan yang terkenal akan kejernihannya sumber mata airnya. Air mata ini terletak di kaki gunung Penanjakan Pasuruan, menghasilkan debit air yang melimpah, jernih dan segar dengan kandungan mineral yang baik.⁸² AMDK diproduksi melalui proses *sand filter*, *carbon filter* yang diseterilkan dengan O³ dan sinar ultra violet dengan teknologi *water treatment* sesuai SNI (standar nasional Indonesia). Pengemasan AMDK diproses dengan mesin modern dan melalui *quality*

⁸¹ Ibid.

⁸² Ibid.

control secara ketat dengan pengawasan para ahli yang berpengalaman. Tim manajemen pemasaran tidak membatasi bahwa produk air mineral “Santri” hanya dipasarkan *via* Toko Basmalah semata, namun juga disebar pemasarannya ke berbagai toko dan bahkan wilayah luar propinsi dengan bekerjasama dengan IAS (Ikatan Alumni Sidogiri). Pertumbuhan aset dalam kurun masa 5 tahun terakhir naik dengan rata-rata 31% pertahun.⁸³

PT. Sidogiri Pandu Utama merupakan perusahaan pesantren yang bergerak dalam bidang jasa pengembangan SDM. Sidogiri *Excellent Center* (SEC) menjadi *brand* dalam penyediaan jasa pengembangan SDM. Didirikan di bulan Mei tahun 2015 dengan fokus pemberian pelatihan, penyediaan SDM, konsultasi manajemen dan bisnis, pendampingan bisnis syariah, pendampingan dana CSR, penelitian dan pengembangan bisnis, pembuatan *software*, sampai dengan *event organizer* dalam pameran dan bazar. Keberadaan SEC yang ada dalam naungan PT. Sidogiri Pandu Utama ini terdorong oleh pesatnya laju bisnis yang dimiliki oleh Kopontren, yaitu bisnis ritel yang ada dalam naungan PT. Sidogiri Mitra Utama dan bisnis air mineral yang diproduksi oleh PT. Sidogiri Mandiri Utama, sehingga membutuhkan SDM cakap dan mumpuni yang dapat mengisi pos-pos kosong unit usaha yang sedang berkembang, semisal pembukaan *outlet* baru Toko Basmalah dan lainnya. Tidak hanya internal unit usaha Kopontren yang perlu segera diisi dengan SDM-SDM cakap dan mumpuni, namun pihak eksternal (instansi luar pesantren) juga tidak sedikit meminta bantuan Kopontren Sidogiri agar mengirim SDM untuk kepentingan

⁸³ Akhmad Yunan Athoillah, “Konstruksi Etos Kerja Santri” (Desertasi -- UIN Sunan Ampel Surabaya, 2019).

usahnya. Oleh sebab itu, di tahun 2014 atas masukan dari berbagai pihak, diputuskan untuk mendirikan SEC sebagai pusat pelatihan dalam membentuk karakter manusia mandiri, profesional dan amanah. Keberadaan SEC ini juga telah mampu membuka peluang kerja bagi para alumni pesantren Sidogiri. Para alumni SEC rata-rata direkrut oleh unit usaha Kopontren, yaitu PT. Sidogiri Mitra Utama dan PT. Sidogiri Mandiri Utama dan unit usaha yang dikembangkan oleh para alumni, yaitu BMT UGT Sidogiri dan BMT Masalahah Sidogiri.⁸⁴ Di luar pesantren Sidogiri, Kopontren al-Yasini yang merupakan pondok alumni juga sering memanfaatkan SDM-SDM cakap dan mumpuni alumni SEC untuk dapat kerja di unit usahanya, yaitu al-Yasini Mart.⁸⁵

5. Struktur PT. Sidogiri Mitra Utama dan Visi Misi Toko Basmalah

Struktur PT. Sidogiri Mitra Utama 2018-2020 atau hingga penelitian ini ditulis, dapat kami jabarkan sebagai berikut:⁸⁶

Direktur Utama	: d. Nawawy Sadoellah
Direktur I	: Achmad Edy Amin
Direktur II	: M. Luthfillah Habibi

Direktur I membawahi divisi sebagai berikut:

1. Kadiv. Keuangan dan Logistik : Moch. Nijar

Kadiv. Keuangan dan Logistik membawahi :

- 1) Manajer Keuangan : Fatkhurrohman
- 2) Manajer Logistik & Distribusi : H. Abdulloh Haris

2. Kadiv. Marketing dan Merchandising : M. Saiful Ulum

Kadiv. Marketing dan Merchandising membawahi :

⁸⁴ Ibid.

⁸⁵ Moch Ghazali, CEO Nujek dan salah satu jajaran Pengasuh PP. Al-Yasini, *Wawancara*, Surabaya, 18 September 2019.

⁸⁶ M. Luthfillah Habibi, *Wawancara*, Surabaya, 4 Februari 2020.

- | | |
|-----------------------------|-----------------------|
| 1) Manajer Area I | : Muhammad Salim |
| 2) Manajer Area II | : Habiburrahman |
| 3) Manajer Area III | : Ubaidillah |
| 4) Manajer Area IV | : Moch. Hamdi |
| 5) Manajer Area V | : Syarif Hidayatulloh |
| 6) Manajer Area VI | : M. Ali Fauzi |
| 7) Manajer Area VII | : M. Hasyim Asyari |
| 8) Manajer Bisnis Pendukung | : M. Muarif |

Direktur II membawahi divisi sebagai berikut:

1. Kadiv. Property dan Project : Moch Zainulloh KH.

Kadiv. Property dan Project membawahi :

- | | |
|---------------------------|-----------------|
| 1) Manajer Rehab | : Yasir Rohman |
| 2) Manajer Project | : Mahrus Sholeh |
| 3) Manajer Maintenance I | : Mujiburrahman |
| 4) Manajer Maintenance II | : M. Nahrowi |

2. Kadiv. Operasional : Anis Sulaiman

Kadiv. Operasional membawahi :

- | | |
|---------------------------|------------------|
| 1) Manajer IT | : Sholikhin |
| 2) Manajer Aset dan Pajak | : Solihin Abdi |
| 3) Manajer Akuntan | : M. Fathul Huda |
| 4) Manajer HRD & ADM | : Muhyiddin |

Adapun visi dan misi toko ritel Basmalah Kopontren Sidogiri sebagai berikut:

1. Visi

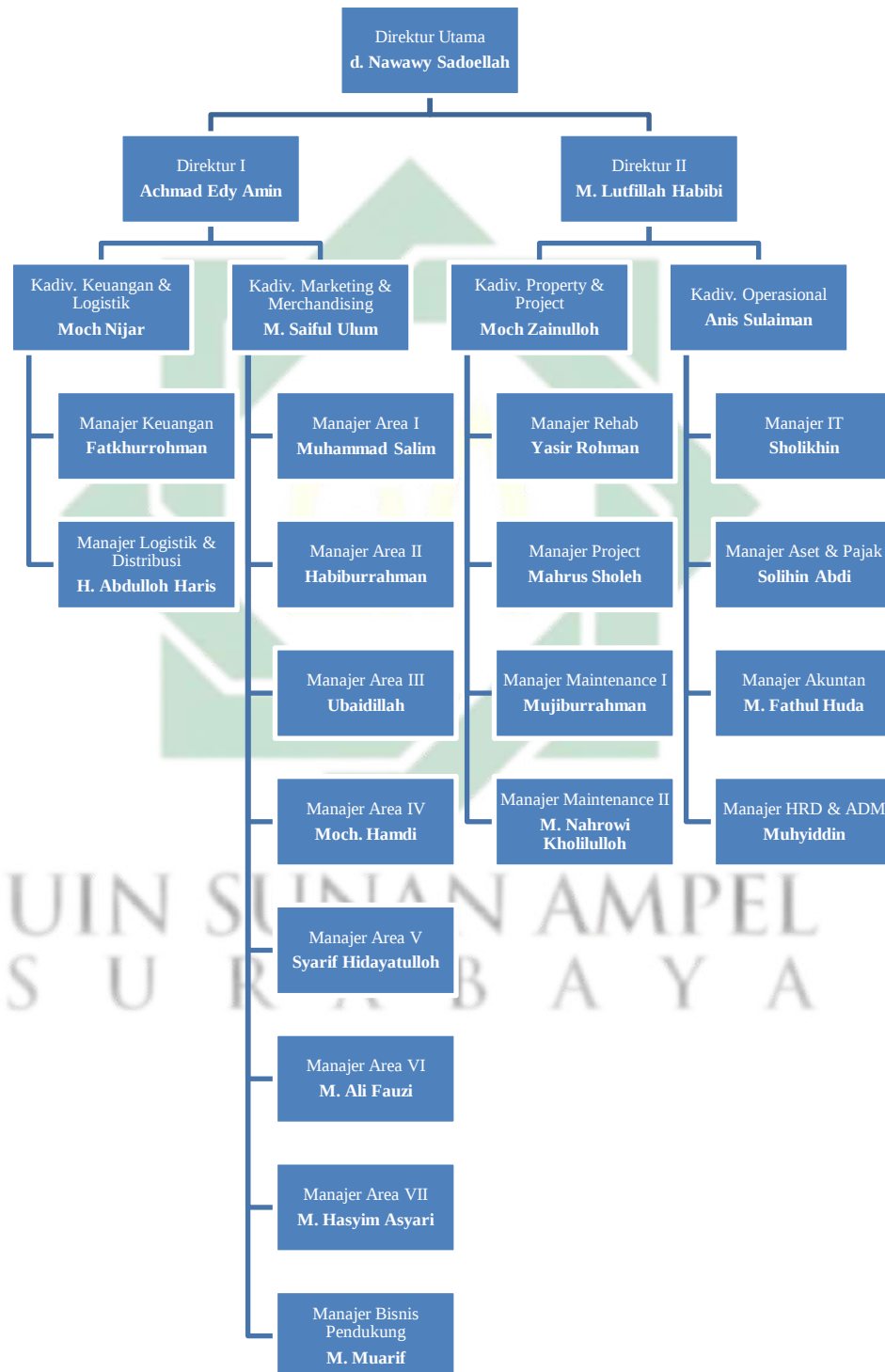
Dari santri, oleh santri, untuk santri

2. Misi

- a. Pengembangan usaha berbasis syariah
- b. Menjadi koperasi pondok pesantren percontohan
- c. Menggandeng dan menggendong

Struktur PT. Sidogiri Mandiri Utama

Gambar 3.1



6. Toko Basmalah Sebagai Ujung Tombak Bisnis Ritel Kopontren

Sejak Kopontren membuka keanggotaan di 2010 dan bertambahnya modal Kopontren, menuntut manajemen Kopontren untuk segera merealisasikan konsep bisnis yang telah direncanakan, yaitu membuka toko, percetakan, produksi air mineral kemasan dan kantin. Dibukanya toko milik Kopontren di tengah masyarakat wilayah Sidogiri telah menarik masyarakat umum untuk dapat menjalin kerjasama pembukaan toko. Toko Kopontren yang cukup modern ini merupakan bisnis ritel pesantren yang terus melakukan inovasi. Salah satu inovasi yang dilakukan oleh pengurus Kopontren Sidogiri adalah dengan mendirikan PT. Sidogiri Mitra Utama, keberadaan PT ini dimaksudkan untuk membentuk infrastruktur bisnis ritel pesantren secara modern dan mengembangkan bisnis ritel pesantren yang telah ada agar lebih profesional. *Brand* “Toko Basmalah” digunakan untuk *outlet-outlet* usaha ritel pesantren.

Basmalah sendiri singkatan dari kata **Barokah**, **Syariah** dan **Maslahah**. Bagi kaum pesantren, nama adalah doa yang dengannya agar tercapai keinginan sesuai nama yang disematkan. Begitu juga dengan penamaan dengan *brand* “Toko Basmalah”, semoga keberadaan toko ritel pesantren ini dapat membawa barokah, dapat mengimplemantasikan ekonomi syariah dan membawa maslahah, tidak hanya bagi pesantren namun juga masyarakat sekitar. Dan *tagline*; “toko belanja yang baik” menjadi jargon Toko Basmalah dalam melayani pelanggannya.

Dalam hal ini Achmad Baihaqi Juri memaparkan:

“*Alhamdulillah* sejak dibukanya toko itu (tahun 2010 pasca bertambahnya modal Kopontren sebab ada pembukaan keanggotaan), ternyata masyarakat banyak yang tertarik untuk dibukakan toko di daerahnya masing-masing, karena buka toko itu kami memang bawa misi dengan istilah **menggendeng**

dan **menggendong**. **Menggendong** toko-toko tradisional dan **menggendong** UMKM yang mempunyai produksi yang ada di sekitar toko itu. Dan Alhamdulillah sampai sekarang ini masyarakat banyak yang tertarik untuk dibuka toko di daerahnya masing-masing. Sebelumnya, pada saat itu kami masih *pakai branding* Toko Kopontren Sidogiri di 2010, kemudian berkembang-berkembang karena penampilannya seperti toko modern walaupun kenyataannya semacam pelayanannya toko tradisional, akhirnya ditambahin “Swalayan Sidogiri”, lama kelamaan *kok, ehm* menurut informasi semacam toko-toko modern itu antara badan hukum, hukum usahanya dengan mereknya itu berbeda, maka kami mencoba dengan merek “Basmalah”. Jadi (awalnya) Toko Kopontren Sidogiri, Swalayan Sidogiri dan sekarang Toko Basmalah, “Basmalah” itu bukan yang dari *bismillahirrahmanirrahim*, tapi dari Barokah, Syariah dan Masalahah, itu kalau sejarahnya berdiri sampai saat ini”.⁸⁷

Hal ini dikuatkan oleh penyampaian Mubarak:

“...*Tagline*-nya ya seperti yang di neonbox itu ya; “toko belanja yang baik”, toko Basmalah itu adalah toko tempat belanja yang baik, baik secara pelayanannya, baik secara jualbelinya, barangnya juga baik, karyawannya juga baik, akad-nya juga baik, kayak begitu, jadi toko basmalah itu tempat belanja yang baik, itu *tagline*-nya.”⁸⁸

Toko Basmalah merupakan *outlet* ritel berkonsep modern, menjual segala kebutuhan primer dan sekunder sehari-hari dengan harga bersaing. Ia juga menawarkan dualisme harga, grosir dan ecer, sehingga dapat menjadi tempat perkulakan bagi masyarakat yang mempunyai usaha toko kelontong. Outlet Toko Basmalah *mendisplay* produk-produk dengan *private label* layaknya toko ritel modern berjejaring lainnya. Mulai dari produk sandang yaitu sarung dan baju taqwa, sampai pada produk pangan yaitu beras, minyak goreng dan air dalam kemasan dijual

⁸⁷ Achmad Baihaqi Juri, *Wawancara Radio 1455*, Pasuruan, 11 Januari 2020

⁸⁸ Mubarak, *Wawancara*, Pasuruan, 17 Juli 2019.

dan terpajang di *outlet-outlet* Toko Basmalah. Bahkan di beberapa *outlet* Toko Basmalah juga menyediakan layanan fotokopi.

Di samping bisnis ritel berkonsep modern, tim manajemen Toko Basmalah juga mempunyai program **menggandeng** dan **menggendong** yang melekat dalam misi mereka. Toko Basmalah selalu siap menggendong toko kecil sekitar dan menggandeng *home industry* sebagai mitra usaha agar mampu bersaing dengan industri besar yang menggurita dengan melakukan pendampingan dalam mengembangkan usaha, pengemasan, pemasaran dan lainnya.⁸⁹

Kemajuan teknologi di era sekarang juga dimanfaatkan secara seksama oleh tim manajemen Toko Basmalah dengan menghadirkan kartu E-Maal. Kartu E-Maal ini dikeluarkan sebagai alat transaksi jual beli dan kartu debit di *outlet-outlet* Toko Basmalah. Kartu ini juga mampu digunakan layaknya kartu ATM (Anjungan Tunai Mandiri), yaitu sebagai tabungan, alat debit, transfer dan kartu e-Toll dengan bekerja sama BNI Tap Cash. Khusus fungsi sebagai kartu e-Toll, kartu E-Maal dapat diisi di mesin ATM BNI, sedangkan fungsi lainnya (tabungan, alat debit, transfer termasuk juga *top up*) sementara ini hanya dapat digunakan di *outlet-outlet* Toko Basmalah yang tersebar di berbagai daerah dan juga didukung dengan perangkat gadget dengan *mendownload* aplikasi e-maal.

Kartu E-Maal sendiri sangat mudah didapatkan, kita cukup ke salah satu *outlet-outlet* Toko Basmalah dan membayar Rp. 10.000, kartu E-Maal sudah dapat kita peroleh. Selanjutnya, pemegang kartu dapat *mentop up* sesuai nominal yang

⁸⁹ Akhmad Yunan Athoillah, "Konstruksi Etos Kerja Santri" (Desertasi-UIN Sunan Ampel Surabaya 2019).

diinginkan di setiap *outlet* Toko Basmalah. Dalam hal ini M. Luthfillah Habibi menyampaikan:

“Yang kami kembangkan sekarang tu *fintech*, E-Maal, kartu E-Maal. *Ni* saya bawa, bisa *ditop up*, ni bekerjasama dengan Tap Cash BNI, bisa (buat) tol dan E-Mall, jadi satu kartu ada dua *transaction based*, *ni* E-Maal edisi Tap Cash, bisa *ditop up*, bisa ditarik, bisa transfer, bisa beli barang (sebagai kartu debit) di Toko Basmalah, di seluruh *outlet*, ada aplikasi androidnya ini. Ini sasaran awal kami adalah santri dan walisantri, tapi sekarang banyak *dah* puluhan ribu kami *issued* kartu ini... ya melihat peluang saja, saya pada waktu itu itung-itungan, sekarang santri sudah 11.000, tapi waktu itu masih 8.000 *lah*, saya ambil saja 50%-nya, kita kalikan 500.000, rata-rata kiriman santri sebulan, sudah terbayang *kan* nilainya berapa, ambil *aja* cuman 2.000 santri kali 500.000, *kan* dah 1 M, ternyata ekspektasi saya di luar dugaan, sekarang *ni* *standingnya* 7-8 M, ini murni di *servernya* Basmalah, tidak melibatkan BNI, *kan* kita punya server sendiri, konsep desainnya saya yang buat, *programingnya* *sharing* dengan *profesional programmer*...jadi (walisantri) mau kiriman tinggal transfer ke E-Maal (anaknya), bisa *via* android atau *outlet* Basmalah, *gak* usah susah payah datang *dah*.”⁹⁰

Senada dengan yang disampaikan oleh M. Luthfillah Habibi, M. Muarif menyampaikan lebih jauh tentang kartu E-Maal:

“Kartu E-Maal itu adalah uang elektronik atau yang lebih dikenal saat ini dengan sebutan *e-money*, yang mana kartu E-Maal ini sebagai ganti uang tunai, dapat digunakan transaksi di semua *outlet* Toko Basmalah dan juga bisa digunakan *top up* atau isi ulang dan juga bisa digunakan di *merchant* atau gerai-gerai yang bekerjasama dengan E-Maal. E-Maal ini ada, berangkat dari santri Sidogiri yang kerap sekali kehilangan uang tunai dan juga terdorong dari perkembangan zaman yang mana teknologi semakin meningkat sehingga kalau kita tidak mengikuti perkembangan yang ada tentunya kita akan ketinggalan, bermulalah dari situ maka manajemen Toko Basmalah mempunyai terobosan baru yaitu kartu E-Maal... E-Maal ini bebas dari saldo minimum, tidak ada batasan harus saldonya sekian, itu tidak ada, jadi *nolpun* itu masih

⁹⁰ M. Luthfillah Habibi, *Wawancara*, Surabaya, 9 Januari 2020.

bisa aktif, tidak diblokir, masih bisa *ditop up*, diisi ulang saldonya, seperti itu. Dengan maksimal saldonya itu tidak boleh lebih dari 5 juta ketentuannya.”⁹¹

Dalam keinginannya memudahkan dan memberikan pelayanan optimal pada pelanggan, Toko Basmalah sebagai ritel modern berjejaring mulai bergerak menyediakan jasa transfer dengan nama Basmatransfer. Dalam hal ini M. Ghufon memaparkan:

“Di tahun ini ada barulah, program baru namanya Basma Transfer, Basma Transfer tu Basmalah Transfer, tapi masih dilayani di kantor pusat, jadi semua yang mau transfer ke bank apa saja tapi yang penting dia punya uang tunai, tinggal disetorkan di sana minta ditransferkan ke rekening yang ia tuju, contoh misal saya pingin transfer teman saya BCA, saya tidak punya tabungan BCA, tapi saya punya uang tunai, jadi tinggal datang ke kantor pusat mengajukan transfer ke rekening ini, uangnya diserahkan, itu nunggu beberapa menit itu sudah masuk. Jadi uang tunai diganti transfer, dan mudah-mudahan ini *Insyallah* kalau sudah *launching* bisa dilakukan di seluruh cabang (Toko Basmalah), hingga memudahkan masyarakat untuk melakukan transfer ketika punya uang tunai tapi tidak punya uang di bank.”⁹²

Secara keseluruhan Toko Basmalah dibanding dengan toko ritel modern berjejaringan lainnya, memiliki empat kelebihan melekat yang tidak ditemukan pada lainnya; *pertama*, basis Toko Basmalah adalah koperasi sehingga modal tidak bersumber dari satu orang pemilik, modal usaha Toko Basmalah berasal dari iuran para anggotanya di mana sebelumnya sudah disampaikan bahwa ada tiga kategori anggota dalam koperasi pesantren ini, yaitu anggota khusus, biasa dan luar biasa. Ketiga kategori anggota ini mempunyai andil dan peran dalam modal iuran koperasi.

Masyarakat sekitar *outlet* Toko Basmalah dapat bergabung menjadi anggota koperasi dengan iuran anggota yang terjangkau. Dengan demikian dapat dipahami

⁹¹ M. Muarif, Manajer E-Maal, *Wawancara Radio 1455*, Pasuruan, 26 Januari 2020.

⁹² M. Gufron, *Wawancara Radio 1455*, Pasuruan, 21 Februari 2020.

bahwa Toko Basmalah dapat dimiliki oleh masyarakat luas. *Kedua*, Toko Basmalah senantiasa ingin menggandeng pelaku usaha atau UMKM setempat untuk maju bersama dengan sistem kemitraan. *Ketiga*, Toko Basmalah juga senantiasa ingin menggandeng para peritel tradisional atau peritel kecil dengan menyediakan harga grosir, sehingga produk yang dijual oleh para peritel tradisional atau peritel kecil tersebut di tokonya mempunyai harga yang sama dengan produk yang terpajang di rak-rak *outlet* Toko Basmalah. *Keempat*, semua produk yang dipasarkan di *outlet-outlet* Toko Basmalah merupakan barang yang halal nan thayyib.⁹³

7. Model Pengembangan Toko Basmalah

Bisnis ritel Kopontren pada awalnya langsung dikordinir oleh pengurus Kopontren, hal demikian dilakukan sebelum tahun 2013-an atau saat Kopontren belum mempunyai konsep PT. Sidogiri Mitra Utama sebagai naungan Toko Basmalah. Sebelum dihandle di bawah naungan PT, Kopontren sudah mengepakan sayap Toko Basmalah di sekitaran Sidogiri. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Mubarak:

“Awalnya ya di dalam Pondok, untuk melayani kebutuhan santri, terus kemudian (membuka toko) keluar (pondok) cuman sekitar sini saja yang ada di Gembyang, terus di desa Sidogiri sini, terus di Rembang, ya cuman 3 itu. Kemudian itu, sekitar 2009 kalau gak salah, itu mulai merambah ke wilayah Madura, wilayah Madura itu di tahun 2009-an, dan pada waktu itu keinginannya (pengurus Kopontren) ingin melayani kebutuhan masyarakat juga. Pada waktu itu juga sudah ada toko-toko modern pribumi... kemudian pada tahun 2013 itu ekspansi ke wilayah timur (Tapal Kuda).”⁹⁴

⁹³ Ibid.

⁹⁴ Mubarak, *Wawancara*, Pasuruan, 17 Juli 2019.

Senada dengan yang disampaikan oleh Mubarak, Achmad Baihaqi Juri juga menyampaikan:

“Memang kami saat ini belum menyentuh bagian Mataraman, 172 ini berada di daerah Tapal Kuda, 4 toko ada di Kalimantan Barat, sebetulnya juga ada di daerah Lamongan 2, jadi yang ada di Jawa Timur bagian Tapal Kuda ini ada 172 toko, kemudian 2 toko ada di Lamongan kemudian 4 toko ada di Kalimantan Barat. *Insy Allah* hari Rabu atau Selasa depan ini kami buka di Purwosari.”⁹⁵

Sebagaimana juga disampaikan oleh M. Lutfillah Habibi tentang keberadaan toko-toko awal milik Basmalah setelah yang ada di Wonosari:⁹⁶

“...yang di Rembang itu ya termasuk yang pertama, awal itu guru-guru (yang ditugaskan oleh Pesantren Sidogiri) yang punya saham (penuh di situ) awalnya, karena masih baru belum terbentuk pasar di situ, itu keuntungannya sedikit saat tahun pertama, mungkin impaslah tahun pertama itu, akhirnya, dari syirkah itu langsung dijadikan penyertaannya menjadi saham (ke Kopontren), jadi(lah) miliknya Kopontren, kami kelola dan hasilnya bagus.”⁹⁷

Pengembangan bisnis ritel Kopontren ke luar wilayah Sidogiri merupakan ide dari pengurus Kopontren saat itu. Ide ini bermotif dakwah, sebagaimana jawaban M. Luthfillah Habibi saat kami mewawancarainya soal ide ekspansi murni datang dari pengurus atau *ndalem*? dan apa motifnya?:

“... dari pengurus, kalau yang tahu persis tentang sejarah ini *tu* Ust. Baihaqi, sekarang beliau jadi sekretaris pengurus pesantren, *tu* ekspansi sejak beliau jadi manajer Kopontren, mungkin kalau sekarang *tu* ya Dirutnya PT Mitra *lah*, tapi waktu itu masih Kopontren Sidogiri...ya juga sekalian dakwah ya, karena klo dawuhnya kiai *tu* kan, koperasi itu kelanjutan dari belajar di pondok, fungsi utamanya *tu* ya praktikum mu’amalah syar’iyah di situ, kalau

⁹⁵ Achmad Baihaqi Juri, *Wawancara Radio 1455*, Pasuruan, 11 Januari 2020.

⁹⁶ Lihat hasil wawancara di sub bab Pengembangan Bisnis Pesantren sebelumnya.

⁹⁷ Mubarak, *Wawancara*, Pasuruan, 17 Juli 2019.

dapat laba ya bonuslah. Seiring berjalannya waktu, manajemen menata, mengupayakan bisnis tu dikelola dengan profesional lah”⁹⁸

Saat Kopontren membuat konsep PT untuk mengkordinir bisnis-bisnis milik Kopontren agar tertata dengan baik, Kopontren membuat PT. Sidogiri Mitra Utama sebagai wadah dan naungan bisnis ritel Kopontren yang sudah berjalan, yaitu Toko Basmalah. Keberadaan PT. Sidogiri Mitra Utama terbukti mampu mengembangkan bisnis ritel yang ada dengan mendirikan *outlet-outlet* Toko Basmalah baru setiap tahunnya, target pendirian sendiri biasanya dibahas dalam Grandstra (*grand strategy*) yang diadakan setiap dua tahun sekali oleh Kopontren. Dalam rapat Grandstra tersebut akan dipetakan jalur distribusi barang yang efisien dan penetrasi komunitas alumni yang potensial untuk membantu bisnis ritel pesantren berkembang. Penentuan titik-titik lokasi perluasan bisnis hingga estimasi jumlah *outlet* toko yang mesti dibangun disampaikan dan dibahas matang dalam Grandstra. Sebagaimana yang dipaparkan oleh M. Luthfillah Habibi:

“Kalau seperti buka di sana, mau ekspansi di mana tu kan sudah ranahnya direksi, direksi *tu* di awal tahun atau menjelang akhir tahun *tu* sudah *mbuat* renstra (rencana strategis), tahun depan *tu* mau buka berapa, seperti itu, di RAT *ntar* diputuskan, target ekspansi untuk tahun ini sekian.”⁹⁹

⁹⁸ M. Luthfillah Habibi, *Wawancara*, Surabaya, 9 Januari 2020.

⁹⁹ Ibid.

Dalam praktik bisnis ritel Toko Basmalah sendiri, setiap outlet mempunyai target yang harus dicapai oleh pegawai setempat. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Abdullah:

“kita semua dikasih target, omset plus juga labanya harus mencapai 100 persen, ini yang ada di sini”

Abdullah, Pegawai Toko Basmalah Pandean Rembang, *Wawancara*, Pasuruan, 24 Nopember 2019.

Senada juga dengan Abdullah, Ach. Zaini menuturkan:

“ia ada (target). Selain target juga ada *punishment* jika Manajer Area tidak berhasil mencapai target yang telah ditentukan, ya biasanya bonus yang turun ketika target tercapai jika target tidak terpenuhi bonus tersebut ditahan”.

Achmad Zaini, Manajer Area Toko Basmalah Bangkalan, *Wawancara*, Bangkalan, 18 Nopember 2019.

Peran Ikatan Alumni Sidogiri (IAS) menjadi modal utama dalam setiap pengembangan dan pendirian *outlet* di samping estimasi pengurus tentang efesiensi distribusi barang. Hal ini disampaikan oleh M. Luthfillah Habibi saat menjelaskan awal ekspansi Toko Basmalah:

“Pertama di Pasuruan dulu, terus ke Madura dan ke Timur (Tapal Kuda), jadi kalau awal itu berdasarkan permintaan dari alumni, alumni Sidogiri yang berada di wilayah tersebut, mereka biasanya mengajukan gimana klo Basamalah hadir di situ, jadi yang kami sasar adalah pasar emosional dulu, yang banyak sebaran alumninya, gak tertatalah awalnya, mau ekspansinya ke mana, pokok ada permintaan di situ, banyak alumninya, kita buka. Ya, yang memiliki itu ya ada alumni ya saham anggota, kalau lah itu yang memiliki tu semua alumni, kita punya *share* pengelolaan 35%, standar kami seperti itu, jadi contoh misalnya pemodalnya itu saya (alumni) 100%, jadi nanti keuntungan tu 65% untuk saya, 35% untuk Kopontren.”¹⁰⁰

Hal demikian senada dengan apa yang disampaikan oleh Mubarak saat kami tanyakan kenapa ekspansi pendirian toko Basmalah rerata didirikan di wilayah yang banyak jumlah alumninya, beliau menjawab:

“...Di antaranya adalah banyaknya alumninya, banyaknya Kopontren Sidogiri ini kan milik Pondok, Pesantren Sidogiri, dan Kopontren Sidogiri ini salah satu yang *nyumbang* ke Pesantren atau Unit Usahanya Pondok Pesantren, yang manfaatnya kembali ke Pesantren Sidogiri.”¹⁰¹

Tentang *road map* pengembangan bisnis ritel Kopontren Toko Basmalah,

Achmad Baihaqi Juri memaparkan:

“Kalau sekarang ya ada 177 toko, *eh* untuk ke depan, kalau kami ya memang tidak hanya buka dengan kemampuan kami sendiri *aja*, kami juga memberi kesempatan kepada masyarakat yang mau mudharabah, kami juga seakan-akan membina, ada orang yang punya modal tapi tidak bisa *ngelola*, maka diserahkan kepada kami, ada yang diserahkan minta tolong hanya membantu

¹⁰⁰ M. Luthfillah Habibi, *Wawancara*, Surabaya, 9 Januari 2020.

¹⁰¹ Mubarak, *Wawancara*, Pasuruan, 17 Juli 2019.

membuka, seperti Koperasi Pondok Pesantren Nurul Huda, ini kami *mbantu* tentang masalah pembukaan sampai ke RAT-nya, ada yang begitu. Ada yang memang total, *wes* kami memang tidak mau repot, modal diserahkan kepada kami, merek pakai kami, manajemen pakai kami, sistem pakai kami, namanya mudharabah, ada yang begitu. Hanya memang untuk tahun depan, kami *Insyaa Allah* buka 40 toko, di 2020, target kami memang tahun 2024 nanti sudah mempunyai 200, itu keinginannya, nanti di 2020 ini nambah 40 toko, kalau di 2021 nanti nambah 40 lagi, kan berarti dua tahun sudah nambah 80, berarti *kan* sudah lebih dari 200, *nah* itu insya Allah akan tercapai, selain nanti *kan* nanti banyak yang mau mudharabah.”¹⁰²

Setiap kepengurusan IAS di daerah-daerah mayoritas mempunyai program kewirausahaan khususnya untuk ikut terlibat dalam pengembangan bisnis ritel modern pesantren Toko Basmalah. Hal ini tidak lepas dari peran pengasuh dan pengurus pesantren dalam membangun jaringan komunikasi alumni ke daerah-daerah baik secara personal atau organisasi.¹⁰³ Keaktifan organisasi alumni di daerah-daerah ini menjadi kekuatan dari pengembangan bisnis ritel modern pesantren, di mana mayoritas alumni merasa memiliki (*sense of belonging*) sehingga perlu ikut terlibat minimal secara fisik dan pikiran andai tidak mampu ikut terlibat dalam pendanaan.

Dalam pengembangan dan pendirian *outlet* Toko Basmalah, Pengurus PT. Sidogiri Mitra Utama menawarkan empat sistem kemitraan yang dapat diaplikasikan dalam kerjasama bisnis. Keempat sistem kemitraan ini merupakan aplikasi dari akad-akad yang ada dalam fikih muamalah, sebagaimana yang disampaikan oleh Achmad Baihaqi Juri:

¹⁰² Achmad Baihaqi Juri, *Wawancara Radio 1455*, Pasuruan, 11 Januari 2020.

¹⁰³ Ainur Rifqi, Ali Imron dan Mustinisngsih, “Manajemen Alumni di Pondok Pesantren Modern dan Salaf (Studi di Pondok Pesantren Nurul Jadid dan Pondok Pesantren Sidogiri)” *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian dan Pengembangan*, Vol. 1, No. 04 (April, 2016), 689.

“Kami dengan pakai *branding* Basmalah itu, dengan kepanjangan Barokah Syariah Masalahah, itu sebetulnya ada 4 produk, 1 produknya *muḍārabah*, produk yang kedua *mushārah*, produk yang ketiga *ijārah*, produk yang keempat adalah *nadhar lajāj*.”¹⁰⁴

Keempat sistem kemitraan ini dapat kami jabarkan sebagai berikut:

a. *Muḍārabah*

Adalah salah satu bentuk akad perkongsian di mana *ṣāhib al-māl* (investor) mempercayakan modalnya untuk dikelola oleh *muḍārib* (pengusaha). Hasil laba dari usaha disepakati *nisbah* (prosentase)-nya untuk dibagi antara *ṣāhib al-māl* sekian persen dan *muḍārib* sekian persen.

Pembukaan outlet baru Toko Basmalah dengan sistem *muḍārabah* mewajibkan *ṣāhib al-māl* menyediakan seluruh modal usaha, sedangkan pihak PT. Sidogiri Mitra Utama sebagai *muḍāribnya*. Semisal bahwa untuk mendirikan dan membuka *outlet* Toko Basmalah di kota A estimasinya adalah memerlukan total dana 300 juta, maka *ṣāhib al-māl* harus menyediakan dana 300 juta untuk diamanahkan dan dikelola ke pihak PT. Sidogiri Mitra Utama dalam pendirian dan pembukaan *outlet* Toko Basmalah di kota A. Pembagian laba dari usaha (*outlet* Toko Basmalah yang baru) ini jika mengacu pada perjanjian PT. Sidogiri Mitra Utama dengan para mitra bisnisnya selama ini adalah 65:35, yaitu 65% keuntungan diperuntukkan *ṣāhib al-māl* dan 35% diperuntukkan ke pengelola (PT. Sidogiri Mitra Utama). *Muḍārib* sebagai mitra yang menginvestasikan dananya menerima pembagian keuntungan tanpa kerja dengan sepenuhnya pengelolaan usaha secara keseluruhan adalah PT.

¹⁰⁴ Achmad Baihaqi Juri, *Wawancara Radio 1455*, Pasuruan, 11 Januari 2020.

Sidogiri Mitra Utama¹⁰⁵ Hal ini sebagaimana yang dikatakan oleh Achmad Baihaqi

Juri:

“Mudharabah itu kalau ada orang yang punya seluruhnya, modal punya, tanah punya, tempat punya, karena kadang orangnya gak mau dikasih *branding* sendiri, akhirnya minta *branding* Basmalah saja, kalau *branding* Basmalah maka manajemennya tim manajemen Basmalah, sistemnya sistem Basmalah, jaringannya jaringan Basmalah, maka namanya mudharabah.”¹⁰⁶

Hal senada juga disampaikan oleh M. Luthfillah Habibi saat menjelaskan jika ada alumni atau simpatisan yang mempunyai modal penuh dan ingin mendirikan Toko Basmalah:

“...ya pakai mudharabah, yang mengkonsep itu ya dari Kopontren, mitra ya diam saja, sistem, *branding* dan tata kelolanya dari kami semua”¹⁰⁷

b. *Mushārah*

Adalah salah satu bentuk akad perkongsian antara pengelola dengan investor. Titik perbedaan model akad *mushārah* dan *muḍārah* adalah bahwa modal yang digunakan dalam usaha dengan akad *mushārah* tidak sepenuhnya dari investor, namun sebagian modal juga berasal dari pengelola.

Pendirian dan pembukaan *outlet* baru Toko Basmalah dengan sistem *mushārah* mewajibkan PT. Sidogiri Mitra Utama mengeluarkan sejumlah uang yang disertakan dalam modal pendirian dan pembukaan *outlet* baru. Semisal, kalkulasi pendirian dan pembukaan *outlet* baru Toko Basmalah di kota B membutuhkan modal 400 juta. Ada tokoh atau alumni di kota B mengajukan kemitraan kepada PT. Sidogiri Mitra Utama dengan akad *mushārah* dengan

¹⁰⁵ M. Luthfillah Habibi, Wawancara, Surabaya, 9 Januari 2020.

¹⁰⁶ Achmad Baihaqi Juri, Wawancara Radio 1455, Pasuruan, 11 Januari 2020.

¹⁰⁷ M. Luthfillah Habibi, Wawancara, Surabaya, 9 Januari 2020.

menyediakan dana 300 juta untuk pendirian dan pembukaan *outlet*, maka 100 juta sisa kekurangan modal ditanggung oleh PT. Sidogiri Mitra Utama agar *outlet* dapat didirikan. Berkaitan dengan pembagian keuntungan, disesuaikan dengan *prosentase* kepemilikan modal dengan pengelola dengan prinsip bahwa pemodal mendapat 65%, sedangkan pengelola mendapat 35%. Jika demikian, bahwa dalam akad *mushārahah* ini, PT. Sidogiri Mitra Utama akan mendapatkan 35% dari keuntungan dan seperempat keuntungan dari 65%, sebab PT. Sidogiri Mitra Utama mengikutkan modal 100 juta dari total 400 juta modal yang dibutuhkan. Hal ini sebagaimana penjelasan Achmad Baihaqi Juri:

“Yang kedua musyarakah, musyarakah itu kalau ada orang tidak bisa ngefullin terhadap kebutuhan modal, misalnya, modalnya hanya 400, padahal kebutuhannya adalah 800, maka kami yang dari Kopontren 400 dan orangnya 400, itu musyarakah, bahkan ada juga yang punya 100, kebutuhannya 800, maka kami yang 700-nya, itu tetap namanya musyarakah. Musyarakah dan mudharabah itu ada kesamaan, *share* SHU-nya, bagi hasil, kalau hasil itu sama dengan mudharabah, dari *prosentase* modal itu yang diberikan kepada pemilik modal 65%, 35%-nya pengelolaan yaitu Kopontren. Tapi karena mudharabah, itu masih bisa tawar menawar, karena posisinya mudharabah itu nisbahnya yang perlu ditawarmenawar.”¹⁰⁸

Mekanisme akad *Mushārahah* juga berlaku dengan pola jika ada seseorang yang telah mempunyai *outlet* toko atau tempat usaha yang strategis dan representatif dan sesuai kebutuhan dan kajian PT. Sidogiri Mitra Utama. Saat seseorang yang telah mempunyai *outlet* toko atau tempat usaha semacam ini, namun kekurangan sarana dan prasarana dagang modal kurang, PT. Sidogiri Mitra Utama menawarkan akad *shirkat al-‘inan*. Akad ini mengharuskan pemilik *outlet* atau tempat usaha untuk

¹⁰⁸ Achmad Baihaqi Juri, *Wawancara Radio 1455*, Pasuruan, 11 Januari 2020.

menyewakan tempatnya tersebut kepada PT. Sidogiri Mitra Utama, harga sewa kemudian dikalkulasikan untuk dijadikan sebagai modal. Hasil dari usaha akan dibagi sesuai dengan prosentase jumlah modal yang terkalkulasi di awal akad.¹⁰⁹

Produk kedua ini merupakan produk andalan pengurus dan akan selalu diupayakan untuk setiap *outlet* yang berdiri atau akan didirikan di setiap wilayah, sebagaimana yang disampaikan oleh Achmad Baihaqi Juri:

“Masyarakat saat ini itu memang banyak yang ada di musyarakah, karena kami di setiap membuka di suatu tempat itu hampir pasti menawarkan kepada masyarakat setempat untuk memiliki permodalan, itu di antara salah satu perbedaan mencolok toko modern lainnya adalah di kepemilikan. Kalau di toko modern yang lain biasanya tidak menawarkan ke warga sekitar yang mau ditempatin, itu tidak ditawarkan biasanya, kalau kami justru kasih penawaran, kalau musyarakah biasanya kami maksimal 50%, 50% lainnya masyarakat setempat. Artinya kalau kami punya tempat di situ, kemudian sudah cocok tempatnya, bahkan kami sudah bangun mau buka toko di situ, kami beri kesempatan masyarakat di situ untuk menanam saham, itu kalau di toko-toko lain kan tidak. Hanya kadang buka tapi satu orang, apa itu istilahnya, *franchise*, kalau kami tidak, kami memberikan kesempatan kepada masyarakat setempat. Itu kata orang ahli ekonomi, orang yang punya uang sedikit 10 juta, dia bisa membuka toko, dengan begitu sistem moneter itu bisa jalan, jadi uang 10 juta mestinya *ngendat*, dengan dikasih kesempatan akhirnya ikut berjalan, ikutan dan memiliki toko Basmalah di situ.”¹¹⁰

c. *Ijārah*

Adalah akad penyewaan atas lahan untuk keperluan tempat usaha yang akan didirikan Toko Basmalah oleh PT. Sidogiri Mitra Utama. Dengan akad ini, pemilik lahan mendapatkan nilai sewa, sedangkan pengelolaan sepenuhnya dilakukan oleh PT. Sidogiri Mitra Utama. Pembagian hasil usaha dari bisnis ritel Toko Basmalah

¹⁰⁹ Akhmad Yunan Athoillah, “Konstruksi Etos Kerja Santri” (Desertasi -- UIN Sunan Ampel Surabaya, 2019).

¹¹⁰ Achmad Baihaqi Juri, *Wawancara Radio 1455*, Pasuruan, 11 Januari 2020.

sepenuhnya dimiliki oleh PT. Sidogiri Mitra Utama sebab pemilik sudah mendapatkan harga sewa atas lahan yang dimilikinya. Jika pemilik lahan menjadikan harga sewa lahan sebagai modal, maka akad yang digunakan adalah *shirkah al-‘inan*, dengan pemilik lahan mendapatkan bagian dari keuntungan hasil usaha sesuai prosentase nilai sewa yang dijadikan modal.¹¹¹ Mengenai akad ijarah ini Achmad Baihaqi Juri menyampaikan:

“Produk yang ketiga adalah ijarah, ijarah itu kadang orang hanya punya tempat, tidak ingin *ngambil* resiko, akhirnya tempatnya disewakan. Kalau namanya sewa *ya*, itu kami minat apa *ndak*, cek dulu kalau cocok maka kami jadi sewa.”¹¹²

d. *Nadhar Lajāj*

Adalah akad yang ditawarkan oleh Kopontren (PT. Sidogiri Mitra Utama) pada pengusaha atau kelompok usaha yang ingin memanej dan mengelola Toko sendiri tapi menggunakan sistem dan merek “Toko Basmalah”. Seluruh pengelolaan dan keuntungan dimiliki oleh Pengusaha atau kelompok usaha tersebut, hanya mereka diharuskan untuk menyisihkan sekian persen dari keuntungan yang telah mereka nadzarkan sebagai konsekwensi penggunaan sistem dan merek Toko Basmalah. Hal ini sebagaimana yang dikatakan oleh Achmad Baihaqi Juri:

“Yang keempat *nadhar lajāj*, *nadhar lajāj* itu orangnya mau *ngelola* sendiri, modal sendiri tapi mau pakai sistemnya kami dan mau pakai *branding* kami. *Branding* kami yang mau dipakai, kemudian sistem kami yang dipakai, jaringan kami yang dipakai, tapi mau *ngelola* sendiri manajemen sendiri, itu namanya *nadhar lajāj*, kalau *nadhar lajāj* itu dalam *Fathul Qarīb* itu kan

¹¹¹ Akhmad Yunan Athoillah, “Konstruksi Etos Kerja Santri” (Desertasi -- UIN Sunan Ampel Surabaya 2019).

¹¹² Achmad Baihaqi Juri, *Wawancara Radio 1455*, Pasuruan, 11 Januari 2020.

nadzar emosi, jadi kalau punya nadzar kalau berlabu mau *ngasih* berapa persen labanya kepada Kopontren, itu namanya *nadhar lajāj*.”¹¹³

Pembukaan dan pengembangan Toko Basmalah layaknya toko modern berjejaring ternama, tidak semua lokasi yang dipandang relevan oleh sang mitra atau alumni disetujui oleh pihak manajemen. Ada survei dan kalkulasi matang dari pihak manajemen pusat sebelum memberikan persetujuan dengan salah satu empat model di atas. Sebagaimana ungkapan M. Lutfillah Habibi:

“tentang pembukaan Toko Basmalah ya, ada tim dari pusat yang survei lokasi dulu, kalau sudah memenuhi, ya kita lanjut, di situ nanti ada akad syirkah dan seterusnya...”¹¹⁴

Hal serupa juga disampaikan oleh Zaini menyampaikan:

“*manabi terro mukkaah toko/outlet kadi paneka* (Toko Basmalah) *ponapa bedeh syarat-syarat se perloh epenuhi sebelummah?... ya sebelummah ngak jiah ejelling gelluh*, (sebelumnya kita liat dulu)... mekanismenya *deggik* apa kata yang dipusat, tempatna memenuhi apa tidak... jadi *bedhe* survei, pasti survei. Cuma untuk masalah survei sekarang bukan hanya orang pusat tapi juga alumnus sekitar (target pembangunan) terlibat...itu *finisingnya* nanti mungkin langsung di pusat, Oo ini cocok, ini *nggak* seperti itu. Cuma yang digerakkan nanti untuk survei itu bagian supervisor yang ada di Madura atau mungkin alumni-alumni sekitar tempat yang mau dibuka”¹¹⁵

Keempat model sistem kemitraan di atas, diharuskan dalam *marketingnya* untuk memberlakukan dualisme harga pembelian; harga grosir dan eceran. Artinya tim manajemen Toko Basmalah di setiap *outlet* menawarkan kepada konsumen dualisme hargat tersebut. Konsumen yang memiliki usaha toko kelontong dan sejenisnya, dapat membeli produk-produk dagangannya di Toko Basmalah dengan

¹¹³ Achmad Baihaqi Juri, *Wawancara Radio 1455*, Pasuruan, 11 Januari 2020.

¹¹⁴ M. Lutfillah Habibi, *Wawancara*, 9 Januari 2020.

¹¹⁵ Achmad Zaini, *Wawancara*, Bangkalan, 18 Nopember 2019.

harga grosir. Sehingga mereka mampu menjual dagangannya secara ritel (*ecer*) dengan harga eceran yang sama dengan apa yang terpajang di rak-rak penjualan Toko Basmalah. Kebijakan kemitraan ini sesuai misi bisnis Kopontren Sidogiri yang ingin menjadi pusat grosir dan ecer dan misi Toko Basmalah sendiri yang ingin ***menggandeng*** pelaku usaha kecil agar sama-sama maju.

Tidak hanya menggandeng, Kopontren Sidogiri juga ingin ***menggendong*** para pelaku usaha yang tidak mampu memasarkan produknya atau agar pemasarannya lebih terbantu. Semisal seorang yang mempunyai usaha beras berkeinginan agar berasnya dapat dipasarkan oleh pengurus Kopontren yang telah memiliki pasar dan *outlet* tersebar di berbagai kota di Jawa Timur. Maka, Kopontren dengan terbuka membuka kemitraan dengan menyediakan tempat untuk produk beras tersebut dipasarkan di *outlet-outlet* Toko Basmalah.

Di samping itu juga Kopontren Sidogiri sebagai induk PT. Sidogiri Mitra Utama membuka kemitraan dengan model royalti sistem. Skema ini membolehkan si mitra untuk menggunakan nama besar Kopontren Sidogiri dalam bisnisnya. Keuntungan dan pengelolaan bisnis yang didapat, seluruhnya dimiliki oleh si mitra, hanya ia harus mengalokasikan dan memotong nominal dari sekian keuntungan yang dinadzarkan untuk diserahkan kepada Kopontren sebagai konsekuensi penggunaan nama besar Kopontren Sidogiri.¹¹⁶

Model operasi Toko Basmalah tidak jauh berbeda dengan toko modern berjejaring ternama, ada semacam proses *value chain* yang dijalankan oleh

¹¹⁶ Akhmad Yunan Athoillah, “Konstruksi Etos Kerja Santri” (Desertasi -- UIN Sunan Ampel Surabaya 2019).

manajemen dan ada struktur organisasi yang bertanggungjawab pada setiap sektornya seperti yang disampaikan sebelumnya (Gambar 3.1). Di samping struktur organisasi tersebut, ada struktur organisasi toko yang dimulai dari Manajer Area yang membawahi beberapa kepala toko dan kepala toko membawahi beberapa pegawai yang menjadi kasir dan pramusaji.

Begitu halnya dalam penyediaan dan penyuplaian produk dagangan yang ada juga identik dengan toko ritel modern lainnya yang cukup terbuka, artinya para pemasok produk dapat mengajukan pada manajemen agar produknya dapat dijual dan dipampang di rak-rak *outlet-outlet* Toko Basmalah. Hanya beberapa produk yang tidak halal secara otomatis akan ditolak. Sebagaimana M. Luthfillah Habibi menjelaskan:

“...kami selektifnya (dalam menjual produk barang adalah) yang halal, kawan-kawan tidak menjual *khamr*, kemudian yang seperti kondom, seperti itu aja, kalau yang lain misal milik China, oh ya *ahlan* kalau makanan dan seterusnya, siapa saja boleh (jadi *supplier*)... kalau ingin ya cukup daftar di toko setempat, untuk mendapatkan registrasi *suppliernya*. Alur dokumen nanti harus ke pusat (Kantor Kopontren di Pasuruan), yang *ngantar* (dokumen nanti) ya manajer area toko, yang rata-rata area manajer mengurus maksimal 20 *outlet*, jadi kalau sampean misalnya mau jadi *supplier* ke seluruh wilayahnya, datang *aja* ke manajer areanya, jadi cukup datang ke toko setempat minta nomor registrasi *supplier*, janjian (dengan manajer area), kalau mau (jadi *supplier*) toko setempat saja, ya ke toko setempat, tapi *delay*, karena yang buat kode *supplier* tu pusat, kalau registrasinya *dah* keluar, bisa *supplier* sudah.... untuk kualitas dari produk ada standar, toko kami masuk kategori toko modern, standarnya *tu* sudah ada dari Disperindag, jadi kalau makanan, kemasannya harus begini, ada (tulisan) diproduksi oleh, berat bersih, halalnya, *expired-nya*, yang *ngatur* ini Disperindag...”¹¹⁷

¹¹⁷ M. Luthfillah Habibi, *Wawancara*, Surabaya, 9 Januari 2020.

Melengkapi apa yang disampaikan M. Luthfillah Habibi di atas, Joko Santoso menjelaskan:

“kalau masalah barang ya, yang dijual dan yang distok di gudang, *tu* ya berdasar cepat tidaknya barang itu terjual, jadi beda toko sini dengan toko basmalah yang di tempat lain. Misal di sini tu produk unilever sabun merek ini banyak digemari ya kita kalkulasi dalam riwayat penjualan, *oh* bahwa kita setidaknya harus nyetok sekian biji dari *supplier*. Jadi, arus masuk produk yang dijual di sini ya tidak hanya kulakan manajemen, tapi juga ada dari *selles* seperti contohnya kayak unilever, untuk menyetok barang-barang yang hendak mereka jual kembali, nanti soal pembayarannya diserahkan di pusat (kantor pusat Toko Basmallah di Sidogiri Pasuruan), nanti di situ akan tertera barang apa aja yang diambil nantinya. Setelah itu akan melakukan transaksi dan itu akan masuk selama 3 hari ke *supplier*-nya... intinya ya barang yang di stok gudang itu tidak asal ditumpuk, tapi memang telah dikaji sebelumnya bahwa barang-barang itu cepat terjual dan seterusnya, *lah* buat apa ditumpuk kami beli (stok) kalau tidak banyak laku kan?...”¹¹⁸

Sejalan dengan Joko Santoso, Roziq yang sedang piket menjadi pramusaji Toko Basmalah daerah Simo-Lamongan juga menambahkan:

“barang yang dijual di sini ya kebutuhan sehari-hari, sesuai kebutuhan masyarakat biasanya, ya layaknya di Alfarm Indomaret itu, kita tawarkan macem-macam produk, mana yang cepat terjual itu yang biasanya kita stok banyak”¹¹⁹

Sebagaimana juga Ach. Nawawi yang menjaga Toko Basmalah daerah Oro-Oro Ombokulon-Rembang menyampaikan:

“...semua *supplier* dapat memasok barang ke Toko, yang penting memenuhi kriteria yang ada, kita kan toko ritel modern ya, jadi mulai dari kemasan dan seterusnya itu harus memenuhi kriteria syarat yang ada. yang penting lagi

¹¹⁸ Joko Santoso, Pegawai Toko Basmalah Simokerto-Surabaya, *Wawancara*, Surabaya, 18 Nopember 2019.

¹¹⁹ Roziq, Pramusaji Toko Basmalah Simo Sungelebak-Lamongan, *Wawancara*, Lamongan, 24 Desember 2019.

bahwa produk tersebut saat kami promosikan di rak-rak tu diminati pelanggan, maka otomatis produk tersebut laku dijual dan layak *supplier* lagi, begitu kira-kira. Jadi ada kajian atau kayak evaluasi gitu tentang produk-produk yang cepat terjual dan tidak, berapa keuntungan dari barang ini itu gitu, layak tidak dibuat promosi dan seterusnya, ya intinya barang yang di gudang tidak boleh numpuk lama tidak terjual”¹²⁰

Sekalipun Toko Basmalah memiliki kemiripan dengan toko modern berjejaring ternama, namun beberapa *outlet* Toko Basmalah memiliki keunikan sendiri dengan menjual juga produk pakaian. Sebagaimana penjelasan M. Khoiron:

“di toko ini agak beda dengan Toko Basmalah yang di sebelah (Pandean atau Oro-oro Ombokulon), di sini menjual juga pakaian dan seterusnya seperti yang sampean lihat, ya melihat potensi masyarakat yang ada, *ni* kan termasuk jalan raya kecamatan yang aksesnya ramai, Toko Basmalah daerah Bangkalan dan Sumenep juga ada yang model gini bahkan lebih besar tempatnya”.¹²¹

Sejalan dengan penjelasan Khoiron di atas, Ach. Zaini juga menuturkan:

“untuk produk-produk yang dijual, misal di Klampis ini, tergantung (kebijakan manajer area), seperti saya manajer area di Klampis jadi tergantung saya produk apa yang akan dijual, karena saya yang tau pasarnya. Kita mengambil barang ke *salles* atau *supplier*, pokoknya hanya menyediakan barang-barang yang dibutuhkan masyarakat di sekitar.”¹²²

8. Loyalitas Para Santri dan Alumni

Eksistensi Toko Basmalah yang dapat berkembang sedemikian baik ini tidak lain sebab keberadaan personil-personil pengurus Kopontren yang mempunyai loyalitas tinggi dan etos kerja baik dalam mengembangkan *core business* Kopontren Toko Basmalah ini. Visi dan inovasi para pengurus dalam melihat realitas yang ada

¹²⁰ Achmad Nawawi, Pegawai Toko Basmalah Oro-Oro Ombokulon-Rembang, *Wawancara*, Pasuruan, 24 Nopember 2019.

¹²¹ M. Khoiron, Pegawai Toko Basmalah Rembang, *Wawancara*, Pasuruan, 24 Nopember 2019.

¹²² Achmad Zaini, *Wawancara*, Bangkalan, 18 Nopember 2019.

telah mampu menjadikan Toko Basmalah bersaing dengan toko ritel modern berjejaring ternama, di mana prestasi yang dapat kita lihat adalah berdirinya Toko Basmalah dan satu-satunya toko ritel modern yang berdiri di rest area di kedua sisi tol Gempol-Pasuruan.

Yunan dalam disertasinya telah mengungkap bagaimana etos kerja santri Sidogiri sehingga mampu membawa unit-unit bisnis Kopontren utamanya Toko Basmalah berkembang sedemikian baik. Ada tujuh etos kerja santri yang telah menjadikan para santri yang bekerja di Kopontren bersikap layaknya pegawai profesional, yaitu kerja dimaknai sebagai khidmah, amanah, *tabarrukan*, ridha guru, amaliah ilmu, jihad dan ibadah.¹²³

Untuk membuktikan hasil temuan Yunan di atas, peneliti mewawancarai beberapa pengurus Kopontren dan juga beberapa santri yang bekerja sebagai pegawai Toko Basmalah, di antaranya adalah Mubarak yang menyampaikan:

“bekerja di Kopontren itu khidmah ya, juga salah satu cara kita nyari berkah kiai di samping juga *ngamalkan* ilmu hasil *ngaji*”¹²⁴

Sependapat dengan Mubarak, Lutfillah Habibi juga menyampaikan:

“bekerja di Kopontren itu ya khidmah, khidmah kepada kiai, khidmah kepada pondok, kiai minta kita bekerja di sini jadi pengurus di sini ya kita ridha, *insyaallah* ada berkah di situ... juga praktik ilmu, dawuhnya kiai *tu* kan, koperasi itu kelanjutan dari belajar di pondok, fungsi utamanya *tu* ya praktikum mu’amalah syar’iyah di situ dan sebagai media dakwah,”¹²⁵

Hal senada juga disampaikan oleh Zaini yang menyampaikan:

¹²³ Akhmad Yunan Atho’illah, “Konstruksi Etos Kerja Santri: Studi Etos Kerja Santri dalam Pengembangan Bisnis Modern di Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan” (Desertasi -- UIN Sunan Ampel, 2019), 143.

¹²⁴ Mubarak, *Wawancara*, Pasuruan, 17 Juli 2019.

¹²⁵ M. Lutfillah Habibi, *Wawancara*, Surabaya, 9 Januari 2020.

“saya menjadi manajer sini ya tak lain memenuhi amanat saja, membesarkan toko itu ingin dapat berkahnya pondok, ridhanya kiai”¹²⁶

Tidak jauh dari yang dikatakan oleh mereka bertiga, Abdullah yang menjadi pegawai Toko Basmalah mengutarakan;

“ini milik pondok, saya kerja sambil berkhidmah ke pondok, nyari ridha kiai, ridhanya guru, ditempatkan di sini ya dijalani saja, ini amanat pondok yang ada berkahnya insyaallah...”¹²⁷

Begitu pula disampaikan oleh Nawawi;

“...motivasi kerja di Toko Basmalah ini ya berkhidmah ke Pondok, *mbantu* dakwahnya pondok, kan yai nateh dawuh bahwa Kopontren atau Basmalah ini termasuk dakwah ekonominya pondok ke masyarakat.”¹²⁸

Jawaban berbeda disampaikan oleh Khoiron dengan menyatakan;

“...motivasi kerja di sini (Toko Basmalah) *tu* ibadah, ingin *membantu* ekonomi masyarakat kecil agar irit *karna* di Toko Basmalah lebih lengkap dan murah...”¹²⁹

Keberhasilan dan perkembangan *outlet-outlet* Toko Basmalah yang berdiri di berbagai daerah tidak hanya sebab usaha dan etos kerja pengurus atau pegawai Kopontren yang baik namun juga didukung oleh para alumni dan santri yang menjadi konsumen yang loyal. Di mana mayoritas keluarga besar pesantren Sidogiri baik yang masih santri atau sudah menjadi alumni gemar berbelanja di *outlet-outlet* Toko Basmalah. Kenyataan ini dapat dibuktikan dari wawancara kami pada beberapa alumni, semisal Agus Salim yang menyatakan:

¹²⁶ Achmad Zaini, *Wawancara*, Bangkalan, 18 Nopember 2019

¹²⁷ Abdullah, Pegawai Toko Basmalah Pandean Rembang, *Wawancara*, Pasuruan, 24 Nopember 2019.

¹²⁸ Achmad Nawawi, Pegawai Toko Basmalah Oro-Oro Ombokulon-Rembang, *Wawancara*, Pasuruan, 24 Nopember 2019.

¹²⁹ M. Khoiron, *Wawancara*, Pasuruan, 24 Nopember 2019.

“kalau ada beberapa toko pilihan, ya kita milih yang Basmalah, *kan* milik almamater, walau harganya lebih mahal *dikit* misal *e, ya ga papa*”¹³⁰

Hal senada juga disampaikan oleh Mu'til Choir:

“ya milih ke Basmalah dari pada ke yang lain, *lah* miliknya almamater, *itung-itung* mbantu pondok”¹³¹

Begitu juga Eka Melinda yang merupakan alumni madrasah ranting pesantren

Sidogiri menyatakan:

“kalau ke toko modern, saya lebih milik ke Basmalah, karena selain lokasinya lebih dekat dari rumah, harga barangnya cukup bersaing dengan Alfamart/Indomart, fasilitasnya menurut saya sama, akan tetapi lebih nyaman di Basmalah karena stafnya para santri. Lebih *good looking* dan ramah”¹³²

Tidak jauh berbeda ditunjukkan oleh Abdul Alim, teman peneliti selama empat tahun mengabdikan di pesantren Amanatul Ummah Pacet yang kami hubungi *via handphone* untuk memperkaya data penelitian kami menyampaikan:

“soal belanja ke toko ritel atau modern ya sama-sama nyaman tergantung situasi dan posisi kita dimana, soal milih ke Alfamart, Indomart atau Basmalah ya pasti Basmalah. Soalnya belanja sambil beramal ke pondok. Juga belanja yang tepat dan hemat, intinya lebih nyaman ke Basmalah pokoknya”¹³³

Senada dengan mereka, Dewi Khotija dan Ahmad Syuaib yang merupakan alumni madrasah ranting mengungkapkan bahwa pada dasarnya saat berbelanja lebih memilih ke toko ritel tradisional namun berhubung di toko modern lebih komplit maka mereka berdua ke toko ritel modern dan tentunya ke Toko Basmalah sebab

¹³⁰ Agus Salim, Pelanggan Alumni Sidogiri, *Wawancara*, Pasuruan, 17 Juli 2019.

¹³¹ Mu'til Choir, Pelanggan Alumni Sidogiri, *Wawancara*, Sidoarjo, 17 Desember 2019.

¹³² Eka Melinda, Pelanggan Alumni Sidogiri, *Wawancara*, Pasuruan, 7 Juni 2020.

¹³³ Abdul Alim, Pelanggan Alumni Sidogiri, *Wawancara* WA, Bangkalan, 30 Juni 2020.

lebih dekat dari pada toko ritel modern lainnya dari letak rumah, juga itu milik pesantren.¹³⁴

Maka dari kesimpulan wawancara dengan para alumni di atas menunjukkan bahwa dinamika perkembangan bisnis ritel Kopontren tidak hanya berbasis pada usaha pengurus yang didasari oleh motif bekerja yang baik namun juga berbasis pada perilaku konsumen yang pada dasarnya senang berbelanja di toko berkonsep modern sebab komplit dengan varian produk dan mereknya, kenyamanan visualisasinya, area parkirnya dan alasan lainnya. Baik alumni, santri atau bahkan orang di luar kategori keluarga besar pesantren lebih nyaman masuk di toko berkonsep modern, hanya bagi anggota keluarga besar pesantren pilihan saat berbelanja di toko modern secara konsensus memilih berbelanja ke Toko Basmalah. Hal ini sebab ada anggapan bahwa berbelanja di Toko Basmalah tidak hanya sekedar berbelanja namun juga beramal pada pesantren dengan sengaja memberikan keuntungan hasil pembelian pada Toko almamater, sebagaimana yang disampaikan oleh Alim:

“...soal milih ke Alfamart, Indomaret atau Basmalah ya pasti Basmalah. Soale belanja sambil beramal kepondok. Juga belanja yg tepat dan hemat, intinya lebih nyaman ke Basmalah pokoknya...”¹³⁵

Sejalan dengan Alim, Mu'til Choir juga menyampaikan:

“klo ingin belanja dan di situ ada Basmalah ya milih ke Basmalah, *lah* miliknya almamater, *itung-itung mbantu* pondok. Lek ada air aqua (mineral) misalnya, ya milih merek “santri” (produksi Kopontren Sidogiri)...”¹³⁶

¹³⁴ Dewi Khotija dan Ahmad Syuaib, Pelanggan Alumni Sidogiri, *Wawancara via WA*, Pasuruan, 12 Juli 2020.

¹³⁵ Abdul Alim, Pelanggan Alumni Sidogiri, *Wawancara WA*, Bangkalan, 30 Juni 2020.

¹³⁶ Mu'til Choir, *Wawancara*, Sidoarjo, 17 Desember 2019.

Demikian juga disampaikan oleh Agus yang menemani perbincangan peneliti dengan Mu'til Choir di sela-sela istirahat mengajar di pesantren Bumi Shalawat Sidoarjo:

“...*yo roto-roto* alumni atau santri *mesti* milih Basmalah, milih produk e pondok *dewe*, *meski* toko e kurang *ngene* misal e dibanding Indomaret, Alfamart, Alfamidi. Ya *iku maeng*, pingin *mbantu nglarisno* toko e pondok, *lek laris* kan pondok e makmur, yai *seneng*...”¹³⁷

Di tempat terpisah, Muhammad yang terbilang santri di pesantren Matholi'ul Anwar Simo-Lamongan mengungkapkan alasan berbelanja di Toko Basmalah:

“saya ya sering ke sini (Toko Basmalah) pas hari *kluaran* pondok, enak toko model gini kayak Indomaret, *trus* ini katanya dimiliki pondok juga, jadi *seneng* bisa belanja ke tokonya pondok, jadi belanja sambil *mbantu* pondok untung.”¹³⁸

Mayoritas santri dan alumni akan condong pada produk milik almamaternya, hal ini sebagai bagian dari kecintaan lekat pada sang kiai, guru dan pesantren. Ini merupakan intersubjektifitas kaum santri yang tidak dapat dinafikan, bagi peneliti sendiri yang notabennya alumni pesantren mengetahui betul bagaimana psikologi ini. Artinya, menjadi hal yang makhlum bagi santri atau alumni pesantren Sidogiri untuk lebih condong belanja ke Toko Basmalah dari pada toko ritel lainnya.

Namun bagi masyarakat umum yang tidak punya hubungan psikologi dengan pesantren, tentu akan berpikir lebih objektif dalam menentukan pilihan belanja. Mereka tidak akan sembarangan masuk toko, ada tahapan-tahapan yang perlu dilalui sebagaimana teori Kotler dan lainnya untuk mempengaruhi keputusan pembelian,

¹³⁷ Agus Salim, *Wawancara*, Sidoarjo, 17 Desember 2019.

¹³⁸ Muhammad, Pelanggan Santri, *Wawancara*, Lamongan, 24 Desember 2019.

mulai dari faktor kebudayaan, sosial, pribadi dan psikologi sampai dengan faktor internal dan eksternal.

C. Persinggungan Manajemen Salaf dan Modern

1. Usaha pengurus Kopontren dan Pesantren akan Bisnis Ritel Modern Berjejaring

Keberadaan Kopontren Sidogiri dimulai saat KA. Sa'doellah Nawawie menjadi Penanggung Jawab dan Ketua Pengurus Pesantren Sidogiri pada tahun 1961. Sebuah konsep koperasi yang saat itu dapat dikatakan sebagai langkah progresif untuk kalangan pesantren. Dengan nama *Syirkatut Ta'awun*, pesantren ingin bergerak dalam bisnis ritel dengan mengakomodir dalam penyediaan kebutuhan-kebutuhan santri dan para pengejar di lingkungan dalam pesantren, di mana saat itu hanya kalangan keluarga *ndalem* saja yang memonopoli.¹³⁹

Beliau, KA. Sa'doellah Nawawie berkeinginan adanya kerjasama antara pesantren sebagai institusi dan kalangan keluarga *ndalem* (para bu Nyai) sebagai individu-individu agar pesantren juga dapat menarik keuntungan dari siklus ekonomi (jual beli) di area pesantren. Institusi pesantren menyediakan lapak atau warung yang dijaga oleh santri, sedangkan para keluarga *ndalem* (para bu Nyai) yang memasok produk dagangannya. Dengan demikian akan ada simbiosis mutualisme antara institusi yaitu pesantren dan para keluarga *ndalem*. Keuntungan yang didapat oleh pesantren dengan keberadaan koperasi ini memudahkan Pengasuh, Majelis Keluarga dan Pengurus untuk mengelola dan mengembangkan pesantren, hal ini merupakan pola manajemen moderat di jamannya yang telah berhasil dilakukan oleh KA.

¹³⁹ M. Luthfillah Habibi, *Wawancara* 9, Surabaya, Januari 2020

Sa'doellah Nawawie, yaitu dapat memisahkan keuangan pesantren dan keluarga pesantren. Manfaat selanjutnya dari keberadaan koperasi pesantren ini adalah, saat semakin berkembang dan banyaknya keluarga *ndalem*, maka sudah tidak dihadapkan pada kepentingan individu-individu *ndalem* yang berebut mendirikan warung di area pesantren, sebab semua telah terwadahi dalam warung pesantren, dan keluarga *ndalem* cukup menjadi salah satu *suppliernya* sehingga tidak ada *conflict of interest*.¹⁴⁰

Hal ini sebagaimana pernyataan M. Luthfillah Habibi:

“Jadi dari sekian catatan sejarah tentang Kopontren itu ada yang belum tersampaikan, yaitu bahwa dulu itu sudah ada warung-warung milik para bu Nyai di dalam pesantren, *nah* oleh kiai Sa'doellah itu disuruh dagang saja di koperasi, yang jaga santri, ini ceritanya mas (d. Nawawi Sa'dullah). Ternyata, manfaatnya dapat dirasakan sekarang, seandainya tidak disatukan oleh kiai pada saat itu, mungkin ada konflik, ribut, *rebutan* dagang di pesantren sekarang, sebab *kan* banyak *ni* sekarang keluarga *ndalem*.”¹⁴¹

Pemikiran progresif dan visioner KA. Sa'doellah Nawawie tidak hanya tercatat dalam hal pembentukan koperasi pesantren, beliau yang mempunyai *background* militer sebab pernah bergabung dengan laskar Hizbullah, adalah sosok pencetus ide tentang guru tugas, pengajian untuk para kepala desa yang selanjutnya menjadi pengajian untuk para alumni dan juga pendirian madrasah ranting. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh M. Luthfillah Habibi:

“Kiai itu punya *background* militer, beliau Hizbullah, beliau *tu* yang punya ide guru tugas, *trus* madrasah ranting... saya ini diceritai oleh mas (d.

¹⁴⁰ Ibid.

¹⁴¹ M. Luthfillah Habibi, *Wawancara*, Surabaya, 25 Februari 2020.

Nawawy Sa'doellah); “bapak tu pernah *nyuruh* semua kepala desa pada waktu itu kumpul untuk *ngaji* di Sidogiri.”¹⁴²

MMU ranting yang berdiri tahun 1961 adalah gagasan beliau, di mana beliau bermaksud agar pendidikan MMU yang diselenggarakan di pusat (pesantren) dapat diselenggarakan juga di kampung atau pondok alumni yang ingin belajar dengan metode pesantren Sidogiri namun tidak ingin mondok atau mukim di pesantren Sidogiri.¹⁴³ Ikhtiyar beliau ini adalah langkah visioner layaknya manajemen modern dalam perusahaan bisnis waralaba, bedanya adalah bahwa gagasan beliau yang membuka madrasah ranting adalah murni ingin memfasilitasi umat yang ingin belajar agama, media alumni dan santri untuk mengepakkan medan dakwahnya dengan program guru tugas serta memperbaiki dan meningkatkan kualitas pendidikan madrasah di sekitar area pesantren.¹⁴⁴

Pola manajemen modern pesantren di atas diperkuat pengasuh pada saat itu, yaitu KH. Kholil Nawawie dengan membentuk struktur kepengurusan koperasi pesantren. Pembentukan struktur ini adalah bentuk kepercayaan penuh *ndalem* (pengasuh dan majelis keluarga) agar individu-individu yang masuk dalam struktur dapat mengambil keputusan baik tentang segala hal yang berhubungan dengan bisnis di lingkungan pesantren. Struktur kepengurusan koperasi adalah putra-putra kiai dan para santri senior yang dipandang memiliki kemampuan dalam mengkonsep, merealisasikan dan memanej bisnis dengan pengawasan para *Mashāyikh*. Dengan

¹⁴² Ibid.

¹⁴³ Faiqoh Faiqoh, “Orientasi Pendidikan Pesantren Sidogiri”, 334.

¹⁴⁴ <https://sidogiri.net/sejarah/> diakses; 20 Februari 2020.

keberadaannya maka pihak *ndalem* dapat konsen mendidik santri tanpa perlu memikirkan bisnis pesantren. Dalam hal ini M. M. Luthfillah Habibi:

“Pengurus yang dipilih di Kopontren tu ada *dzurriyah* dan juga santri yang dipercaya pondok untuk *ngurus* dan menjalankan bisnis-bisnis *tu*”¹⁴⁵

Keberhasilan bisnis ritel Kopontren melalui Toko Basmalah dan bisnis-bisnis lain yang dimiliki sehingga pesantren mempunyai kemandirian ekonomi tidak lepas dari adanya dialog antara *ndalem* dan pengurus Kopontren yang progresif. Pengurus Kopontren yang seluruhnya adalah alumni mempunyai visi misi kuat untuk mengembangkan bisnis Kopontren ke arah yang mandiri dan mampu diandalkan oleh pesantren dalam hal kemandirian ekonomi. Diisi oleh para alumni yang kompeten dan mempunyai jiwa bisnis dan manajemen yang baik dan selalu berpikir ke depan.¹⁴⁶ *Ndalem* dalam hal ini keluarga pesantren atau lebih khususnya Kiai, memang mempunyai otoritas tunggal dalam mengesahkan setiap pemikiran progresif pengurus Kopontren. Langkah demi langkah pengurus Kopontren merumuskan ide untuk pengembangan Kopontren, disampaikan ke *ndalem* untuk mendapat restu. Jika

¹⁴⁵ M. Luthfillah Habibi, Wawancara, 18 Februari 2020.

¹⁴⁶ Pemikiran bisnis yang progresif ini dilandasi oleh dorongan ingin berkhidmah secara maksimal pada kiai dan pesantren. hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh M. Luthfillah Habibi tentang motivasi bekerja di Kopontren”

“ya, tidak lain itu untuk khidmah ya, khidmah ke kiai, ke guru dan pesantren, jadi kita semua yang kerja di Kopontren dan lini-lini bisnisnya itu ya untuk khidmah”.

M. Luthfillah Habibi, Wawancara, Surabaya, 18 Februari 2020.

Sebagaimana juga disampaikan oleh Achmad Nawawi:

“motivasi kerjadi di Toko Basmalah ini ya berkhidmah ke Pondok”

Achmad Nawawi, Wawancara, Pasuruan, 24 Nopember 2019.

Hal senada juga dapat kita jumpai dari transkrip wawancara yang kami paparkan dalam sub bab pembahasan loyalitas santri dan alumni.

Kaitannya dengan etos kerja santri, Yunan telah menyampaikan dan menemukan dalam penelitiannya bahwa ada tujuh etos kerja santri Sidogiri; yaitu khidmah, amanah, ibadah, ridho guru, tabarrukan (mencari berkah), praktek ilmu, dan jihad.

Selengkapnya lihat Akhmad Yunan Atho'illah, “Konstruksi Etos Kerja Santri: Studi Etos Kerja Santri dalam Pengembangan Bisnis Modern di Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan” (Desertasi -- UIN Sunan Ampel, 2019)

direstui, maka ide tersebut akan dijalankan oleh pengurus Kopontren dengan seksama. Sebagai contoh saat Kopontren berpikir bahwa bisnis ritel modern yang telah berjalan di area pesantren perlu didirikan dan dikembangkan di luar pesantren, maka saat itu manajemen Kopontren *sowan* dan baru mendapat restu untuk ekspansi ke luar pesantren di tahun 2005.¹⁴⁷

Dengan berjalannya waktu dan semakin terujinya kemapanan konsep dan ide yang dimiliki oleh jajaran manajemen Kopontren serta profesionalitas kerja yang telah ditunjukkan, peran Kiai atau pengasuh dalam dialog pengembangan bisnis tidak nampak dan terkesan tidak terlibat. Walau demikian, Majelis Keluarga Sidogiri dalam hal ini sang Katib Majelis Keluarga, yaitu d. Nawawy Sa'doellah yang menduduki posisi Direktur Utama PT. Sidogiri Mitra Utama dianggap sebagai representasi dari *ndalem*. Artinya, apapun kebijakan yang akan dan dilaksanakan oleh Kopontren, khususnya unit bisnis ritel modern berjejaring pesantren dalam PT. Sidogiri Mitra Utama (Toko Basmalah) secara garis besar tetap didialogkan dengan pihak *ndalem*.¹⁴⁸

Adanya paradigma dialog antara pengurus manajemen Kopontren yang berpola modern dan *ndalem* dengan kebijakan salaf telah mampu mendorong keberhasilan Kopontren Sidogiri menjadi Kopontren yang mampu menopang kemandirian ekonomi pesantren. Pesantren Sidogiri tidak lagi menengadahkan tangan menerima bantuan. Ia hari ini telah sukses mewujudkan kemandirian ekonomi level pesantren. SHU bisnis-bisnis Kopontren, dana CSR perseroan-perseroan terbatas

¹⁴⁷ Ibid.

¹⁴⁸ Ibid.

milik Kopontren dan bantuan dari usaha-usaha ikatan alumni Sidogiri (IAS) adalah sumber kemandirian ekonomi pesantren Sidogiri.¹⁴⁹

2. Peran Kiai, *Ndalem* dan Pengurus Pesantren Terhadap Dinamika Bisnis Ritel Pesantren Sidogiri

Sejak awal, kepengurusan koperasi yang mengelolah bisnis ritel pesantren diberi kepercayaan penuh dalam mengembangkan dan menjalankan. Kepengurusan diisi oleh *gus-gus* dan para santri senior kepercayaan *ndalem* yang dianggap kompeten, berdedikasi dan amanah. Melalui kepercayaan ini, *ndalem* menyerahkan sepenuhnya tentang bagaimana mekanisme dan perjalanan bisnis yang dikelola oleh Kopontren. Hanya pada titik besar tertentu yang dianggap oleh pengurus Kopontren untuk perlu restu kiai atau pengasuh maka jajaran manajemen Kopontren secara formal akan *sowan* meminta kebijakan atau restu. Semisal saat keinginan pengurus yang ingin mengembangkan Toko Basmalah keluar area Sidogiri dan keinginan manajemen Kopontren yang ingin mengajukan pembiayaan ke bank untuk modal bisnis Kopontren, yang mana pada saat itu baru diijinkan oleh Kiai mengambil pembiayaan bank baru sekitar tahun 2000-an.¹⁵⁰

Seperti yang disebutkan dalam sub bab sebelumnya, bahwa kepemimpinan pesantren Sidogiri adalah bersifat kolektif, yaitu terkerucutkan pada Majelis Keluarga Pesantren, di mana Pengasuh adalah ketuanya. Keberadaan pengasuh sebagai pembuat kebijakan tidak terlihat sendiri, ada majelis keluarga yang sudah menyetujuinya terlebih dahulu. Pengasuh dalam hal bisnis pesantren tidak nampak

¹⁴⁹ Ach. Mustaghfiri Soffan, “28,5 Miliar untuk Perluasan Area Pondok Pesantren” <https://sidogiri.net/2017/10/gelontorkan-miliaran-rupiah-untuk-perluasan-lahan/>; diakses 30 Juni 2020.

¹⁵⁰ M. Luthfillah Habibi, Wawancara, Surabaya, 9 Januari 2020.

perannya, karena bisnis pesantren merupakan bagian kecil dari sekian struktur manajemen pesantren. Hal-hal yang kecil diserahkan sepenuhnya kepada pengurus. Beliau fokus mengajar dan mengarahkan santri secara global dengan suritauladan nabawi. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa peran Kiai atas bisnis-bisnis yang dikelola Kopontren adalah keterlibatan tidak secara langsung.¹⁵¹

Ndalem (Majelis Keluarga Pesantren, yang di dalamnya termasuk pengasuh) lebih mempunyai peran dalam pengembangan bisnis Koperasi Pesantren secara umum, khusus unit bisnis ritel pesantren dalam bendera Toko Basmalah yang dikelola oleh PT. Sidogiri Mitra Utama. Salah satu anggota Majelis Keluarga Pesantren yaitu sang katib; Ahmad Nawawy Sa'doellah adalah Direktur Utamanya. Segala aktifitas manajemen, pengelolaan dan kebijakan besar Toko Basmalah adalah sepengetahuannya. Semisal, target manajemen dalam besaran modal yang harus dikembangkan, pembukaan *outlet-outlet* baru Toko Basmalah dan target capaian keuntungan yang harus dicapai. Sebagaimana disampaikan oleh M. Luthfillah Habibi:

“(kiai) tu mengarahkan, jadi kalau di Sidogiri *tu*, pengelolaan bisnisnya ya pengurus koperasi, tapi masih keluarga, *dzuriyyah* Sidogiri (*ndalem*), sekarang *tu* ketua pengurusnya, jadi saya *tu* di operasional, di direksi, direksi *tu* diangkat oleh pengurus, *kan* seperti itu, *nah* di ketua pengurusnya *tu* ada namanya mas Ahmad Nawawi Sa'doellah, *dzuriyyah* Sidogiri, jadi *ndak* langsung kiai, prosedurnya *tu* pengurus koperasi ke pengurus pondok jalurnya, (yaitu) bendaharanya pondok jalur kordinasinya... Jadi Romo Yai *tu ndak* terlibat langsung, yang Romo Yai terlibat langsung ya *ngurusi* tarbiyah pesantren itu...”¹⁵²

Lebih jauh M. Luthfillah Habibi mengatakan:

¹⁵¹ Ibid.

¹⁵² Ibid.

“...jadi badan usaha milik pondok itu namanya Koperasi Pesantren Sidogiri (Kopontren), Kopontren *tu* ada pengurusnya, ketua pengurusnya dan pengawasnya, berkordinasi dengan pondok, yaitu bendaharanya, yaitu mas Ahmad Nawawy Sa’doellah, jadi sama, ketua pengurus (bisnis pesantren) dan bendahara ini satu orang”¹⁵³

Pengurus pesantren adalah para gus dan santri senior yang diamanahi oleh Majelis Keluarga dalam membantu dan mengelola pesantren, mempunyai hak juga dalam mengelola keuangan yang didapat dari *deviden* saham pesantren di Kopontren atau dana CSR perseroan-perseroan terbatas yang dimiliki oleh Kopontren. Pesantren sebagai pemilik sah Kopontren mempunyai saham yang cukup besar walau bukan yang terbesar di Kopontren, secara kalkulasi saham Kopontren total adalah 65-an miliar dan saham milik pesantren sekitar 5 miliar. Meskipun mempunyai saham sedikit dibanding jumlah total keseluruhan, namun pesantren sebagai pemilik Kopontren mempunyai hak dalam mengakses dana-dana sosial yang ada di Kopontren, baik untuk kesejahteraan guru maupun institusi pesantren.

Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh M. Luthfillah Habibi:

“...kalau pesantren *tu* (mendapat) keuntungannya sesuai sahamnya, sekarang pondok *tu* punya 4-5 miliar mungkin, dari total 65-an miliar, itu secara penyertaan saham pesantren. Pesantren *tu* punya hak kelola (mentasarrufkan) dansos (dana sosial), dana sosial *tu kan* peruntukannya *tuk* anggota, pesantren (secara institusi) *tu kan* anggota, guru-guru juga anggota, seperti itu.... dan pesantren dan para *stake hodernya* rata-rata menjadi anggotanya (koperasi)...”¹⁵⁴

Tidak jauh seperti yang dikatakan di atas, Mubarak *pun* mengatakan:

“Saham terbesar (Kopontren) itu Pesantren Sidogiri...miliknya Pesantren (yang terbesar), kalau miliknya *ndalem* lain lagi, jadi miliknya Pesantren lain

¹⁵³ Ibid.

¹⁵⁴ M. Luthfillah Habibi, *Wawancara*, Surabaya, 9 Januari 2020.

(dibedakan dengan) miliknya *ndalem* lain (tidak jadi satu dengan saham yang atas nama Pesantren), kayak gitu, jadi kalau *ndalem* itu ya milik Kiai, kalau pondok ya miliknya pondok, *ndak* ada hubungannya, kalau milik pondok ya kembali ke pondok semuanya.”¹⁵⁵

Peran pengurus pesantren dalam bisnis yang dikelola oleh Kopontren sebatas pada pengarahan secara global, pengawasan dan kesesuaiannya dalam syariah. Semisal larangan akan keberadaan pegawai toko yang berjenis kelamin perempuan. Sebagaimana dalam observasi kami di lapangan daerah Bugul-Pasuruan Kota, Surabaya dan Bangkalan, bahwa *outlet-outlet* Toko Basmalah di manapun tidak ada kehadiran pegawai perempuan baik itu kasir maupun pramusaji.

Hal ini sebagaimana yang dikatakan oleh M. Luthfillah Habibi:

“*gak* boleh (ada pegawai perempuan), (yang tidak membolehkan) Romo Yai, ya Pengurus Pondok, ya *ikhtilāt*nya itu, kalau alasan detailnya saya *gak* tahu, tapi alasan yang *dāhir*, yang kelihatan, ya *ikhtilat*nya itu, *khalwat*nya, karena kalau dalam kerja *kan ndak* mungkin sendiri, mesti *barengan*”.¹⁵⁶

Senada dengan M. Luthfillah Habibi, Achmad Zaini juga menyampaikan akan ketiadaan pegawai perempuan:

“...dari awal memang seperti itu (peraturan dari pusat) karena kita syariat agar tidak campur atau *khalwat* antara laki-laki dan perempuan. Semua dari tingkat bawah sampai atas adalah laki-laki, kecuali sales, ada yang perempuan karena itu *kan* pelanggan/orang luar (di luar kordinasi organisasi).”¹⁵⁷

¹⁵⁵ Mubarak, *Wawancara*, Pasuruan, 17 Juli 2019.

¹⁵⁶ M. Luthfillah Habibi, *Wawancara*, Surabaya, 9 Januari 2020

¹⁵⁷ Achmad Zaini, *Wawancara*, Bangkalan, 18 Nopember 2019.

Di lain sisi, beberapa pelanggan perempuan menginginkan adanya pegawai perempuan, sebagaimana Rohmawati menyampaikan:

“mungkin kelebihan pelayanannya sudah enak, sopan tapi kekurangannya kenapa karyawannya laki-laki semua tidak ada perempuannya, dan juga produknya kurang lengkap, tidak seperti Alfamart atau Indomaret... kritik dari saya kenapa kok harus laki-laki, kenapa kok tidak dikasih karyawan perempuan juga kan biar enak lebih menarik juga perhatian ke pelanggan kalo perempuan, atau nggk kasirnya saja yang perempuan mungkin akan lebih mengerti terhadap pelanggan”

Siti Rohmawati, Pelanggan non Alumni, *Wawancara*, Bangkalan, 18 Nopember 2019.

Bentuk pengawasan pengurus pesantren pada bisnis yang dikelola oleh Kopontren adalah adanya beberapa individu yang menjabat sebagai pengurus pesantren juga menjabat di jajaran struktur Kopontren atau pada perseroan-perseroan terbatas yang ada dalam kendali Kopontren. Semisal wakil ketua umum pengurus pesantren, yaitu Ahmad Nawawy Sadoellah adalah Direktur Utama PT. Sidogiri Mitra Utama (Toko Basmalah) yang juga katib Majelis Keluarga. Dengan demikian, kontrol *ndalem*, pengurus pesantren atas kopontren yang membawahi bisnis-bisnis pesantren sangat terintegrasi. Sehingga apapun keputusan bisnis Kopontren akan segera diketahui dan dibicarakan ditingkat jajaran Pengurus pesantren, dan bahkan langsung didengar oleh Majelis Keluarga dan Pengasuh.

Kemudian bahwa para santri atau alumni yang bekerja di Kopontren baik sebagai jajaran pengurus maupun pegawai hingga ditingkat terbawah pun harus tetap dapat hadir dalam halaqah *ngaji* kitab yang diinisiasi oleh pesantren maupun IAS. Hal ini merupakan salah satu bentuk arahan secara tidak langsung agar selama menjadi pegawai atau pengurus Kopontren dapat beretika sesuai arahan syariah. Sebab kiai sering berpesan bahwa Kopontren adalah kelanjutan dari belajar, praktik ilmu, sebagaimana M. Lutfillah Habibi berkata:

“...klo dawuhnya kiai *tu* kan, koperasi itu kelanjutan dari belajar di pondok, fungsi utamanya *tu* ya praktikum mu’amalah syar’iyah di situ, kalau dapat laba ya bonuslah....”¹⁵⁸

Senada dengan Rohmawati, Hotijah juga menyampaikan: “...kekurangannya dipelayanan, kenapa disana itu harus cowok semua (karyawan)...”

Siti Hotijah, *Wawancara*, Bangkalan, 18 Nopember 2019.

¹⁵⁸ M. Lutfillah Habibi, *Wawancara*, Surabaya, 9 Januari 2020.

Kaitannya dengan pengurus dan pegawai Kopontren yang harus terus belajar atau mengaji pada kiai, Mubarak mengungkapkan:

“pengurus Kopontren itu ada *ngajinya* dengan kiai, pegawai-pegawai santri juga ikut, biar bagaimanapun *kan* kita sepanjang hidup harus *ngaji* walau sudah senior misalnya, ilmu mu’amalah kita harus diasah terus, ya dengan *ngaji* itu.”¹⁵⁹

Dengan adanya pengajian mingguan untuk pengurus dan pegawai Kopontren ini menjadikan pengarahan bagaimana etika yang harus dijalani oleh para pengurus dan pegawai Kopontren mudah dilakukan sehingga pengawasan syariah bisnis Kopontren dapat dibilang bisa terlaksana terlebih ada bincang-bincang ringan membahas progress dan inovasi pasca pengajian berlangsung. Personil yang duduk di jajaran pengawasan Syariah di Kopontren Sidogiri sendiri tidak seperti DPS (Dewan Pengawas Syariah) layaknya di LKS (lembaga keuangan syariah) semisal koperasi-koperasi syariah atau perbankan syariah yang perlu uji kompetensi di DSN-MUI (Dewan Syariah Nasional-Majelis Ulama Indonesia) untuk mendapatkan sertifikat kelayakan menjadi DPS. Anggota pengawas syariah dalam Kopontren Sidogiri dititikberatkan pada kesenioran secara intelektual dan umur. Tentunya intelektualitas santri Sidogiri akan pemahaman fikih mu’amalah tidak diragukan kemapanannya melihat jenjang pendidikan kajian fikih yang dijalani begitu terstruktur dengan beban kitab-kitab fikih yang komplek.

¹⁵⁹ Mubarak, *Wawancara*, Pasuruan, 17 Juli 2019.

BAB IV

ANALISIS DINAMIKA BISNIS RITEL PESANTREN SIDOGIRI

Dalam bab ini peneliti mendeskripsikan hasil penghayatan atas pengamatan terhadap hakikat fenomena yang terjadi di lapangan secara ideal dengan memberi sub judul deskripsi data temuan. Tahap ini merupakan tahap kedua dari konstruk fenomenologi Husserl yang disebut sebagai proses pemahaman intersubjektif, pengalaman peneliti sebagai alumni dan pengajar di pesantren yang corak budayanya tidak jauh berbeda dengan lokasi area penelitian ini cukup membantu dalam prosen ini. Jadi, di tahap ini peneliti sedang berada di tengah-tengah (*getting on*) memahami tindakan orang lain berdasarkan kerangka intersubjektifitas peneliti, yaitu membaca ide dan pikiran informan dan subjek penelitian dengan pandangan dan pemahaman informan dan subjek itu sendiri. Maka, *epoche* yaitu melepas kepercayaan pribadi serta simpati kepada informan dan subjek penelitian diperlukan dalam tahap ini agar terhindar dari subjektifitas.

Di bab ini pula dideskripsikan pemahaman reduksi transendental peneliti dengan menyisihkan semua hubungan antara fenomena-fenomena yang diamati dengan lainnya untuk mendapatkan subjek murni dalam sub judul analisis data temuan. Dengan demikian akan didapat pemahaman terhadap objek penelitian yang tidak bias subjektif dan didasarkan atas intersubjektifitas antara yang dipahami dan yang memahami. Tahap ini merupakan proses ketiga dan terakhir dari fenomenologi Hussrel yaitu proses keluar menjadi paham (*getting out*).

A. Dinamika Bisnis Ritel Pesantren Sidogiri

1. Deskripsi Data Temuan

Pondok pesantren Sidogiri telah eksis $\pm$ 190 tahun mendidik santri dan juga masyarakat sekitar desa Sidogiri-Kraton-Pasuruan belajar dan memahami syariah Islam ala madzhab fikih Imam Syafi'i ra. dengan balutan tasawwuf Imam Ghazali dan paham akidah Asy'ariyah. Selama hampir dua abad tersebut ada delapan generasi yang telah sukses memimpin dan mengasuh para santri. Tercatat dalam dokumentasi pondok pesantren ada 12 sosok kiai yang alim nan shaleh telah menduduki tahta tertinggi kepengasuhan hingga saat ini.

Pesantren Bani Basyaiban adalah kalimat yang terkadang masyhur digunakan untuk penyebutan pesantren Sidogiri. Hal ini sebab *muassis* atau pendiri pesantren adalah sosok *sayyid* (keturunan Nabi saw.) yang bermarga Basyaiban yaitu sayyid Sulaiman qs. yang makamnya berada di Mojoagung. Secara turun temurun pesantren Sidogiri diasuh oleh keturunan beliau atau yang ada pertalian darah dengan beliau.

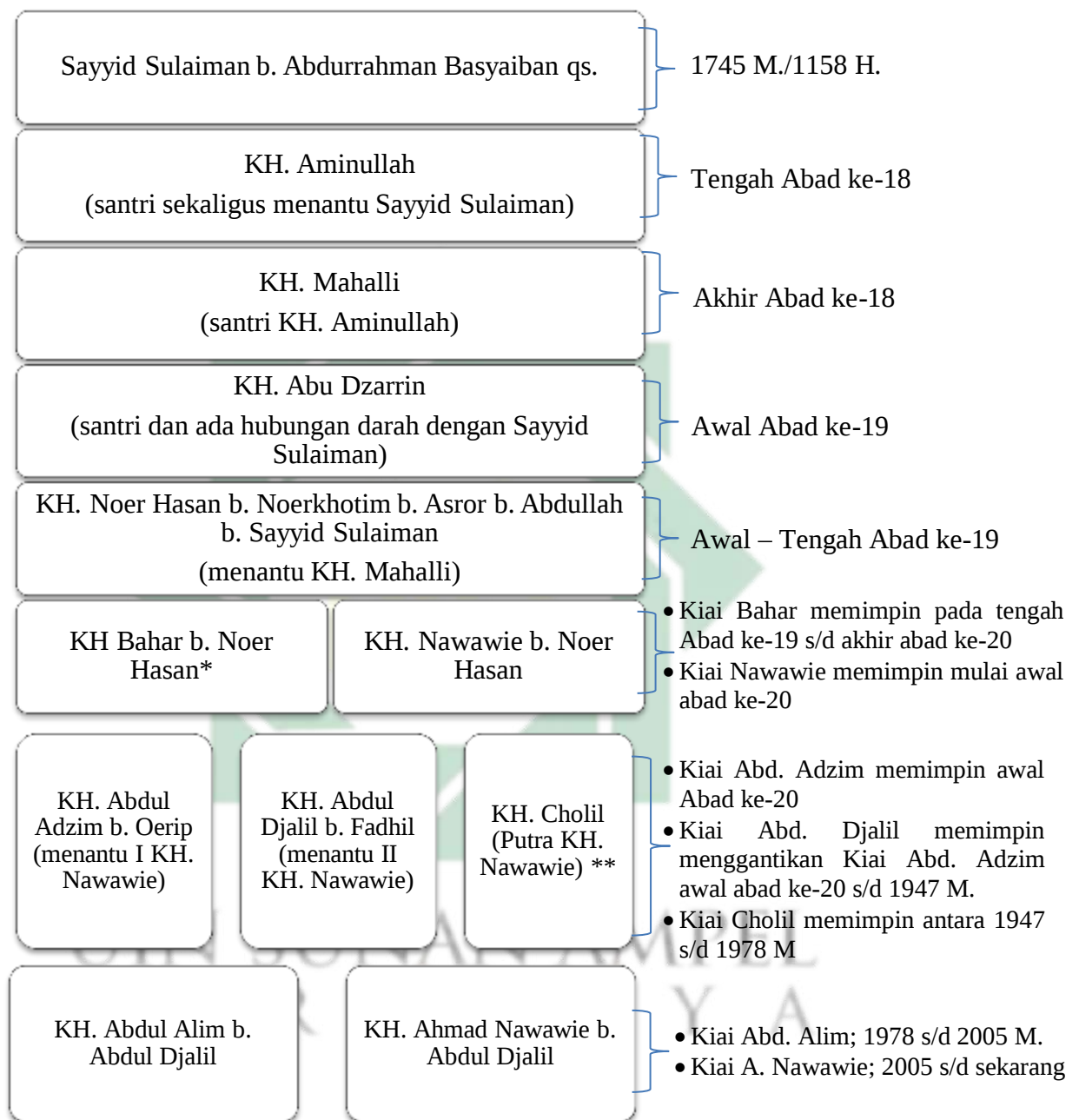
Pondok pesantren Sidogiri awal mula mempunyai koperasi adalah saat kepengasuhan pesantren dipegang oleh generasi ketujuh, tepatnya saat pesantren dalam kepengasuhan Kiai Cholil Nawawie (pengasuh ke-10). Saat itu beliau dibantu oleh saudara mudanya, yaitu Kiai Sa'doellah yang menjadi ketua pesantren. Pada tahun 1961, Kiai Sa'doellah memprakarsai pendirian koperasi pondok dengan mengajak santri-santri urunan membangun kios atau warung dan mengajak para keluarga *ndalem*, yaitu para bu nyai untuk menjadi *supplier*.

Sebelum berdirinya koperasi pondok, mayoritas lalu lintas perdagangan di area pesantren dikuasai oleh para Bu Nyai. Usia pesantren yang sudah menginjak di

generasi ketujuh kepengasuhan tentu tergambar bagaimana besarnya anggota keluarga *ndalem* berkumpul, berumahtangga dan mendidik santri. Masing-masing istri para masyayikh saat itu berperan aktif menghidupkan ekonomi keluarga masing-masing sebab kesibukan para masyayikh mendidik dan mengarahkan santri membuat waktu luang untuk bekerja mencari nafkah tidaklah optimal, dari sinilah rata-rata para bu Nyai melakukan bisnis dengan berdagang membuka kios di area pesantren menyediakan kebutuhan para santri.

Keberadaan koperasi pesantren dapat dibilang adalah ajang penyatuan konsep bisnis di area pesantren, walaupun hal ini bukanlah motif pertama koperasi ini diinisiasi oleh kiai Sa'doellah. Motif awal kiai mendirikan koperasi adalah untuk media belajar santri mengamalkan teori fikih muamalah yang dipelajari di madrasah pesantren. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh ketua Kopontren saat ini, yaitu Ust. Aminullah Baqir yang termasuk *durriyah* (keluarga *ndalem*) pesantren. dan mantan ketua Kopontren sebelumnya yang saat ini menjabat sebagai Sekretaris umum pesantren yaitu Ust. Baihaqi Juri.¹

¹ Achmad Baihaqi Juri, Sekretaris Umum Pesantren dan Mantan Ketua Kopontren, *Wawancara Radio 1455*, Pasuruan, 11 Januari 2020.



Gambar 4.1
Masa kepengasuhan Pesantren Sidogiri dari Masa ke Masa

* Saat beliau memimpin pesantren menggantikan abah beliau (Kiai Noer Khotim), beliau sudah dibantu oleh sang Adik (Kiai Nawawie) dalam menjalankan roda kepengasuhan.

** Saat beliau memimpin, beliau membuat panca warga/wadah permusyawaratan yang menjadi cikal "Majelis Keluarga", beranggotakan lima putra KH. Nawawie saja, yaitu: KH. Noerhasan, KH. Cholid, KH. Siradjul Millah Waddin, KA. Sa'doellah, KH. Hasani

Sejak awal konsep koperasi diarahkan pada bisnis riil (nyata) yaitu berupa bisnis ritel dan berkembang kemudian hari dengan unit bisnis riil lainnya seperti percetakan, pengemasan air mineral dan lainnya, bukan pada sektor lembaga keuangan berkonsep tabungan dan pembiayaan.² Awal bisnis koperasi pesantren adalah ritel tradisional berupa toko kelontong yang berdiri di area pesantren. Didirikan oleh santri, diatur dan dioperasikan oleh santri dengan arahan dan konsep dari keluarga *ndalem*, khususnya kiai Sa'doellah, sosok kiai visioner dengan *background* Hizbullah (tentara kemerdekaan saat itu). Motto “dari santri, oleh santri, untuk santri” yang beliau cetuskan, hingga saat ini masih dipakai dan menjadi slogan bermakna di benak Keluarga Besar Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri.

Dengan berkembangnya jumlah santri dan keterbatasan SDA dan SDM pengurus koperasi yang ditunjuk oleh Pengasuh dan Masyayikh saat itu, menimbulkan dokumentasi dan pencatatan yang ada sulit dilakukan. Akhirnya diputuskanlah dengan persetujuan anggota koperasi saat itu yaitu para santri awal yang ikut berpartisipasi menanam modal agar modal-modal yang ada di koperasi disedekahkan dan diwakafkan untuk pesantren, hal ini terjadi di tahun 1970. Sejak saat itu, koperasi murni beranggotakan seorang saja, yaitu pesantren secara institusi.

² Jadi keberadaan BMT UGT Sidogiri, BMT Masalah yang ada di Sidogiri dan berdiri di berbagai daerah khususnya di Pasuruan, Sidoarjo, Surabaya, Bangkalan dst., bukanlah aset atau salah satu unit bisnis Kopontren Sidogiri atau milik Pesantren Sidogiri. BMT-BMT tersebut adalah milik alumni dan masyarakat umum. Tidak ada hubungannya sama sekali dengan Pondok Pesantren secara struktur organisasi dan pengawasannya. Berbeda dengan Kopontren dengan segala unit bisnis yang ada di bawahnya, ada garis kordinasi dalam struktur organisasinya. Jadi dapat dibilang, pesantren Sidogiri tidak bertanggungjawab sama sekali dengan keberadaan BMT-BMT tersebut. Hal ini dikuatkan oleh beberapa penelitian semisal milik Azel Raoul Reginald. Lihat Azel Raoul Reginald, “Kewirausahaan Pada Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan” *JESTT*, Vol. 1, No. 05 (Mei, 2014), 339-340.

Koperasi pondok pesantren (Kopontren) selanjutnya tetap dijalankan oleh santri dan para gus yang dipilih dan dipercaya duduk di manajemen dan operasional Kopontren, namun keuntungan dan permodalan tidak lagi *dishare* kecuali semata hanya untuk pesantren secara institusi. Keluarga *ndalem*-pun tidak mendapatkan manfaat dari keuntungan yang dihasilkan oleh Kopontren, kecuali hanya beliau-beliau punya hak atau manfaat menjadi supplier pada kios atau warungnya Kopontren. Hal demikian ini seakan menjadikan Kopontren murni berfungsi sebagai BUMP (Badan Usaha Milik Pesantren), tidak sebagai koperasi pada arti semestinya.

Kopontren yang identik dengan BUMP ini berjalan hingga tahun 2010. Nyaris 40 tahun lamanya Kopontren beranggotakan 1 orang saja, yaitu pesantren secara institusi semata. Selama lima dekade tersebut, permodalan bisnis Kopontren murni dari pesantren, *pun* demikian dengan kerugian dan keuntungan yang diperoleh dari bisnis Kopontren hanya dimiliki sepenuhnya oleh pesantren. Walaupun di tahun 1997 berbadan resmi Koperasi dan menjadi salah satu kebanggaan Dinas Perkoperasian Kabupaten Pasuruan, namun fakta di lapangan Kopontren tidaklah mempunyai anggota sebagaimana mestinya sebuah koperasi.

Tahun 2009-an, setelah pengurus Kopontren bermusyawarah dan membuat konsep, pimpinan Kopontren saat itu dibantuan salah satu gus (anggota *ḍurriyah* Pesantren) *sowan* meminta restu pada Pengasuh khususnya dan para *mashayikh* umumnya untuk dapat membuat Kopontren layaknya koperasi, yaitu ada anggota di dalamnya. Di tahun tersebut mas Amin Baihaqi, yang merupakan salah satu *ḍurriyah* berhasil mengkomunikasikan keinginan manajemen ini dalam rapat Majelis Keluarga, sebuah rapat tertinggi dalam tatanan rapat di pesantren Sidogiri, pemilihan Pengasuh

pun dipilih dan ditetapkan atas dasar rapat musyawarah di Majelis Keluarga. Majelis Keluarga sendiri adalah badan tertinggi pesantren yang anggotanya adalah para laki-laki keturunan KH. Nawawie b. Noerhasan b. Noerkhotim.

Dalam rapat Majelis Keluarga tersebut, diputuskan bahwa Kopontren boleh difungsikan sebagaimana koperasi pada umumnya. Dengan putusan dari Majelis Keluarga ini, pengurus Kopontren membuka program penerimaan keanggotaan Kopontren, di mana sasaran utama dari rekrutmen anggota ini adalah Keluarga Besar Pondok Pesantren Sidogiri itu sendiri, yaitu keluarga *ndalem*, *asātidh*, santri dan para alumni. Di kemudian hari, rekrutmen anggota Kopontren ini juga terbuka untuk simpatisan, yaitu masyarakat umum yang ingin bergabung dalam Kopontren.

Pengertian anggota Kopontren sendiri menurut buku Rapat Anggota Tahunan (RAT) Kopontren adalah pondok pesantren dan individu-individu yang menginvestasikan sejumlah dana untuk operasional serta bisnis Kopontren yang secara rutin akan mendapatkan sisa hasil usaha (SHU) sesuai dengan modal yang diinvestasikan sebelumnya.

Keanggotaan Kopontren terbagi menjadi tiga jenis, yaitu khusus, biasa dan luar biasa. Pengertian dari kategori jenis ini adalah; 1) Anggota khusus/istimewa, yaitu pondok pesantren Sidogiri yang diwakili oleh ketua umum pondok pesantren; 2) Anggota biasa, yaitu keluarga besar pondok pesantren Sidogiri yang terdiri dari majelis keluarga, pengurus, guru, santri dan alumni yang bertempat tinggal dan berdomisili di Pasuruan; 3) Anggota luar biasa, yaitu individu-individu selain dari anggota khusus dan anggota biasa. Ketiga jenis anggota ini juga dibedakan lagi

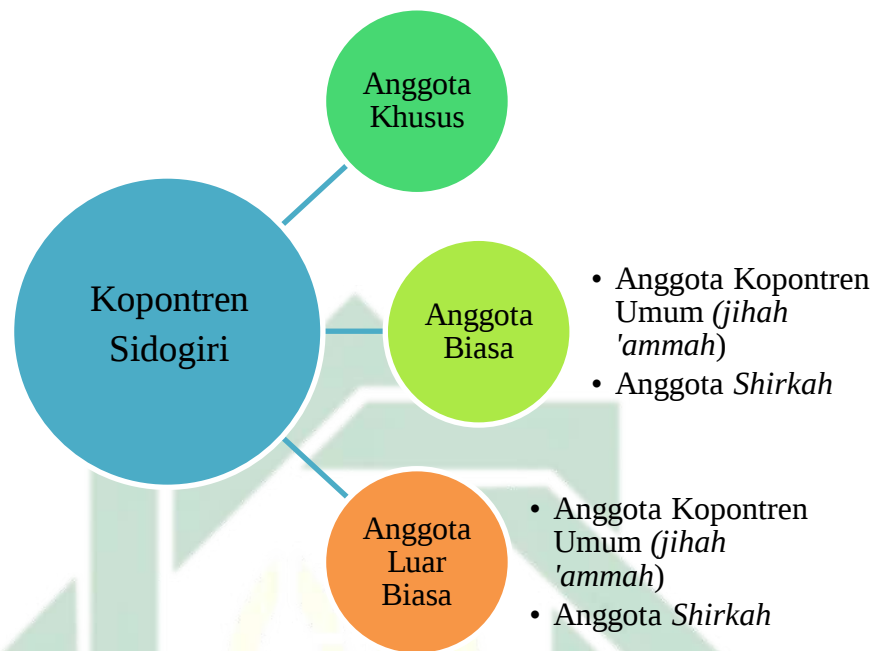
menurut di mana investasi dana anggota ditaruh, yaitu anggota Kopontren umum dan *shirkah*.

Anggota Kopontren umum adalah anggota biasa atau luar biasa yang menginvestasikan dana atau uangnya pada Kopontren pusat. Dana-dana dari anggota Kopontren umum ini oleh pengurus Kopontren akan digunakan untuk modal pengembangan berbagai bisnis yang ada di Kopontren, baik unit bisnis ritel “Toko Basmalah”, produksi Air Mineral Dalam Kemasan (AMDK) merek “santri” dan lain sebagainya. Konsekuensinya adalah ia akan mendapatkan SHU dari total bisnisnya Kopontren berkisar 18%-an pertahun. Anggota Kopontren *shirkah* adalah anggota biasa atau luar biasa yang menginvestasikan dana atau uangnya di cabang unit usaha Kopontren. Dana-dana dari anggota Kopontren *shirkah* ini oleh pengurus Kopontren akan digunakan khusus untuk mengembangkan cabang unit usaha Kopontren yang mana anggota *shirkah* itu memperuntukkan. Konsekuensinya adalah ia hanya akan mendapatkan SHU dari bisnisnya Kopontren di cabang tersebut yang besarnya mencapai 50%-an lebih atau bahkan di bawah itu dan merugi, ibaratnya anggota Kopontren yang *shirkah* ini punya potensi *high risk* dan *high profit*.

Gambarannya adalah; jika ada seorang alumni atau simpatisan yang beralamat di Surabaya, kemudian ia berniat menjadi anggota Kopontren dengan menginvestasikan dananya pada Kopontren secara umum, maka alumni tersebut adalah anggota Kopontren yang masuk kategori anggota luar biasa yang umum, karena berdomisili di luar Pasuruan dan memperuntukkan dana investasinya pada Kopontren secara umum. Namun, jika saat ia menjadi anggota berniat menginvestasikan dananya khusus untuk keberadaan unit bisnis Kopontren yang ada

di cabang Surabaya, yaitu Toko Basmalah di Surabaya saja misalnya, maka alumni atau simpatisan tersebut masuk kategori anggota luar biasa yang *shirkah*.

Pengkategorian dan pembedaan jenis anggota tersebut tidaklah membedakan hak dan kewajiban. Artinya, dalam hak dan kewajiban semua anggota sama, baik ia anggota khusus, biasa dan luar biasa, pun demikian baik yang anggota umum Kopontren atau yang *shirkah*. Hanya anggota khusus mempunyai wewenang tinggi dan absolut untuk menyetujui siapa-siapa saja yang menduduki jajaran pengurus Kopontren. Jika dalam perusahaan atau koperasi, Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) lah yang mempunyai wewenang dalam menyetujui dan mengesahkan orang-orang yang dipilih untuk duduk di jajaran manajemen. Dalam Kopontren Sidogiri tidaklah demikian, RUPS hanya dapat mengusulkan, sedangkan kebijakan menyetujui dan mengesahkan ada di tangan anggota khusus, yaitu pesantren secara institusi di mana di dalamnya ada kiai. Artinya, pesantren sebagai anggota khusus adalah pengendali Kopontren dan bahkan pemiliknya, sedangkan anggota lainnya hanya sebagai penumpang, dalam bahasa Ust. Achmad Baihaqi Juri; “hanya *nampung* buka usaha atau *nitip* modalnya ke badan usahanya pondok”.



Gambar 4.2
Keanggotaan Kopontren Sidogiri

Unit usaha bisnis ritel milik Kopontren Sidogiri, sebelum menggurita berdiri di berbagai daerah Tapal Kuda (Madura, Pasuruan, Bondowoso, Situbondo dst.), Surabaya, Lamongan dan Kalimantan Barat dengan *brand* “Toko Basmalah” seperti yang banyak kita jumpai saat ini adalah diawali dengan keberadaan toko kelontong seperti yang disampaikan sebelumnya. Model toko kelontong atau kios berkonsep bisnis ritel tradisional ini dimulai sejak berdirinya Kopontren di tahun 1961 sampai dengan kisaran tahun 2000-an.

Kisaran antara tahun 1961-2000-an tersebut unit bisnis ritel Kopontren ini digerakkan dan dikelola secara mandiri oleh para santri dan manajemen yang ditunjuk oleh pimpinan pesantren. Manajemen atau pengurus Kopontren secara otodidak mengelola dan mengembangkan unit bisnis ritel Kopontren mulai dari membuka

cabang di area dalam pesantren berkonsep ritel tradisional, merambah ke luar area pesantren (namun masih di sekitaran pesantren dan di desa Sidogiri sendiri, semisal di depan pesantren agar toko tersebut tidak hanya diakses santri saja sebagai pelanggannya melainkan juga masyarakat umum), hingga kemudian berlanjut mendirikan toko Kopontren ke luar desa Sidogiri dengan konsep ritel semi modern. Hanya saja saat tahun 1997, di mana Kopontren sudah mempunyai legalitas hukum, Dinas Koperasi dan UMKM kabupaten Pasuruan sesekali memberikan pelatihan dalam mengelola koperasi kepada pengurus Kopontren.³

Seperti yang disampaikan sebelumnya, kisaran tahun 1961-1970-an modal usaha bisnis ritel Kopontren berasal dari iuran anggota dengan diinisiasi dan didukung pihak *ndalem*. Namun di tahun 1970-2009, modal bisnis ritel Kopontren sepenuhnya dari pesantren. Saat pengurus Kopontren mengembangkan toko, pesantren tidak dapat memenuhi permodalan, hingga akhirnya pernah pengurus Kopontren meminta restu pada kiai untuk mengakses pembiayaan dari bank untuk modal pengembangan bisnis ritel Kopontren. Usaha pengurus Kopontren ini lama diutarakan ke kiai, namun baru tahun 2000-an kiai menyetujui pengurus Kopontren mengakses pembiayaan dari bank untuk modal usaha.

³ Keberadaannya sebagai koperasi, membuat Dinas Koperasi Pasuruan melakukan pendataan omset. Berkat keuntungan toko yang menjadi unit utama bisnis, menjadikan Kopontren Sidogiri saat itu dimasukkan oleh Dinas Koperasi dan UMKM Kab. Pasuruan sebagai nominasi Koperasi dengan omset terbesar di Pasuruan. Legalitas hukum di tahun 1997 menjadikan Kopontren ini benar-benar ingin dikelola secara profesional oleh para pengurusnya. Beberapa santri yang dianggap kompeten direkomendasikan dan dikirim oleh pesantren untuk belajar dan kuliah untuk mengembangkan bisnis Kopontren ke depannya. Terlebih saat STIE Tazkiya Bogor memberikan akses beasiswa pada santri Sidogiri. Eksistensi legalitas hukum tersebut juga menjadikan pengurus lebih bersemangat untuk mengembangkan Kopontren dengan sebenar-benarnya, tidak sekedar namanya koperasi saja namun kenyataan di lapangan tidak demikian.

Kebolehan mengakses modal dari bank ini dimanfaatkan betul oleh pengurus Kopontren untuk mengembangkan toko. Dapat dibilang bahwa tahun 2000-an sampai 2009 adalah *fase* di mana pengurus Kopontren belajar secara praktis tentang pendirian toko ritel modern. Hasilnya pada tersebut, berdirilah toko-toko semi modern dengan nama Toko Kopontren Sidogiri. Kisaran tahun tersebut, toko-toko milik Kopontren dinilai sukses dan membawa keuntungan positif untuk *income* pesantren. Maka mulailah pengurus untuk sowan ke kiai agar dapat mengembangkan toko-toko yang ada dengan tidak lagi mengakses modal dari bank melainkan dengan membuka investasi atau saham dari Keluarga Besar Pesantren dengan jalan rekrutmen anggota Kopontren.

Seperti disampaikan sebelumnya, Majelis Keluarga dalam rapat di bulan Safar menyetujui permintaan pengurus Kopontren untuk membuka keanggotaan. Dengan fokus utama rekrutmen adalah Keluarga Besar Pondok Pesantren sendiri, di mana *sense of belonging* dan kecintaan pada almamater sudah mendarahdaging, maka cukup mudah bagi pengurus Kopontren mendapatkan anggota baru yang ingin menginvestasikan uangnya untuk pengembangan Kopontren.

Pengurus Kopontren saat itu mencatat telah menerima satu miliar dua ratus juta-an dalam perekrutan anggota di tahun 2009/2010 tersebut. Padahal target awal pengurus hanya akan menerima sekitar lima ratus juta saja. Hal ini sebab Pengurus Kopontren masih dalam tahap uji coba dan belajar. Kenyataan hasil yang di luar ekspektasi ini mencerminkan betapa besar *sense of belonging* dan kecintaan Keluarga Besar Pondok, yaitu santri, guru dan bahkan walisantri pada almamater (pondok

pesantren). Hal ini memacu para pengurus Kopontren untuk segera merealisasikan konsep bisnisnya dan menjawab amanah pesantren dan para anggota.

Program rekrutmen anggota Kopontren tahun 2009/2010 tersebut mewajibkan setiap anggota menginvestasikan uangnya sebagai simpanan sebesar 100 ribu sebagai simpanan pokok dan simpanan wajib min. 50 ribu per tahunnya. Pasca menerima uang banyak, yaitu sejumlah satu miliar dua ratus juta-an tadi, membuat pengurus tertuntut untuk segera mengelolanya. Dan mayoritas dana besar tersebut diarahkan atau diperuntukkan untuk membangun atau membuka toko semi modern. Dikatakan semi modern sebab secara fisik dan penampilan seperti toko ritel modern, namun secara pelayanan masih terbelang tradisional, hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh mantan ketua Kopontren saat itu; Ust. Baihaqi Juri.

Membangun dan membuka toko ritel adalah konsep utama dalam bisnis Kopontren, sebab sejak awal berdirinya Kopontren, unit bisnis ritellah yang dikembangkan. Sehingga dalam benak pengurus Kopontren saat menerima dana simpanan anggota dalam rekrutmen tersebut, tidak ada sedikitpun beralih pada unit simpan pinjam uang layaknya koperasi pada umumnya. Bisnis riil (nyata) adalah tujuan dari adanya Kopontren. Baik itu percetakan, produksi air minum dan utamanya adalah bisnis ritel dengan membuka toko dan mengembangkan toko-toko yang sudah dimiliki sebelumnya di area pesantren dan di sekitar desa Sidogiri.

Dari sini dapat kita pahami bahwa mulai dari berdirinya koperasi pesantren sampai dengan sekarang tidak dapat dilepaskan dengan model bisnis ritel. hingga tidak dapat dipungkiri bahwa bisnis ritel adalah bentuk eksistensi Kopontren Sidogiri dan bahkan dapat dikatakan bahwa dari berbagai konsep dan unit bisnis yang

dipunyai oleh Kopontren saat ini, unit bisnis ritel adalah *core business*nya. Keberadaan toko ritel modern dengan merek Toko Basmalah saat ini adalah ujung tombak bisnisnya Kopontren.

Seiring dengan berjalannya waktu, bisnis ritel semi modern yang diberi nama “Toko Kopontren Sidogiri” ini beralih nama dengan nama “Swalayan Sidogiri” sebab pengurus Kopontren sudah benar-benar ingin mengkonsep bisnis ritel Kopontren menjadi modern. Ini terjadi pasca rekrutmen anggota antara 2010-2013-an. Selanjutnya, dari hasil bacaan dan analisis pengurus Kopontren tentang toko berkonsep ritel modern, bahwa antara badan hukum, hukum usahanya dengan mereknya itu berbeda, maka pengurus Kopontren mendirikan PT. Sidogiri Mitra Utama. PT inilah yang kemudian mengelola dan mengembangkan toko swalayan Kopontren. Merek “Toko Basmalah” dipilih untuk menjadi nama menggantikan nama “Swalayan Sidogiri” dengan meninggalkan kata “Sidogiri”. Hal ini sesuai arahan kiai, bahwa biarlah Sidogiri tetap berada di Sidogiri, tidak usah dibawa keluar ke mana-mana.

Pemilihan nama toko dengan nama “Toko Basmalah”, terambil dari tiga kata yaitu; Barokah, Syariah, Masalahah, bukan masdar dari lafal *basmalah* yang artinya mengucap bismillah. Barokah adalah kata bahasa Arab yang berarti bertambahnya kebaikan. Sedangkan Syariah juga berasal dari bahasa Arab yang berarti jalan atau metode, di mana yang dimaksudkan adalah segala yang ditentukan oleh Allah swt dan yang diajarkan oleh Rasulullah saw. Begitu juga dengan kata Masalahah, berasal dari bahasa Arab yang berarti selamat dari segala yang merugikan. Jadi, keberadaan Toko Basmalah di manapun ia didirikan, diharapkan sesuai dengan arti namanya tersebut.

Sejalan dengan makna Basmalah itu sendiri, motto Toko Basmalah adalah “Tempat Belanja yang Baik”.

Keberadaan PT. Sidogiri Mitra Utama yang menaungi Toko Basmalah ini, menjadikan bisnis ritel Kopontren benar-benar terkonsep modern dan berjejaring. Hal ini dapat kita jumpai keberadaan Toko Basmalah yang *mendisplay* produk dagangannya di rak-rak toko secara rapi, komputerisasi pelayanan kasir yang terintegrasi secara global ke jaringan *outlet-outlet* Toko Basmalah yang ada di berbagai daerah, hingga model pemasarannya identik dengan toko ritel modern pada umumnya.

Observasi peneliti di empat *outlet* Toko Basmalah antara bulan Agustus 2019-Januari 2020; yaitu di Toko Basmalah Ngemplakrejo, Krampyangan, Jl. KH. Abdul Hamid dan rest area tol Rembang Pasuruan, juga observasi *volunteer* peneliti di lima *outlet* Toko Basmalah daerah Bangkalan, Surabaya dan Lamongan, menunjukkan bahwa *outlet-outlet* Toko Basmalah identik dengan toko ritel modern berjejaring ternama, semisal Alfa Mart, Alfamidi dan Indomaret. Hanya yang tampak berbeda adalah 1). Pegawai toko tidak ada yang berjenis perempuan; 2) ada salam islami saat menyapa pelanggan yang masuk; 3) ada ucapan “saya jual” atau semacamnya yang menunjukkan ucapan ijab dalam akad jual beli; 4) tidak menjual kondom, minuman beralkohol dan segala produk yang tabu bagi kaum santri; dan 5) selalu berusaha dapat menggandeng masyarakat sekitar berinvestasi di unit bisnis Kopontren dan menggendong masyarakat yang memiliki UKM, utamanya yang kesulitan dalam hal pemasaran agar menjadi salah satu mitra *suplier* di Toko Basmalah.

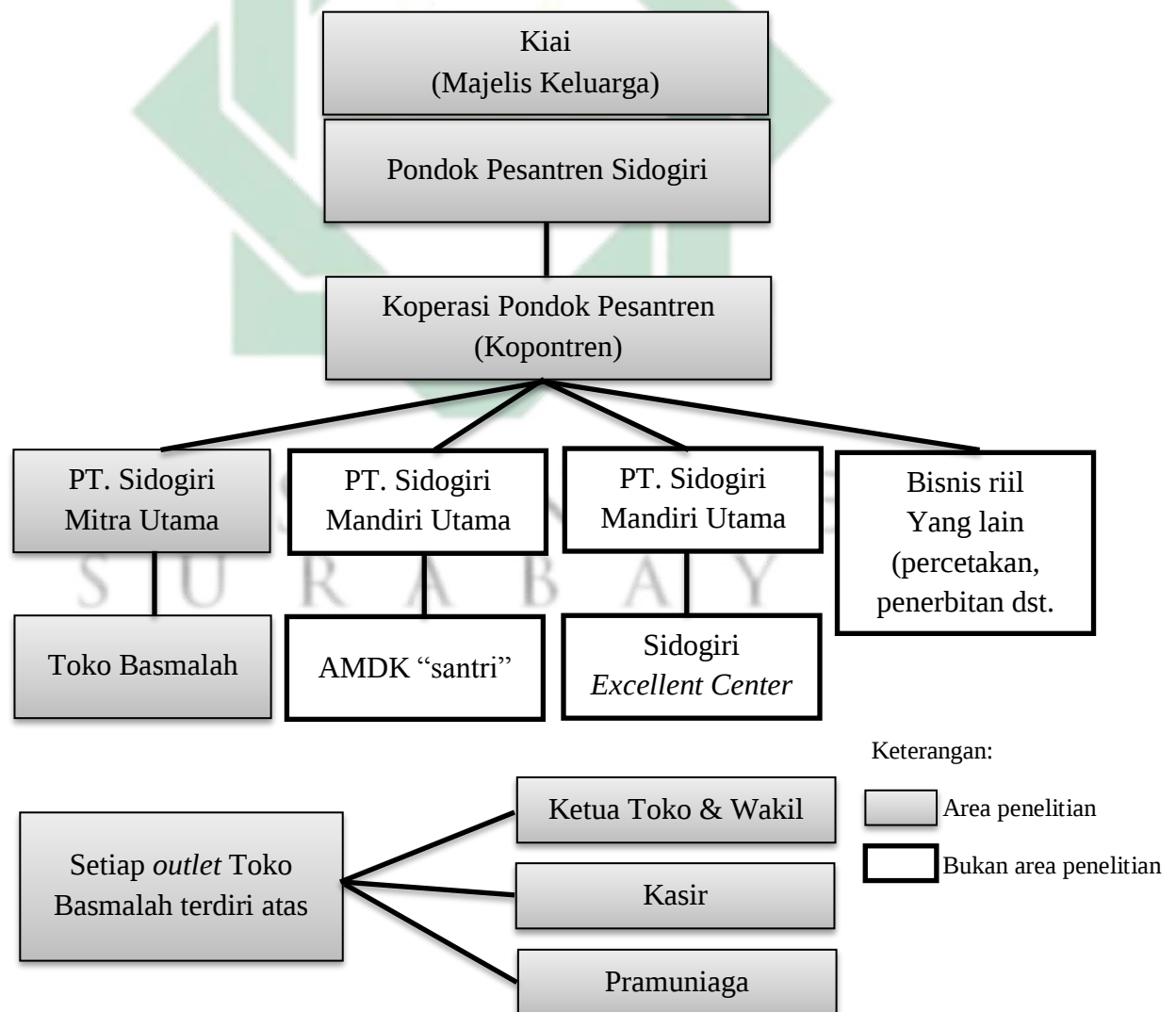
1961 (berdiri)	1970-2009/2010 (bersifat BUM)	2009/2010-sekarang (Koperasi terbuka)
Ide pendirian dari Kiai Sa'dullah	Ide peleburan saham-saham untuk pesantren dari para anggota	Ide penerimaan anggota dan pengembangan bisnis dari Pengurus Kopontren dengan restu para Kiai
Keluarga besar pesantren (santri, <i>ndalem</i> dan <i>asātidh</i>) adalah anggota koperasi	Anggota koperasi bersifat tunggal, yaitu hanya pondok pesantren secara institusi	Anggota koperasi terdiri dari tiga kategori, yaitu khusus, biasa dan luar biasa
Anggota mempunyai saham dan berhak atas <i>share profit</i> dari SHU	Para anggota terdahulu mewakafkan sahamnya untuk pesantren, jadi seluruh <i>profit</i> milik pesantren	Setiap anggota mempunyai saham dan berhak atas <i>profit share</i> dari SHU
Modal usaha dari saham anggota	Modal usaha dari pesantren sepenuhnya	Modal usaha dari saham para anggota
Unit usaha koperasi berupa kantin dan toko kelontong di area lokal pesantren	Unit usaha koperasi berupa kantin, toko kelontong (tahun 2000-an mulai berkonsep semi swalayan dengan nama toko "Kopontren Sidogiri") di area lokal pesantren dan sekitar wilayah desa Sidogiri	Unit usaha koperasi berupa warung/kantin di area pondok, toko ritel (dari "Kopontren Sidogiri, berubah menjadi "Swalayan Sidogiri, sampai akhirnya bernama "Toko Basmalah") di area pesantren dan luar wilayah pesantren, percetakan, air kemasan, iasa & pelatihan SDM dst
Konsep bisnis ritel bersifat tradisional	Konsep bisnis ritel bersifat tradisional-semi modern	Konsep bisnis ritel bersifat tradisional dan modern berjejaring

Gambar 4.3
Perubahan Bentuk dan Konsep Kopontren serta Unit Bisnisnya

Identiknya Toko Basmalah dengan toko-toko ritel modern berjejaring lainnya membuat manajemen PT. Sidogiri Mitra Utama dalam pendirian Toko Basmalah, harus menyiapkan dokumen dan melalui prosedur birokrasi Pemerintah Daerah untuk izin pendirian toko, karena konsep Toko Basmalah adalah ritel berjejaring, terkadang dalam pendiriannya dipermasalahkan di beberapa daerah sebab keberadaannya dikuatirkan merusak pasar tradisional yang telah ada. hal ini sebagaimana yang pernah mencuat di pemberitaan tentang pendirian Toko Basmalah yang ada di Bondowoso. Kewajiban melaporkan dan membayar pajak dst. juga dilakukan oleh manajemen. Pola manajemen organisasi PT. Sidogiri Mitra Utama sendiri persis adanya dengan manajemen organisasi bisnis ritel modern, yaitu adanya struktur organisasi di setiap *ouletnya* dengan manajer wilayah sebagai pimpinannya, alalu di atas manajer wilayah ada struktur organisasi yang dipimpin oleh Direktru Utama PT. Sidogiri Mitra Utama. Sedangkan PT. Sidogiri Mitra Utama ini adalah unit usaha Kopontren.

Hingga penelitian ini ditulis, total ada 177 *outlet* Toko Basmalah yang telah berdiri di 14 Kota/ Kabupaten di Jawa Timur dan 2 unit usaha berdiri di Kalimantan Barat, dengan target manajemen PT. Sidogiri Mitra Utama di tahun 2020 ini adalah mendirikan 40 *outlet* lagi. Walaupun setiap tahun ada eskalasi kenaikan dalam pendirian *outlet* toko, bukan berarti Toko Basmalah tidak ada yang ditutup. Ada 5 *outlet* toko yang harus ditutup oleh manajemen PT. Sidogiri Mitra Utama sebab merugi atau pihak yang menyewakan lahan tidak mau memperpanjang konrak sewanya. Salah satu yang merugi dan harus ditutup oleh pihak manajemen adalah Toko Basmalah yang ada di daerah Gapura-Sumenep. Setelah 3 tahun berdiri, dan

coba dianalisis dan dikelola secara langsung oleh manajemen pusat selama 6 bulan. Toko Basmalah di Gapura-Sumenep ini tidak layak untuk dipertahankan sebab sulit untuk berkembang dan bahkan cenderung merugi. Dan yang terbaru adalah *outlet* Toko Basmalah Simokerto-Surabaya ditutup sebab pandemi Covid-19, sebelum pandemi kami sempat mewawancarai salah satu pegawai toko, namun pada minggu awal bulan Juni 2020 kemarin kami mendatangi lagi untuk observasi akan tetapi *outlet* Toko telah difungsikan sebagai mushallah putri oleh pondok Nurul Huda.



Gambar 4.4
Struktur Organisasi Bisnis Ritel Kopontren

Penetrasi manajemen PT. Sidogiri Mitra Utama dalam mengembangkan dan mendirikan Toko Basmalah pada awalnya tidak terarah alias mengalir begitu saja. Kalau dilihat dari peta dan pola pendirian dan pengembangan toko, cenderung menggunakan ikatan batin santri dan alumni, artinya keberadaan *outlet* Toko Basmalah di berbagai daerah itu mengikuti populasi besar alumni yang tinggal di daerah tersebut, misalnya Bangkalan yang mayoritas alumni dan santri berasal dari daerah ini, maka banyak kita temui di sana Toko Basmalah berdiri, begitu juga dengan Sumenep apalagi daerah Pasuruan Raya sendiri. Namun pola pengembangan mengikuti populasi saat ini sudah tidak begitu dilakukan walaupun masih tetap dijalankan. Manajemen PT. Sidogiri Mitra Utama membuka lebar kesempatan untuk membuka *outlet* Toko Basmalah di luar markas alumni.

2. Analisis Data Temuan

Pesantren merupakan kawasan khas dengan ciri-ciri tidak dimiliki oleh kawasan lain. Oleh sebab itu Abdurrahman Wahid pernah menyatakan pesantren sebagai subkultur tersendiri.⁴ Kekhasan itu ada sebab dalam kawasan pesantren ada unsur kiai, santri, masjid atau musholah agung pondok dan pengajaran kitab-kitab klasik.⁵ Secara garis besar tipologi pesantren terbagi jadi dua, yaitu salafiyah (tradisional) dan khalafiyah (modern) walau kita di lapangan akan cukup sulit membedakan secara ekstrim. Salafiyah tipe pesantren dengan kepemimpinan yang terpusat pada satu sosok figur kiai dengan model *bandongan*, *sorogan*, hafalan dan

⁴ Abdurrahman Wahid, "Pesantren Sebagai Subkultur" <https://santrigusdur.com/2018/05/pesantren-sebagai-subkultur/>; diakses 30 Juni 2020.

⁵ M. Syaifuddien Zuhriy, "Budaya Pesantren dan Pendidikan Karakter Pada Pondok Pesantren Salaf" *Walisono*, Vol. 19, No. 2 (November, 2011), 291.

musyawarah sebagai model pengajarannya. Pesantren ini juga fokus mengajarkan ilmu-ilmu agama Islam dengan kitab-kitab klasik yang ditulis oleh para ulama terdahulu menjadi kajiannya.⁶

Sedangkan khalafiyah adalah tipe pesantren modern dengan model kepemimpinan pesantren bersifat kolektif-demokratis, tidak ada pemusatan keputusan pada satu figur kiai sehingga tugas dan wewenang telah dideskripsikan dengan jelas. Ilmu-ilmu pengetahuan umum diajarkan dalam pesantren ini, namun masih tetap mengajarkan ilmu-ilmu agama Islam seperti pesantren Salafiyah dengan porsi 50:50 atau bahkan kurang. Model pengajaran yang digunakan adalah sistem klasikal dengan evaluasi yang digunakan telah memiliki standar jelas dan modern.

Sebagai yang tersampaikan dalam website resmi pesantren, pondok Sidogiri menisbatkan dirinya sebagai lembaga pendidikan salaf yang fokus pada pembekalan akidah, syariah, dan akhlak *ala Ahlussunnah wal Jamaah*. Model pembelajaran di pesantren Sidogiri terdiri dari dua sistem, formal dan non formal. Sistem pendidikan non formal sama dengan pesantren salaf pada umumnya, yaitu mengaji kepada pengasuh (Kiai) secara *sorogan* atau pengajian *bandongan*. Sedangkan sistem pendidikan formal (madrasiyah) diberi nama Madrasah Miftahul Ulum (MMU) dengan jenjang pendidikan; I'dadiyah, Istidadiyah, Ibtidaiyah, Tsanawiyah dan Aliyah dengan empat jurusan; Muamalah, Tarbiyah, Dakwah dan Qur'an Hadis.

Sistem pendidikan formal madrasiyah yang berjenjang ini dikelola dengan manajemen modern sehingga ada MMU pusat yang ada di pesantren Sidogiri dan MMU ranting yang tersebar di pesantren-pesantren alumni dan desa-desa di Pasuruan

⁶ Ibid.

Raya. Setiap jenjang pendidikan mengajarkan ilmu-ilmu agama dengan menyesuaikan umur dan kemampuan peserta didiknya. Dalam tingkatan Ibtidaiyah, para santri dalam fikihnya diajarkan kitab *Sullam al-Tawfiq* milik Abdullah Hasain Ba'alawi dan *Fath al-Qarib* milik Muhammad Qasim al-Ghazi. Tingkatan Tsanawiyah dalam fikihnya diajarkan kitab *Tuhfah al-Ṭullab* milik Zakariya al-Anshori. Dan di tingkatan Aliyah dalam fikihnya diajarkan kitab *Fath al-Mu'īn* milik Zainuddin Ahmad Abdul Aziz al-Malibari. Ditambah saat ada musyawarah, kitab fikih *I'ānah al-Ṭālibīn* milik Abu Bakar Syatho melengkapi kemapanan fikih santri-santri Sidogiri.⁷ Melihat deretan jenjang kitab fikih yang dikaji dalam pembelajaran fikih ini menunjukkan bahwa teori fikih mu'amalah yang menjadi basis pengembangan bisnis pesantren di Kopontren adalah kitab-kitab fikih tersebut.

Untuk mendukung pembentukan karakter dan keilmuan santri, setiap harinya telah terjadwal aktifitas setiap santri secara seksama. Budaya bangun malam untuk shalat Tahajjud, pembacaan *awrād* (wirid-wirid), shalat Dhuha, shalat wajib berjama'ah, pembelajaran secara klasikal di kelas-kelas, musyawarah dan jam istirahat serta makan telah tersusun dengan mapan. Kesemua aktifitas ini tidak dapat lepas dari perangkat peraturan dan struktur kepengurusan yang menjadi roda penggerakannya. Dengan ritme aktifitas ini diharapkan kelak para santri dapat melaksanakan nilai-nilai karakter yang meliputi komponen pengetahuan agama yang mapan, kesadaran personal, tekad dan kemauan berbuat baik kepada sesama, lingkungan dan negara.

⁷ Agus Salim, Alumni Pesantren Sidogiri, Wawancara, Sidoarjo, 30 Juni 2020.

Telah disampaikan sebelumnya bagaimana struktur manajemen pesantren terbentuk dan tertata dengan Kiai Ach. Nawawi sebagai *top figure* menjadi panutan dan contoh sentral akhlak, kemapanan spiritual dan intelektual para santri di samping Majelis Keluarga dan anggota *ndalem* lainnya. Segala arahan Kiai akan dilaksanakan dengan seksama dan senang hati. Sebab memenuhi perintah Kiai bagi santri adalah kewajiban, khidmah dan bahkan kegembiraan. Hal ini tidak lepas dari hasil pembelajaran akhlak yang diperoleh secara berjenjang di MMU mulai dari kitab *Taysir al-Khalaq* Hasan al-Mas'udi, *al-Taḥlīyah wa al-Targhīb* Sayyid Muhammad, *'Iẓat al-Nāshī 'īn* Musthafa al-Ghulayini, hingga *Ihyā' 'Ulūm al-Dīn* Imam Ghazali. Sehingga ketika santri diminta bekerja di perangkat bisnis pesantren, secara konsensus jawaban pertamanya adalah khidmah.⁸

Bisnis pesantren yang dikelola oleh Kopontren dijalankan oleh para santri dan beberapa keluarga *ndalem* terpilih yang dianggap kompeten. Tidak semua santri dan keluarga *ndalem* terpilih dalam menjalankan bisnis Kopontren yang menggurita ini. Pesantren dengan kebijakan Kiai memilih personal-personal yang kompeten bukan berasas nepotisme, jika kemudian hari ada disfungsi dalam perjalanannya akan ada *reshuffle*. Jadi kebijakan ini tidak rigid dan sesuai dengan teori yang tercantum dalam Al-Qur'an:

إِنَّ اللَّهَ يُؤْمِرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا...⁹

“Sungguh Allah menyuruhmu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya...”¹⁰

⁸ Akhmad Yunan Atho'illah, “Konstruksi Etos Kerja Santri: Studi Etos Kerja Santri dalam Pengembangan Bisnis Modern di Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan” (Desertasi -- UIN Sunan Ampel, 2019).

⁹ QS. al-Nisā' (4): 58

Dan juga Hadis Nabi saw.:

إِذَا وَصِدَ الْأَمْرُ إِلَىٰ غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ¹¹

“Jika urusan diserahkan bukan kepada ahlinya, maka akan tunggulah kehancurannya”

Pesantren Sidogiri merupakan satu-satunya pesantren yang mempunyai perangkat bisnis mapan dengan *core business*-nya adalah toko ritel modern berjejaring Toko Basmalah. Toko ini pada awalnya hanya sebuah koperasi santri berbentuk toko kelontong di pesantren yang mengkordinir barang dagangan para Bu Nyai untuk memenuhi kebutuhan para santri. Diinisiasi oleh kiai Sa’doellah sebagai media pembelajaran santri bermu’amalah. Seiring berjalannya waktu, koperasi yang dikelola oleh santri ini berubah mapan dengan interpretasi pengurus Kopontren akan kondisi sosio kultural dengan mengajak masyarakat umum bergabung mengembangkan bisnis ritel modern berjejaring dengan *brand* Toko Basmalah.

Dalam deskripsi data temuan sebelumnya telah disebutkan bagaimana adaptasi pengurus Kopontren akan realitas yang ada sehingga perlu adanya perubahan bentuk dan konsep Kopontren serta unit-unit bisnisnya. Di sini peneliti menemukan ada varian-varian adaptasi oleh masing-masing agen yang ada di pesantren yaitu kiai, keluarga *ndalem*, dan khususnya pengurus Kopontren. Momen interaksi dengan dunia

¹⁰ Tim Syaamil Al-Qur’an, *Al-Qur’an Terjemah Tafsir Per Kata; Dilengkapi dengan Terjemah Kementerian Agama Republik Indonesia, Asbabun Nuzul, Intisari Ayat, dan Indeks Tematik*. Bandung: Syaamil al-Qur’an & Sygma Creative Media Corp., t.th.

¹¹ Ahmad b. ‘Aly b. Hajar al-Asqalānī, *Fath al-Bārī Sharḥ Ṣaḥīḥ al-Bukhārī* Vol. 11 No. Hadis 6131 (Kairo: Dār al-Rayyān li al-Thurāth, 1986), 341.

sosio-kultur-ekonomi membuat adanya kepentingan untuk saling tarik menarik antar agen yang ada di pesantren dan bahkan juga dengan pemerintah.¹²

Dalam proses konstruksi sosial Berger, momen ini disebut sebagai interaksi sosial melalui pelebagaan dan legitimasi. Pelebagaan dan legitimasi ini, agen bertugas menarik dunia subjektivitas ke dunia objektif melalui interaksi sosial yang dibangun bersama. Pelebagaan ini dapat terjadi manakala ada kesepahaman antar subjek-subjek (intersubjektif). Dalam hal kasus ini agen-agen pelebagaan tersebut adalah pengasuh, keluarga *ndalem*, ketua pondok dan santri.

Sejak berdiri tahun 1745 hingga 1960 dengan sembilan estafet kepemimpinan interaksi sosial pesantren belum mengarah pada konstruksi pelebagaan bisnis. Baru di tahun 1961 di bawah kepemimpinan kesepuluh, yaitu Kiai Cholil *lah* mulai ada kesepahaman antar subjek-subjek. Kiai Sa'doellah (adik dari Kiai Cholil) yang menjabat sebagai ketua pondok saat itu menginisiasi berdirinya lembaga ekonomi berbentuk Koperasi, beliau mengajak para santri, para keluarga *ndalem* (para Bu Nyai) dan meminta legitimasi sang kakak yang menjadi pengasuh untuk mendukung keberadaan Koperasi Pesantren sebagai wadah pembelajaran santri bermuamalah.

Para santri diajak oleh Kiai Sa'doellah *urunan* membangun warung koperasi berbentuk toko kelontong dan para Bu Nyai yang biasa berjualan memenuhi kebutuhan santri saat itu diajak bergabung sebagai pemasok barang dagangan di

¹² Di tahun 1997 Dinas Koperasi dan UMKM Kab. Pasuruan mempunyai program pemberdayaan koperasi-koperasi, untuk keberhasilan program tersebut perlu keterlibatan komunitas yang terbentuk dalam koperasi. Singkatnya, oleh Dinas Koperasi dan UMKM Kab. Pasuruan sebagai nominasi Koperasi dengan omset terbesar di Pasuruan. Padahal saat itu Koperasi Pesantren belumlah benar-benar menjadi koperasi sesungguhnya sebab saat itu Koperasi Pesantren belum mempunyai anggota, ia murni masih beroperasi layaknya Badan Usaha Milik Pesantren yang mana modal dan keuntungan sepenuhnya dimiliki oleh pesantren secara institusi.

Lihat Achmad Baihaqi Juri, *Wawancara Radio 1455*, Pasuruan, 11 Januari 2020.

warung Koperasi. Menyatukan kesepakatan antar Bu Nyai tidaklah mudah sebab pesantren Sidogiri sudah mempunyai anggota *ndalem* dengan skala besar dan beberapa Bu Nyai sudah mapan dengan pola berjualan yang telah ada. Mulai tahun 1745 hingga 1960 bukanlah waktu singkat, ia waktu yang panjang yang dapat melahirkan keturunan dengan berbagai karakter individu. ini merupakan proses konstruksi awal pelebagaan bisnis pesantren.

Proses konstruksi selanjutnya adalah momen di mana para agen pelebagaan menyadari secara intersubjektif akan keterbatasan daya untuk melakukan pendataan anggota koperasi, kas keuangan dan besaran share profit dari SHU yang harus dibagikan pada anggota koperasi. Hal ini disebabkan fluktuasi santri yang keluar masuk mondok di pesantren Sidogiri, ada santri datang mondok kemudian menjadi anggota koperasi dengan ikut iuran wajib namun kemudian satu bulan atau satu tahun boyong dan tidak konfirmasi pada pengurus koperasi sehingga iuran-iuran anggota yang semacam ini membingungkan pengurus koperasi terlebih belum ada sistem komputerisasi. Dengan menumpuk dan banyaknya dana-dana yang terkumpul dengan kasus demikian ini melahirkan kesepakatan peleburan semua dana koperasi untuk disedekahkan ke pesantren di tahun 1970.¹³ Fase ini menjadikan koperasi menjadi semacam Badan Usaha Milik Pesantren, sebab menutup keanggotaan dengan modal dan keuntungan murni dimiliki oleh Pesantren walau tetap dioperasikan oleh santri yang ditunjuk dan duduk di manajemen koperasi pesantren. Proses ini menjadi konstruksi tahap kedua pelebagaan bisnis pesantren.

¹³ Ibid.

Memasuki era reformasi dan keterbukaan informasi tepatnya tahun 2000-an adalah momen interaksi manajemen koperasi pesantren dengan dunia sosio-kultur-ekonomi yang ada. Konsep bisnis ritel dengan omset besar yang sempat diapresiasi oleh Dinas Koperasi Kabupaten Pasuruan di tahun 1997 itu coba dikembangkan dengan memaksimalkan pembiayaan dari bank. Disinyalir ada saling tarik menarik kepentingan antar agen, yaitu Kiai dan pengurus Kopontren. Beberapa momen telah dicoba oleh pengurus Kopontren untuk meminta restu Kiai mengakses pembiayaan bank. Namun baru tahun 2000-an lah restu itu turun dan pengurus Kopontren dapat memaksimalkan pengembangan toko ritel tradisional Kopontren menjadi semi swalayan dengan pembiayaan bank.¹⁴

Belajar dari pembiayaan perbankan, keberhasilan pengembangan toko semi swalayan dan pergeseran kultur belanja masyarakat yang gemar belanja di toko ritel berkonsep modern ini¹⁵ membuat pengurus Kopontren di tahun 2009 akhir meminta restu Kiai untuk mengoperasikan Kopontren selayaknya Koperasi, yaitu membuka keanggotaan dan memaksimalkan iuran anggota sebagai modal pengembangan bisnis ritel Kopontren menjadi toko ritel modern dengan niat dakwah. Singkatnya peneliti melihat bahwa riwayat kinerja pengurus Kopontren selama ini lah yang menjadikan Kiai dalam rapat Majelis Keluarga merestui gagasan progresif pengurus Kopontren untuk rekrutmen anggota koperasi secara umum, memaksimalkan iuran anggota

¹⁴ M. Lutfillah Habibi, Wakil Direktur PT. Sidogiri Mitra Utama dan Direktur PT. Sidogiri Pandu Utama, *Wawancara*, Surabaya, 9 Januari 2020.

¹⁵ Eksistensi peritel yang menjadi rantai akhir tersebut menuntut harus memerhatikan kuantitas, kualitas produk dagangan dan gaya belanja konsumen di daerah di mana ia membuka atau menjajakan produk. Peritel yang menjajakan produk dagangannya tanpa melihat hal tersebut akan mengalami penumpukan produk dagangan yang berakibat pada buruknya siklus barang, modal dan kerugian, maka butuh bertransformasi mengikuti kebutuhan dan gaya konsumen.

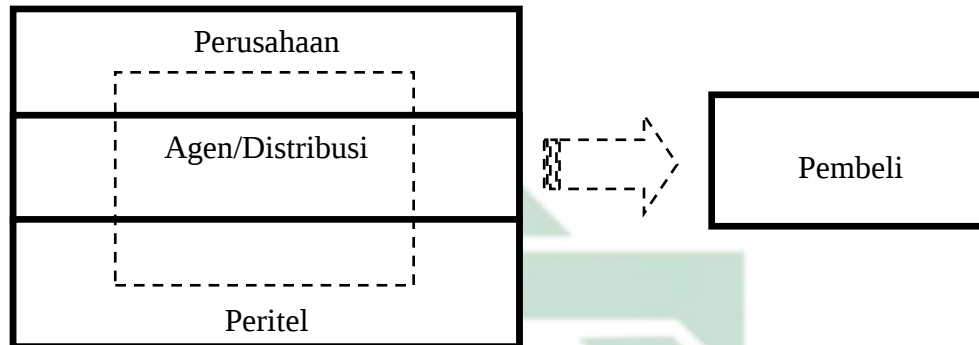
untuk pengembangan bisnis Kopontren lebih jauh. Momen rekrutmen anggota ini disambut antusias oleh Keluarga Besar Pesantren (Keluarga ndalem, alumni, para santri dan para walisantri) dan juga masyarakat umum (simpatisan) dengan dana terkumpul Rp. 1,2 M., kemudian di tahun terakhir ini pengurus Kopontren menerima Rp. 5 Miliar. Itupun dengan kebijakan pembatasan dan banyak yang sudah *indent* menjadi anggota dan berinvestasi untuk Kopontren.¹⁶ Maka proses ini menjadi konstruksi tahap ketiga pelebagaan bisnis pesantren yang mapan dengan kehadiran toko ritel modern berjejaring Toko Basmalah.

Selanjutnya dengan eksistensi Toko Basmalah ini peneliti dapat mengidentifikasi model bisnis apa yang telah dijalankan oleh pelaku bisnis pesantren. Dan dapat disampaikan bahwa pasca ada ijin dari kiai untuk pengurus Kopontren dalam pembukaan keanggotaan, di mana dalam rekrutmen anggota ini Kopontren mendapatkan modal besar untuk mengembangkan unit-unit bisnis yang dipunyai, maka secara perlahan namun pasti, gerak bisnis ritel Kopontren beralih dari konsep tradisional menuju modern.

Peritel bermodal besar di era sekarang telah merubah pola penyaluran produk barang dagangan, di mana dalam kasus demikian ini hanya membutuhkan 3 pihak dalam pola jalur distribusi barang. Yaitu Pabrik, Peritel dan Konsumen. Lebih ekstrim lagi adalah saat perusahaan atau pabrik memasarkan dan meritelkan sendiri produknya ke konsumen akhir, hal ini sebagaimana yang kita jumpai pada toko-toko ritel modern berjejaring yang menjual private label mereka di *outlet-outlet* toko yang

¹⁶ Achmad Baihaqi Juri, *Wawancara Radio 1455*, Pasuruan, 11 Januari 2020.

ia dirikan. Sehingga pola penyaluran barang lebih modern dan hanya membutuhkan dua pihak saja; yaitu pabrik yang merangkap jadi peritel dan konsumen.



Gambar 4.5
Jalur Distribusi Barang Secara Modern
Sumber : Utami 2018

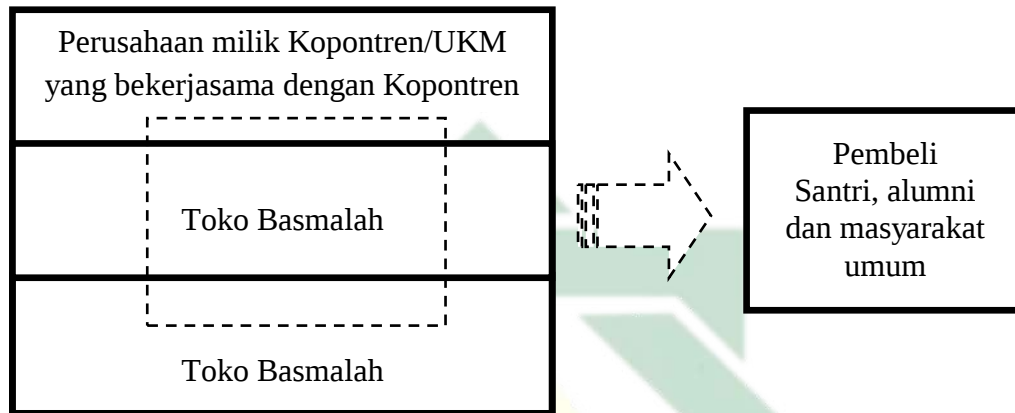
Sebelum tahun 2013, seluruh unit usaha bisnis Kopontren Sidogiri langsung dikordinir oleh pengurus Kopontren, termasuk unit bisnis ritel yang saat itu berkonsep toko swalayan. Namun saat Kopontren mempunyai 3 perseroan terbatas, agar unit-unit bisnisnya lebih tertata yaitu PT. Sidogiri Mitra Utama, PT. Sidogiri Pandu Utama dan PT. Sidogiri Mandiri Utama, di mana merek “Toko Basmalah” dipakai untuk *branding* toko ritelnya. Maka *fase* ini menjadikan Kopontren terlibat dalam pola jalur distribusi barang secara modern sebab ada *private label* yang diproduksi sendiri semisal AMDK “santri”, sarung, baju taqwa, Sembako (bekerja sama dengan UKM-UKM setempat)¹⁷ dst., dijual dan dipasarkan di rak-rak Toko

¹⁷ Konsep menggendong yang ditawarkan oleh Kopontren Sidogiri untuk para pengusaha atau masyarakat yang mempunyai Usaha Kecil Menengah (UKM), utamanya yang kesulitan dalam hal pemasaran gemar dilakukan di mana *outlet* Toko Basmalah berdiri. Hal ini tentu sejalan dengan apa yang terkandung dalam QS. al-Hashr [57]: 7 berikut yaitu bahwa agar tidak hanya yang bermodal besar saja yang menguasai pasar, namun pengusaha kecil menengah juga berkesempatan menawarkan produknya di tengah gempuran pemodal besar.:

كَيْ لَا يَكُونَ دُولَةً بَيْنَ الْأَغْنِيَاءِ مِنْكُمْ

“supaya harta itu jangan beredar di antara orang-orang kaya saja di antara kamu”

Basmalah yang berkonsep modern berjejaring (mempunyai cabang di berbagai daerah).



Gambar 4.6
Jalur Distribusi Barang Secara Modern

Klasifikasi ritel tradisional atau modern dapat terlihat bagaimana peritel tersebut melakukan aktifitas perdagangannya. Bahwa pola pikir dan cara pandang pelaku ritel menentukan konsep dan bentuk bisnisnya, hal ini yang kita istilahkan dengan paradigma peritel. Peritel yang dalam menjalankan bisnisnya memerhatikan 9 hal berikut, maka dapat dikatakan bisnis yang ia jalani adalah konsep bisnis ritel modern. Hal-hal tersebut adalah **pertama**, memerhatikan area lokasi toko. Dalam observasi peneliti di 4 *outlet* Toko Basmalah daerah Bugul Kidul-Pasuruan, Kebonsari-Pasuruan, Krampyangan-Pasuruan dan Rest Area Tol Gempol-Pasuruan dan para volunteer peneliti di 6 *outlet* Toko Basmalah daerah Pandean-Pasuruan, Rembang-Pasuruan, Oro-oro Ombokulon-Pasuruan, Simokerto-Surabaya, Simo Sungelebak-Lamongan, dan Klampis-Bangkalan menunjukkan bahwa semua *outlet* yang ada sangat strategis dengan akses jalan baik dan ramai.

Kedua, memprediksi terhadap potensi pembeli secara cermat. Kesepuluh *outlet* Toko Basmalah yang kami observasi daerah Pasuruan, Surabaya, Lamongan dan Bangkalan menunjukkan bahwa bukti pendirian *outlet* yang ada di tepi jalan dengan akses baik untuk roda empat dan lalu lalanganya pengguna jalan di samping beberapa deretan toko sepanjang jalan tersebut menunjukkan bahwa manajemen Toko Basmalah sudah memprediksi terhadap potensi pembeli dengan cermat, didukung dengan pengakuan Achmad Zaini dan M. Lutfillah Habibi tentang kajian tim manajemen Kopontren Sidogiri Toko Basmalah yang terjun ke lapangan sebelum ditetapkan berdiri *outlet* toko.

Ketiga, mengelola jenis produk dagangan secara terarah pada segmen pasar yang ia layani. Dari 10 *outlet* Toko Basmalah yang kami observasi, beberapa pegawai seperti Santoso, Roziq dan Khoiron memberikan keterangan bahwa produk yang dijual, *terdisplay* dan yang ada di gudang (stok) tidaklah sembarangan. Sebab komputerisasi produk yang masuk dan yang keluar terjual terekam dengan baik, maka penanggungjawab Toko sesuai *guideline*-nya hanya akan menerima produk dari *supplier* berdasar dari riwayat bagaimana masyarakat sekitar gemar membeli produk tersebut. Semakin cepat produk itu terbeli oleh masyarakat sekitar maka semakin banyak pula penanggungjawab Toko menyediakan barang tersebut (stok) di gudang.

Dari observasi kami tanggal 24 Nopember 2019, Toko Basmalah yang ada di Jalan Raya Rembang RT/RW 02/01 Desa Rembang Kec. Rembang, Pasuruan ini lebih besar dari yang lain, menyediakan berbagai produk kebutuhan sehari-hari lebih lengkap, juga menjual berbagai pakaian untuk laki-laki, perempuan dan anak-anak, serta boneka-boneka lucu. Di depan toko ada mainan mobil-mobilan yang bisa

dimainkan oleh anak-anak dengan syarat harus membeli koin dulu. Tidak hanya itu di luar toko ini terdapat Basmalah Giri Motor yang menyediakan berbagai macam oli, *sparepart* dan aksesoris motor yang tidak kita jumpai di Indomaret atau Alfamart sekalipun.

Keempat, memenuhi kebutuhan pelanggan dalam hal penyediaan merek-merek favorit pelanggan. Tidak jauh dengan apa yang dipaparkan di atas bahwa Toko Basmalah di berbagai tempat akan *mendisplay* varian produk-produk berbagai merek namun tetap mengedepankan kegemaran masyarakat lokal akan produk dengan merek tertentu sebagaimana penjelasan Zaini Manajer Area Toko Basmalah Bangkalan, Khoiron dan Nawawi pegawai Toko Basmalah daerah Rembang di bab sebelumnya.

Kelima, menyeleksi ketat terhadap pemasok, dengan memerhatikan kualitas produk pemasok, kesinambungan pengiriman untuk ketersediaan produk dagangan peritel di *outletnya* dan juga mekanisme pembayaran. Sebagai toko ritel modern berjejaring, Toko Basmalah dapat dinyatakan telah melakukan seleksi dan memperhatikan produk pemasok secara berkesinambungan. Toko Basmalah sering didatangi para *supplier* dari berbagai merek, baik dari pihak distributor Unilever, Indofood, Wings dan seterusnya.

Keenam, mencatatkan penjualan dengan cermat atau terkomputerisasi. Sebagaimana yang kami singgung sebelumnya bahwa kesepuluh *outlet* Toko Basmalah yang kami observasi menggunakan komputer untuk kasirnya, arus masuk keluar barang di Toko terdeteksi dari komputer kasir, dengan demikian akan diketahui secara periodik mana barang yang cepat laku dan yang tidak, mana yang perlu ada stok lebih di gudang sebab cepat terjual dan yang tidak. Dan merupakan

tugas kepala Toko mengetahui dengan cermat arus keluar masuk barang yang dijual agar tidak banyak barang menumpuk tidak terjual di gudang.

Ketujuh, mengevaluasi terhadap keuntungan per produk. Dengan komputerisasi arus keluar masuk barang, kepala Toko yang ditugasi untuk mengontrol barang dapat mengevaluasi dengan cermat atas keuntungan per produk. Terbukti dengan tidak sembarangan menumpuk barang (stok) di gudang.

Kedelapan, Arus kas terencana atau pengelolaan aliran dana tunai. Dengan kasir yang terkomputerisasi ditambah adanya struktur organisasi setiap *outlet* yang terdiri dari kepala toko, pramusaji dan kasir. Maka Toko Basmalah telah mempraktekkan arus kas terencana. Sebab uang tunai setiap *shif* pergantian jaga dilaporkan dan tercatat serta tidak tercampur dengan uang pribadi para pegawai, juga setiap buka dan tutupnya toko ada *cecking* barang yang keluar dengan uang yang telah didapat hari itu. Bahkan ada target tertentu dari pusat pada setiap *outlet* Toko Basmalah yang harus dipenuhi oleh para pegawai setempat.

Kesembilan, merencanakan pengembangan bisnis secara kantinyu. Dalam wawancara pada informan dan juga hasil bacaan pada literasi yang ada menunjukkan bahwa PT. Sidogiri Mitra Utama sebagai perusahaan yang membawahi Toko Basmalah tidak luput untuk merencanakan pengembangan bisnis secara kantinyu. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya struktur manajemen direksi perusahaan yang dibantu dengan kepala divisi dan manajer wilayah yang membawahi *outlet-outlet* Toko Basmalah. Di setiap *outlet* pun ada struktur organisasi, mulai dari kepala toko, pramuniaga dan kasir. Ditambah dengan adanya Rapat Anggota Tahunan (RAT) yang diadakan oleh pengurus Kopontren, di mana Kopontren ini adalah struktur atas dari

pada PT. Sidogiri Mitra Utama, yang mana dalam RAT ini ada pelaporan dan diskusi konsep. Juga ada rapat umum pemegang saham (RUPS), mana di situ ada pemilihan dan pengesahan anggota dan juga rencana strategi besar seluruh unit perusahaan Kopontren, *include* di dalamnya adalah PT. Sidogiri Mitra Utama.

Hal demikian ini tentu menunjukkan bagaimana paradigma pengurus Kopontren atau secara khusus manajemen PT. Sidogiri Mitra Utama yang yang membawahi perangkat bisnis ritel modern berjejaring “Toko Basmalah” selalu berpikir ke depan untuk pengembangan toko. Maka, melihat sembilan dinamika yang disampaikan di atas dapat kita sampaikan bahwa konsep bisnis ritel Kopontren ini masuk kategori bisnis ritel modern. Sederhananya, paradigma pengelolaan ritel modern berikut telah dipenuhi oleh pengurus Kopontren:

Tabel 4.1
Paradigma Pengelolaan Ritel Modern

Deskripsi	Analisis Peneliti
Pemilihan lokasi sangat diperhatikan	√ (terpenuhi)
Potensi pembeli terus diprediksi dan dievaluasi	√ (terpenuhi)
Jenis produk dagangan terfokus dan disesuaikan dengan target pasar	√ (terpenuhi)
Seleksi merek barang dagangan ketat	√ (terpenuhi)
Ketat melakukan seleksi terhadap <i>supplier</i>	√ (terpenuhi)
Penjualan dicatat dan dipelajari	√ (terpenuhi)
Keuntungan per produk dievaluasi untuk menetapkan strategi bauran ritel	√ (terpenuhi)
Penjualan dapat secara tunai atau dengan kartu kredit	√ (terpenuhi)
Sangat memerhatikan efisiensi	√ (terpenuhi)

Arus kas sangat terencana	√ (terpenuhi)
Keuangan jelas terpisah dengan keuangan keluarga	√ (terpenuhi)
Pengembangan bisnis terencana	√ (terpenuhi)

Perubahan paradigma konsep toko ritel Kopontren ini adalah bentuk dari belajar dan adaptasi pada tren belanja pelanggan (perilaku konsumen) yang saat ini gemar masuk dan belanja di toko berkonsep modern.¹⁸ Sebab peritel pada dasarnya dituntut untuk mengungkapkan tentang keinginan dan kebutuhan konsumen secara relevan demi keberlangsungan usaha ritel yang dijalaninya. Pemahaman perilaku konsumen yang baik menjadi garansi bagi keberlangsungan usaha. Dengan kedalaman pemahaman tentang perilaku konsumen, pemasar dan peritel akan mempunyai petunjuk untuk menyusun program dan strategi pemasaran yang tepat dan memanfaatkan setiap peluang dengan optimal untuk dapat meraup laba. Memberikan kepuasan secara tepat kepada konsumen merupakan inti dari perusahaan dan peritel agar produknya dapat kontinyu terbeli.

Selanjutnya dalam model karakteristik bisnis ritel di mana di situ terbagi menjadi tiga, yaitu:

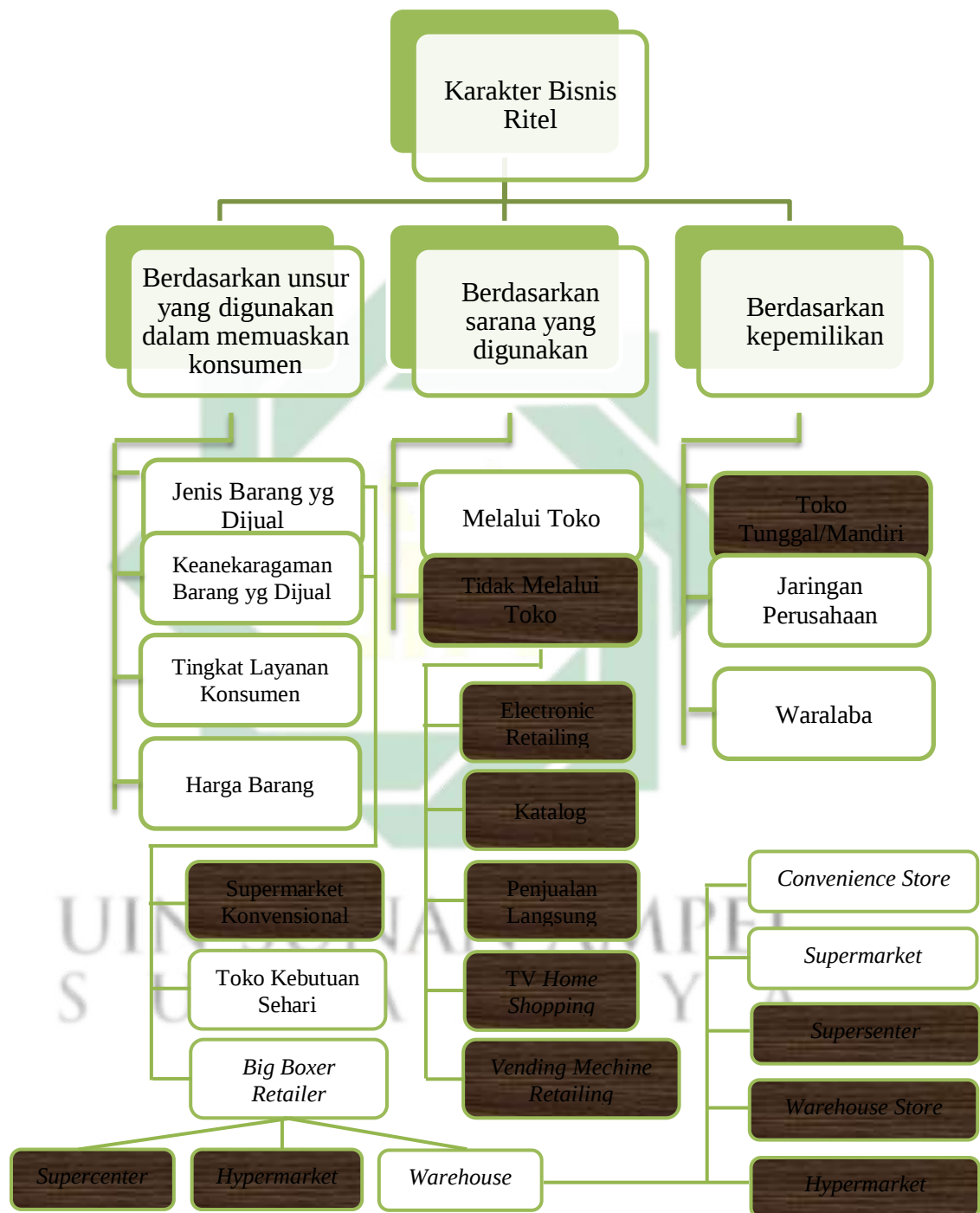
¹⁸ Dari berbagai penelitian semisal penelitian Maria Widyarini & Nina Septina, I Putu Artaya & Tubagus Purworusmiardi, Dedy Ansari Harahap, Totok Subianto, dan Astri Aulia S. Adisti Madella Elmanisa dan Myra P Gunawan, serta juga hasil wawancara peneliti pada beberapa pelanggan yang kami sampaikan pada deskripsi data temuan tentang perilaku konsumen menunjukkan bahwa masyarakat memang lebih nyaman belanja di toko ritel berkonsep modern.

Lihat Maria Widyarini dan Nina Septina, "Perubahan Pola Belanja Masyarakat : Sebuah kajian di lingkungan masyarakat perkotaan" dalam *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 5, No.1 (Mei 2009). Lihat juga I Putu Artaya dan Tubagus Purworusmiardi, "Tingkat Pertumbuhan Pusat Perbelanjaan Modern dan Dampaknya Terhadap Perilaku Berbelanja Gender di Surabaya" *e-Jurnal Spirit Pro Patria*, Vol. 1, No. 2 (Oktober, 2015). Lihat juga Dedy Ansari Harahap, "Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keputusan Pembelian Konsumen di Pajak USU (Pajus) Medan" *Jurnal Keuangan dan Bisnis*, Vol. 07 No. 3 (November, 2015). Lihat juga Totok Subianto, "Studi Tentang Perilaku Konsumen beserta Implikasinya terhadap Keputusan Pembelian" *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, Vol. 3 No. 3 (Oktober, 2007). Juga Astri Aulia S. Adisti Madella Elmanisa dan Myra P Gunawan, "Pola Distribusi Spasial Minimarket di Kota-Kota Kecil" *Jurnal Perencanaan Wilayah dan Kota*, Vol. 20, No. 2 (Agustus, 2009).

1. Pengelompokan ritel berdasarkan unsur-unsur yang digunakan peritel dalam memuaskan kebutuhan konsumen. Unsur-unsur tersebut adalah; 1) Jenis produk yang dijual; 2) Perbedaan dan keanekaragaman produk yang dijual; 3) Tingkat layanan konsumen, dan; 4) Harga barang. Dan dalam aspek jenis produk yang dijual dan keanekaragamannya dibedakan menjadi; Supermarket tradisional, *Big-Box Retailer* dst.
2. Pengelompokkan ritel berdasarkan sarana yang digunakan. Di mana ada dua bentuk utama yaitu adanya toko secara fisik atau tidak ada fisik toko (e-ritel, katalog, tv homeshopping dst.)
3. Pengelompokkan ritel berdasarkan kepemilikan. Terbagi jadi tiga yaitu; toko tunggal, jaringan perusahaan dan waralaba. Secara garis besar dapat disampaikan seperti dalam gambar 2.4 pada bab dua sebelumnya.

Dengan melihat teori di atas, maka bisnis ritel modern Kopontren Sidogiri termasuk kategori yang tidak terasir sebagai berikut:

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A



Gambar 4.7
Penglompokan Bisnis Ritel Koponten dalam
Karakteristik Bisnis Ritel

Ritel Kopontren Sidogiri dengan merek Toko Basmalah yang mempunyai jaringan di beberapa daerah dilihat dari unsur yang digunakan dalam memuaskan konsumen, yaitu jenis barang yang dijual adalah **toko kebutuhan sehari-hari**, ada **berbagai aneka ragam barang** terdisplay di rak-rak toko dengan varian produk dan merek. Cukup **memperhatikan kenyamanan konsumen** sebagai bentuk layanan prima, terbukti dengan kerapian tatanan produk yang dijual, kebersihan toko, adanya AC yang menjaga suhu udara dalam toko, area parkir yang luas dan kecepatan kasir. **Menyediakan harga bersaing** dan bahkan grosir bagi pelanggan peritel. Setiap toko mempunyai stok barang yang memadai dan gudang area wilayah yang memenuhi kesediaan barang untuk beberapa *outlet* toko (*Big Boxer Retailer/Warehouse*). **Format toko berkonsep layanan mandiri** yang modern dengan ukuran minimal 7 x 10M (*Supermarket/Convenience Store*).

Dilihat berdasarkan sarana yang digunakan Toko Basmalah masuk kategori ritel yang menggunakan **sarana toko** sebagai media usahanya. Dan jika dilihat berdasarkan kepemilikan maka Toko Basmalah masuk kategori **jaringan perusahaan** sebab mempunyai *outlet-outlet* toko yang tersebar di berbagai kabupaten dan kota dengan pusat kantornya berada di desa Sidogiri-Kraton-Pasuruan, yang mana dari 177-an *outlet* yang ada tidak semua milik Kopontren namun juga ada milik perseorangan yang bersifat **waralaba** dengan skema akad mudharabah atau musyarakah.

Kemudian di era digital dan dalam pasar yang tingkat persaingannya semakin intensif, tuntutan konsumen sekarang sangat tinggi dan ingin diperlakukan secara khusus, pemahaman peritel terhadap pelanggannya menjadi begitu tinggi. Untuk itu

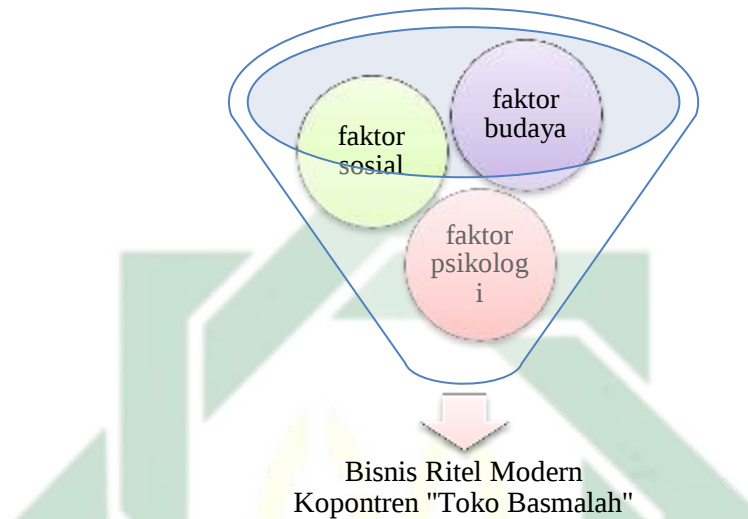
sangatlah dibutuhkan pengetahuan tentang perilaku konsumen atau pelanggan demi memuaskan para konsumen atau pelanggan dan memenangkan persaingan bisnis. Pemahaman terhadap perilaku konsumen sangat bermanfaat untuk kepentingan penyusunan strategi dan bauran pemasaran. Melalui pemahaman terhadap psikografis konsumen dan juga perilaku penggunaan, peritel dapat melakukan segmentasi berdasarkan variabel-variabel perilaku konsumen atau pelanggan tersebut. Berdasarkan sikap konsumen atau pelanggan, peritel atau pemasar dapat menyusun strategi promosi dst.

Perilaku konsumen dalam membeli suatu produk tidak bisa dilepaskan dari faktor-faktor yang mendorongnya, ia perlu dipelajari dan dipahami dengan baik oleh seorang pemasar dan peritel. Ketidakmampuan dalam memahami faktor-faktor yang menjadi pendorong tersebut ke dalam desain produk, penentuan harga, model komunikasi dan *positioning* akan berakibat pada kegagalan bisnis ritel atau pemasaran. Dalam hal ini, Kotler dan Armstrong memetakan faktor yang memengaruhi perilaku pembelian konsumen menjadi empat; yaitu faktor kebudayaan, sosial, pribadi dan psikologi. Sedangkan Engel, Blackwell dan Miniard memetakan faktor-faktor pendorong keputusan pembelian menjadi dua, yaitu faktor eksternal (yaitu budaya, kelas sosial, demografi, keluarga dan pengaruh kelompok) dan internal (motivasi, psikologi, persepsi, pembelajaran, kepercayaan dan sikap).¹⁹

Dari analisis peneliti tentang strategi pemasaran manajemen PT. Sidogiri Mitra Utama pada *outlet-outlet* Toko Basmalah yang ada, dapat kami simpulkan bahwa model pemasaran yang dilakukan untuk menarik konsumen atau pelanggan

¹⁹ Philip Kotler dan G. Amstrong, *Marketing an Introduction Jilid I* (Jakarta: Erlangga, 1997), 154.

cenderung menggunakan pendekatan budaya, sosial dan psikologi. Hal ini dapat kami paparkan sebagai berikut:



Gambar 4.8
Faktor Pendorong Pembelian Dominan yang
Dimanfaatkan Manajemen Toko Basmalah

1. Faktor budaya. Kultur atau budaya, secara konsep adalah kumpulan nilai, persepsi, keinginan dan perilaku tertentu yang diperoleh dan dipelajari dari lingkungan masyarakat, keluarga, agama, kebangsaan, ras dan bahkan geografisnya. Implikasi dari kultur ini dalam dunia pemasaran adalah dapat mengarahkan pemasar untuk membentuk segmen-segmen pasar.

Manajemen PT. Sidogiri Mitra Utama cenderung mendirikan dan mengembangkan kebanyakan dari *outlet-outlet* Toko Basmalah di wilayah dengan segmen pasar yang berbasis alumni, dekat pesantren (baik pesantrennya alumni atau tidak), dan juga masyarakat yang agamis atau pasar, dengan tidak menafikan tentang lokasi yang strategis, area padat penduduk, akses jalan yang memadai dst.

2. Faktor sosial. Faktor ini meliputi keluarga, kelompok dan peran/status.

Pertama keluarga, adalah organisasi kecil penting dalam memengaruhi perilaku anggota-anggotanya. Orang tua mempunyai *power* besar memengaruhi anak-anaknya dalam mengarahkan apa dan di mana membeli suatu barang. *Kedua* kelompok, ada tiga tipe kelompok yang dapat memengaruhi keputusan pembelian konsumen. 1) kelompok keanggotaan, yaitu kumpulan individu-individu yang memiliki pengaruh langsung pada perilaku seorang konsumen di mana ia adalah termasuk di dalamnya. Kelompok keanggotaan ini ada *primer* dan *sekunder*. Kelompok keanggotaan *primer* adalah kumpulan individu-individu yang berinteraksi secara tidak formal namun intens seperti keluarga dan teman. Kelompok keanggotaan *sekunder* adalah kumpulan individu-individu yang berinteraksi secara formal namun tidak intens, seperti organisasi. 2) kelompok referensi, yaitu kelompok rujukan atau acuan yang mempunyai pengaruh langsung maupun tidak langsung dalam pembentukan sikap atau perilaku seorang individu di mana ia tidak menjadi anggotanya. Implikasinya adalah bahwa pemasar perlu mengidentifikasinya dan memprioritaskan untuk menjadikannya sebagai pelanggan hingga ia dapat memengaruhi secara kuat pada yang lain. 3) kelompok aspirasional, yaitu kumpulan individu yang ingin menyerap model perilaku seseorang.



Gambar 4.9
Daerah Favorit Didirikannya Toko Basmalah

Dari 10 *outlet* toko yang kami observasi, pendirian kebanyakan *outlet-outlet* Toko Basmalah di wilayah berbasis alumni,²⁰ dekat madrasah atau pesantren,²¹ dan juga masyarakat yang agamis tadi ada kaitannya dengan faktor sosial ini. **Pertama** keluarga, bahwa kebanyakan keluarga yang berada di tiga area tersebut disinyalir dan diduga kuat berpikir akan pentingnya agama, menyangkut tentang agama adalah pesantren. Keberadaan Toko Basmalah yang dipunyai Kopontren diharapkan mampu mendorong keluarga-keluarga tersebut belanja ke *outlet* Toko Basmalah. **Kedua** kelompok (kelompok keanggotaan, referensi dan aspirasial), kelompok keanggotaan baik yang *primer* (keluarga atau teman) atau yang

²⁰ Toko Basmalah daerah Trogan Klampis-Bangkalan berdiri di area yang dengan populasi alumni Sidogiri yang besar, hal ini sebagaimana pernyataan Achmad Zaini, Manajer Toko Basmalah saat kami wawancarai pada 18 Nopember 2019. Juga tiga Toko Basmalah yang ada di daerah Oro-oro Ombokulon, Pandean dan Rembang raya didirikan dekat pemukiman warga yang rata-rata anak-anaknya belajar di pesantren Sidogiri atau Madrasah ranting yang berafiliasi dengan pesantren Sidogiri.

²¹ Toko Basmalah daerah Simo Sungelebak-Lamongan terletak berdekatan dengan Pesantren Matholi'ul Anwar dan Pesantren Tanwirul Qulub. Toko Basmalah jl. KH. Abdul Hamid berdiri dekat dengan pesantren Salafiyah (pesantren *mbah yai* Hamid), Toko Basmalah daerah Bugul Kidul-Pasuruan terletak dekat dengan pesantren Bayt al-Hikmah, Toko Basmalah daerah Simokerto-Surabaya didirikan dekat dengan pesantren Nurul Huda, Toko Basmalah daerah Krampyangan berdiri di wilayah masyarakat yang agamis, begitu juga Toko Basmalah yang ada di Ngemplakrejo-Pasuruan. Toko Basmalah daerah Gondangrejo berdiri di dekat Pasar Kecamatan.

sekunder (organisasi). Keberadaan teman atau organisasi dan terlebih keluarga di lingkungan berbasis alumni atau santri cenderung memanfaatkan toko milik pesantren sebagai tempat belanja sebab ada *sense of belonging* dan apresiasi pada pesantren. Kemudian kelompok referensi didekati oleh manajemen PT. Sidogiri Mitra Utama dengan mengundang tokoh-tokoh sekitar dalam pembukaan toko dan aktifitas-aktifitas sosial yang diadakan oleh manajemen toko. Hal ini memungkinkan tokoh-tokoh tersebut merekomendasikan pada warga atau masyarakat yang dapat dipengaruhi untuk lebih memilih belanja keperluan di *outlet* Toko Basmalah. Untuk kelompok aspirasional, peneliti belum menemukan model pemasaran yang condong menjaring kelompok ini kecuali dengan pelayanan toko yang identik kaum santri, memberikan stimulus dengan memberikan promo barang, undian berhadiah. **Ketiga** peran dan status, manajemen PT. Sidogiri Mitra Utama cenderung menggunakan kebesaran almamater pesantren untuk memainkan perannya merekrut masyarakat agar belanja di Toko Basmalah, kebesaran nama almamater ini dijawantahkan dengan atribut-atribut identik pondok Sidogiri, semisal pramusaji yang memakai pakaian santri Sidogiri (kopiah dan baju takwa putih dan bersarung hijau) dst.

3. Faktor psikologi. Terbagi menjadi lima yaitu, motivasi, persepsi, pembelajaran, kepercayaan dan sikap. Dari kelima ini yang banyak dimanfaatkan oleh manajemen PT. Sidogiri Mitra Utama agar pelanggan gemar belanja ke Toko Basmalah adalah motivasi, persepsi, kepercayaan

dan sikap. Disebutkan sebelumnya, ada tiga wilayah yang menjadi fokus utama pendirian toko, populasi masyarakat dengan model tiga wilayah tersebut sangat memungkinkan untuk dimainkan motivasi, persepsi, kepercayaan dan sikapnya untuk gemar belanja ke Toko Basmalah. Semisal alumni, tidak mungkin seorang alumni tidak termotivasi belanja ke Toko yang menjadi kebanggaan almamaternya, demikian juga kerabat santri misalnya, psikologinya (dalam ranah persepsi dan kepercayaan) juga akan lebih memilih pergi ke toko milik pesantren.²²

Sebelumnya telah kami singgung bahwa awal berbisnis ritel dari ide sang kiai, di mana saat itu masih berkonsep toko tradisional, konsep ritel tradisional. Seiring berjalannya waktu, konsep ini mulai ditransformasi oleh pengurus Kopontren yang dipercaya mengelola Kopontren ke arah modern dan keterlibatan kiai sebatas pengawas dan penasihat. Namun keterbatasan modal membuat pengurus tidak dapat maksimal dalam mengelola dan mentransformasi toko menjadi benar-benar modern. Maka pihak pengurus Kopontren meminta izin pada kiai untuk mendapatkan modal melalui pembiayaan bank. Permohonan ini tidak langsung disetujui, beberapa tahun tepatnya tahun 2000-an kiai memperkenankan pengurus untuk mengakses pembiayaan bank sebagai modal Kopontren.

²² Hal ini kami pahami dari pernyataan Agus Salim alumni Sidogiri:

“kalau ada Toko Basmalah dekat sini ya saya milik masuk ke situ dari pada supermarket yang lain, ya itung-itung *mbantu* pondok”

Agus Salim, Alumni Pesantren Sidogiri, *Wawancara*, Pasuruan, 17 Juli 2019.

Senada dengan Agus Salim, Mu'til Choir juga menyatakan:

“ya pilih belanja ke Basmalah kalau misal sini ada, itu kan nanti kembali ke almamater, masak alumni gak mau belanja ke situ, kan gak mungkin kan, milik milik pondok kembali ke pondok..”

Mu'til Choir, Alumni Pesantren Sidogiri, *Wawancara*, Sidoarjo, 17 Desember 2019.

Belajar dari perolehan modal dari bank ini, pengurus merasa sudah cakap dan mampu mengembangkan bisnis ritel pesantren lebih baik lagi jika ada modal lunak dari pada harus hutang bank. Maka muncullah ide pengurus Kopontren untuk membuka keanggotaan, di mana selama ini anggota Kopontren tidak ada, hanya sekedar nama koperasi tapi kenyataannya adalah Badan Usaha Milik Pesantren, modal dan keuntungan semua 100% dari dan untuk pesantren. Dengan program ini diharapkan akan ada modal dari iuran anggota yang bisa dimanfaatkan untuk pengembangan bisnis ritel. Singkatnya, pengurus Kopontren meminta ijin ke kiai di tahun 2009/2010 dan disetujui. Maka dari sinilah bisnis ritel Kopontren *step by step* mengalami perubahan positif hingga menjadi toko ritel modern berjejaring berjumlah 177 *outlet* di dua propinsi (Jawa Timur dan Kalimantan Barat) yang memiliki alat pembayaran sendiri, yaitu *e-money* dengan nama *e-mall*.

Usaha pengurus Kopontren menjadi faktor pertama yang melatarbelakangi transformasi bisnis ritel Kopontren. Dengan etos kerja berbasis khidmah, *ngalap* berkah, patuh dan ingin menjalankan amanah dari kiai yang mempercayai mereka. Maka, mereka (para pengurus Kopontren) dengan segala kemampuan menyenangkan sang guru (kiai). Sebab kepatuhan santri kepada kiai adalah sebuah keniscayaan. Menyenangkan hati kiai bagi santri adalah sebuah tujuan.²³ Berbekal itulah pengurus belajar baik secara otodidak, mengikuti pelatihan ataupun kuliah untuk mengembangkan bisnis ritel Kopontren yang ada. Hingga akhirnya lahir sebuah konsep toko ritel modern berjejaring. Ketiadaan faktor usaha dan kegigihan pengurus

²³ Hal demikian peneliti pahami sebab keberadaan peneliti juga merupakan seorang santri dan pernah ditempa dalam pendidikan pesantren selama 6 tahun.

ini, maka mustahil unit bisnis ritel Kopontren berkembang. Sebab kiai sendiri sudah tersibukkan mendidik santri, tidak ada waktu berpikir bagaimana mengembangkan bisnis ritel Kopontren.

Perilaku konsumen menjadi faktor kedua yang menjadikan bisnis Kopontren harus bertransformasi agar bisnis dapat terus kontinyu bertahan dan mendapat keuntungan. Bisnis ritel yang tidak memerhatikan perilaku konsumen akan macet dan tidak akan bisa berkembang, kalah dengan para pesaingnya. Sehebat apapun konsep yang dimiliki manajemen peritel jika tidak memerhatikan perilaku konsumen, tentu bisnis yang ia kelola akan cepat merugi, tidak akan berkembang dan bahkan harus ditutup. Berbeda dengan usaha pengurus yang merupakan faktor internal, perilaku konsumen ini adalah faktor eksternal. Artinya bahwa Toko Basmalah dapat kontinyu eksis dan meraup untung itu sebab keberhasilan usaha internal pengurus yang dapat menyesuaikan perilaku konsumen, baik konsumen yang masuk kategori Keluarga Besar Pesantren ataupun tidak, sebab semata mengharap loyalitas konsumen dari santri atau alumni tentu tidak elok bagi keberlanjutan bisnis dan tentunya keuntungan yang didapat tidak akan dapat maksimal, maka konsumen non alumni harus juga diperhatikan.

B. Perubahan Perilaku Konsumen dan Usaha Pengurus Kopontren

1. Deskripsi Data Temuan

a. Perubahan Perilaku Konsumen

Bagi pemasar dan peritel, memahami bagaimana seseorang membeli, apa yang dibeli, kapan dan mengapa ia membeli dengan cara dipadukan dengan unsur-unsur psikologi, sosiologi, antropologi dan ekonomi adalah hal yang krusial.

Memahami konsumen dalam proses pembuatan keputusan sang konsumen dalam membeli, baik secara individu maupun kolektif berkelompok menjadi objek kerja pemasar dan biasa dinamakan dengan kajian perilaku konsumen.

Fokus kajian perilaku konsumen terarah pada bagaimana individu membuat keputusan untuk membelanjakan sumber daya yang tersedia (waktu, uang, usaha dst.) untuk barang produk yang dapat memenuhi kebutuhan atau keinginannya, hal ini yang senantiasa diperhatikan dan dipelajari pemasar dan peritel agar produk dagangan dapat terserap dan terbeli.

Empat faktor pendorong dalam pembelian yang telah di bahas sebelumnya, salah satunya adalah kebudayaan dan psikologi. Di era saat ini, telah tampak di depan mata kita bagaimana budaya berbelanja masyarakat sekitar kita lebih memilih untuk masuk ke *outlet* toko modern berkonsep *self serving* (memilih dan mengambil barang sendiri di rak-rak toko), *spacious place and clean* (ruang toko yang luas dan bersih), *goods guaranteed* (produk dagangan terjamin, baik kemasan, kedaluarsa dan kebersihannya), *fast cashier* (kasir yang cepat dalam melayani sebab dibantu komputer), *large parking area* (area parker yang luas) dan lain sebagainya. Kegemaran masyarakat berbelanja ke *outlet* toko modern semacam itu disebabkan juga faktor psikologi yang memengaruhi secara signifikan. Banyak penelitian memaparkan bahwa gaya berbelanja milineal saat ini cenderung *via* aplikasi *smartphone*, jika hal itu dilakukan secara non fisik, namun jika dilakukan secara fisik, mereka akan memilih untuk berbelanja pada toko berkonsep modern sebab merasa nyaman dengan visualisasi produk dagangan yang *terdisplay* menarik, bahkan masuk di toko ritel modern dapat dikatakan sebagai sarana rekreasi. Dari enam konsumen

non alumni dan tiga konsumen alumni yang kami temui saat belanja di Toko Basmalah, keenam konsumen non alumni sepakat bahwa mereka belanja ke Toko Basmalah sebab nyaman bisa pilih barang sendiri, dapat mengkomparasikan harga antar produk dan kecepatan kasir. Sedangkan ketiga alumni yang belanja menyatakan disamping ingin memenuhi kebutuhan, keinginan belanja ke Toko Basmalah adalah mau membantu almamater dengan berbelanja di toko milik almamater.

Perubahan *mindset* konsumen di atas tidak muncul tiba-tiba, namun distimulasi oleh kehadiran toko-toko ritel modern berjejaring ternama yang pendiriannya sudah tidak lagi di perkotaan namun juga telah bergeser masuk ke pinggiran kota hingga ke desa-desa. Kalau dahulu toko-toko ritel modern identik pelanggannya adalah segmen kelas yang berekonomi menengah ke atas, namun dengan keberadaannya yang telah masuk ke jalan utama desa-desa menjadikan kelas menengah ke bawah pun dapat menikmati berbelanja di *outlet* toko modern. Hal ini menjadikan faktor sosial yang juga menjadi faktor pendorong dalam pembelian telah mampu digarap dan dimasuki dengan baik oleh manajemen ritel modern.

Bukti bahwa masyarakat sekarang lebih gemar masuk ke *oulet* toko berkonsep modern dan *self serving* adalah wawancara peneliti dan para *volunteer* secara acak pada 9 pelanggan yang kebetulan berbelanja di Toko Basmalah. Siti Hotijah, Siti Rohmawati, Moh. Faizal, Samsuri, dan Husnan Zaini yang kami temui di *outlet* Toko Basmalah Klampis-Bangkalan serta Khusnusi Khotimah yang kami jumpai di *outlet* Toko Basmalah Bugul Kidul dengan *timing* yang berbeda-beda memberikan keterangan yang hampir serupa yaitu bahwa alasan belanja ke Toko Basmalah sebab bisa pilih dan membanding-bandingkan harga antar produk di rak-rak yang tersedia

walaupun beberapa dari mereka menambahkan sebab faktor tokonya anak santri (Islam). Sedangkan Eka Melinda, Dewi Khotija dan Ahmad Syuaib biasa ke *outlet* Toko Basmalah daerah Kraton dan Rembang menyampaikan bahwa alasan belanja ke Toko Basmalah sebab itu toko milik almamater. Begitu juga Agus Salim, Mu'til Choir, dan Abdul Alim rekan peneliti mengabdikan di pesantren Bumi Shalawat Sidoarjo dan Amanatul Ummah Pacet menyampaikan bahwa belanja di Toko Basmalah tidak sekedar belanja namun juga ingin beramal membantu pondok.

Keadaan demikian membuat peritel seperti Kopontren Sidogiri *pun* harus merubah konsep bisnis ritel tradisional ke arah konsep yang digemari mayoritas masyarakat, yaitu konsep ritel modern. Hal ini untuk mempertahankan bisnis dan menjaga stabilitas keuntungan yang diharapkan. Sebab konsekuensi awal jika tidak mampu mengikuti gaya berbelanja pelanggan adalah akan ditinggal oleh para pelanggan itu sendiri, lambat laun toko akan sepi pengunjung, selanjutnya keuntungan akan berkurang dan bisa jadi toko akan terpaksa ditutup sebab merugi jika hanya mengharapkan loyalitas para alumni atau santri saja.

Masyarakat Sidogiri dan sekitarnya yang menjadi pelanggan toko kopontren dahulunya terbelang sudah nyaman berbelanja di toko Kopontren, namun keberadaan toko ritel berjejaring yang mulai ada di sekitaran, membuat masyarakat beralih berbelanja ke *outlet* toko modern tersebut. Hal ini dipahami dengan seksama oleh pengurus Kopontren, maka untuk eksistensi bisnis ritel yang ada membuat jajaran pengurus merubah ke konsep yang digemari oleh masyarakat sebab mengandalkan *sense of belonging* para alumni saja tidaklah cukup untuk memaksimalkan keuntungan.

b. Usaha Pengurus Kopontren

Pengurus Kopontren adalah kumpulan individu santri dan gus (mas, putra masyayikh) yang dipilih, dipercaya dan dinobatkan sebagai pengurus Kopontren. Saat pengurus Kopontren mengambil tindakan dari hasil bacaan literasi dan pemahaman kondisi sosial atas sebuah bisnis maka hal ini termasuk usaha pengurus Kopontren. Jadi usaha di sini adalah segala aktifitas yang dijalankan secara sungguh-sungguh atau pikiran (ide dan pendapat) yang dihasilkan dari pemahaman yang diperoleh dari berbagai pendekatan untuk dilakukan dengan pertimbangan yang komprehensif.

Pengurus Kopontren pada awal-awal pendirian koperasi lebih dominan diisi oleh para santri yang dipilih dan dipercaya menjalankan roda koperasi pesantren. Dengan berjalannya waktu, gus-gus dilibatkan masuk dalam jajaran pengurus Kopontren utamanya saat Kopontren membuka keanggotaan dari luar. Baik santri atau gus yang duduk dalam pengurus Kopontren, mereka adalah individu-individu yang dianggap mumpuni dan amanah.²⁴ Oleh karena itu, kiai dan para masyayikh cenderung menyerahkan masalah bisnis pondok pada Kopontren sebab percaya bahwa individu-individu yang duduk di dalamnya mampu menjalankan dan melaksanakan amanah dengan baik, sedangkan kiai dan masyayikh konsen mengajar para santri. Kepercayaan kiai dan masyayikh ini dijawab dengan baik oleh jajaran

²⁴ Sebagaimana dalam QS. al-Nisā' (4): 58 yang menyatakan agar memberikan amanah pada yang kompeten dan berhak menerimanya, pemilihan individu-individu yang akan duduk dalam jajaran pengurus Kopontren pun tidak berbasis kedekatan pada keluarga *ndalem* semata, namun juga didasarkan pada informasi dan fakta di lapangan akan kapasitas dan kemampuan individu tersebut untuk ditempatkan di pos yang sesuai dengan keahliannya yang tentunya didukung oleh pandangan bijak kiai dan para masyayikh sebagai *Decision Maker*.

manajemen (pengurus) Kopontren,²⁵ hal ini dibuktikan bagaimana *fase per fase* Kopontren bertransformasi begitu juga unit-unit bisnis yang dibawahinya (gambar 4.10).

Dalam pemahaman peneliti, bahwa segala upaya konstruktif berkelanjutan yang dilakukan oleh pengurus Kopontren ini didorong oleh nilai-nilai mu'amalah yang diajarkan secara praktis dan teoritis oleh kiai dan masyayikh dalam pengajian pesantren mulai dari kitab *Sullam al-Tawfīq*, *Fath al-Qarīb*, *Tuhfah al-Tullab*, *Fath al-Mu'īn* hingga kitab *sharah* untuk diskusi musyawarah seperti *I'anah al-Tālibīn*. Juga dari pengajian yang harus dihadiri oleh para pengurus dan pegawai Kopontren dari tingkat teratas sampai ke bawah.

Dari pembelajaran kitab-kitab fikih tersebut, tersarikan beberapa nilai yang harus dijalani oleh para pengurus dan pegawai Kopontren, yaitu;

1. Nilai *muttaqi* (memiliki kepribadian spiritual),²⁶
2. *Siddīq* (berperilaku jujur),²⁷

²⁵ Sebagaimana perintah Nabi saw. untuk menunaikanlah amanah kepada orang yang mempercayakannya kepada kita:

أَدِ الْأَمَانَةَ إِلَى مَنْ أَنْتَ مَكَلَّمٌ.....

Lihat Abū 'Abd Allāh Muḥammad b. 'Abd Allāh al-Hākim al-Nīsābūrī, *al-Mustadrak 'alā al-Ṣaḥīḥayn* Vol. 2 No. Hadis 936 (Bairut: Dār: al-Ma'rifah, 1998), 352.

Nabi saw. pun menyampaikan bahwa seseorang yang tidak melaksanakan amanah adalah orang yang tidak mempunyai iman, begitu juga yang tidak melaksanakan janjinya adalah orang yang tidak mempunyai agama:

لَا إِيمَانَ لِمَنْ لَا أَمَانَةَ لَهُ ، وَلَا دِينَ لِمَنْ لَا عَهْدَ لَهُ

Lihat Muḥammad 'Abd al-Ra'uf al-Munāwī, *Fayḍ al-Qadīr Sharḥ al-Jāmi' al-Ṣaḥīḥ* Vol. 6 No. Hadis 9804 (Bairut: Dār: al-Ma'rifah, 1972), 381.

²⁶ Hal ini berlandaskan Hadis:

اتَّقِ اللَّهَ حَيْثُ كُنْتَ وَأَتَّبِعِ السَّبِيلَ الْحَسَنَةَ تَمَحُّهَا وَخَالِقِ النَّاسَ بِخُلُقٍ حَسَنٍ

Artinya; “Bertaqwalah kepada Allah dimanapun engkau berada, dan hendaknya setelah melakukan kejelekan engkau melakukan kebaikan yang dapat menghapusnya. Serta bergaulah dengan orang lain dengan akhlak yang baik”

Lihat Muḥammad b. 'Isā b. Sawrah al-Tirmidhī, *Sunan al-Tirmidhī* Vol. 4 No. Hadis 1987 (Bairut: Dār al-'Ilmiyah, t.th.), 313

²⁷ QS. al-Aḥzāb (33): 70

3. *Amīn* (terpercaya),²⁸
4. *Mubālligh* (transparan),²⁹
5. *Fāṭin* (cerdas membaca realitas),³⁰
6. *‘Ādil* (berperilaku adil dalam bisnis),³¹
7. *Khādim* (bersikap melayani dan rendah hati),³²

“Wahai orang-orang yang beriman, bertakwalah kamu kepada Allah dan ucapkanlah perkataan yang benar”.

Lihat Tim Syaamil al-Qur’an, *Al-Qur’an Terjemah Tafsir Per Kata; Dilengkapi dengan Terjemah Kementerian Agama Republik Indonesia, Asbabun Nuzul, Intisari Ayat, dan Indeks Tematik* (Bandung: Syaamil al-Qur’an & Sygma Creative Media Corp., t.th)

Juga Hadis Nabi saw.:

عَلَيْكُمْ بِالصَّدَقِ، فَإِنَّهُ مَعَ الْبِرِّ وَهُمَا فِي الْجَنَّةِ...

Artinya; “Kalian wajib berlaku jujur, karena jujur itu bersama kebaikan, dan keduanya di surga....”

Lihat Abu Abd Allāh Muḥammad b. Yazīd b. Abd Allāh b. Majah al-Quzwaini Sunan Ibn Mājah Vol. 4 No. Hadis 3849 (Bairut: Dār al-Ma’rifah, 1996), 273.

²⁸ Hal ini berlandaskan Hadis sebelumnya:

أَدِ الْأَمَانَةَ إِلَى مَنْ أَنْتَ مِنْكَ....

Lihat Abū ‘Abd Allāh Muḥammad b. ‘Abd Allāh al-Hākim al-Nīsābūrī, 352.

Juga Hadis:

لَا إِيْمَانَ لِمَنْ لَا أَمَانَةَ لَهُ ، وَلَا دِينَ لِمَنْ لَا عَهْدَ لَهُ

Lihat Muḥammad ‘Abd al-Ra’uf al-Munāwī, 381.

²⁹ Hal ini berlandaskan Hadis:

مَنْ اسْتَعْمَلَنَاهُ مِنْكُمْ عَلَى عَمَلٍ فَكُنْمُنَا مَحِيطًا فَمَا فَوْقَهُ كَانَ غُلَامًا يَأْتِي بِهِ يَوْمَ الْقِيَامَةِ ... أَنَا أَقُولُهُ الْآنَ مَنْ اسْتَعْمَلَنَاهُ مِنْكُمْ عَلَى عَمَلٍ فَلْيَجِئْ بِقَلْبِهِ وَكَثِيرِهِ فَمَا أُوتِيَ مِنْهُ أَخَذَ وَمَا نُهِيَ عَنْهُ انْتَهَى

Artinya; “Barang siapa yang aku pekerjakan di antara kamu atas suatu pekerjaan, kemudian menyembunyikan jarum jahit bahkan yang lebih kecil dari itu, maka hal itu termasuk korupsi dan (balasannya) akan datang di hari kiamat... Aku katakan sekarang, barang siapa yang aku pekerjakan suatu pekerjaan maka hendaklah menghadirkan sedikit dan banyaknya; apa yang diberikan ambil, dan yang dilarang tinggalkan”

Lihat Abu Zakariyā Yaḥyā b. Sharf al-Nawawī, *Sharḥ Saḥīḥ Muslim* Vol. 12 No. Hadis 1833 (Dammam: Dar al-Kayr, 1996), 535.

³⁰ QS. al-Dhāriyāt (51):21

“dan (juga) pada dirimu sendiri, maka apakah kamu tidak memperhatikan?”

Lihat Tim Syaamil al-Qur’an, *Al-Qur’an Terjemah Tafsir Per Kata; Dilengkapi dengan Terjemah Kementerian Agama Republik Indonesia, Asbabun Nuzul, Intisari Ayat, dan Indeks Tematik* (Bandung: Syaamil al-Qur’an & Sygma Creative Media Corp., t.th).

³¹ QS. al-Nisā’ (4): 58

“Sungguh Allah menyuruhmu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia, hendaklah kamu menetapkannya dengan adil. Sungguh, Allah sebaik-baik yang memberi pengajaran kepadamu. Sungguh, Allah Maha Mendengar, Maha Melihat”

Juga QS. al-Ma’idah (5): 8

“Wahai orang-orang yang beriman!, jadilah kamu para penegak keadilan karena Allah, (ketika) menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah kebencianmu terhadap suatu kaum mendorongmu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena (adil) itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kamu kepada Allah. Sungguh, Allah Maha teliti apa yang kamu kerjakan”

8. *Wāfī bi al-‘wu‘ūd* (menepati janji),³³
9. *‘Adam al-ghashsh* (tidak curang),³⁴
10. *Husn al-ẓann* (selalu berbaik sangka),³⁵
11. *Ibtī‘ād ‘an al-ghībah aw ihānat al-‘ākhar* (tidak menjelek-jelekkan orang lain),³⁶

³² QS. al-Furqān (25): 63

“Adapun hamba-hamba Tuhan Yang Maha Pengasih itu adalah orang-orang yang berjalan di atas muka bumi dengan rendah hati, dan apabila orang-orang bodoh menyapa mereka (dengan kata-kata yang menghina), mereka mengucapkan “salam””.

Juga Hadis Nabi saw.:

قَالَ عَلَىٰ أَنْ تَعْبُدُوا اللَّهَ وَلَا تُشْرِكُوا بِهِ شَيْئًا وَالصَّلَاةِ الْخَمْسَ وَتُطِيعُوا وَأَسْرَ كَلِمَةً خَفِيَّةً وَلَا تَسْأَلُوا النَّاسَ شَيْئًا فَلَقَدْ رَأَيْتُ بَعْضَ أَوْلِيَّكَ النَّفَرِ يَسْقُطُ سَوْطُ أَحَدِهِمْ فَمَا يَسْأَلُ أَحَدًا يَتَأَوَّلُهُ إِلَّا هَٰذَا

Artinya; “Nabi saw bersabda: “Kalian semua sembahlah Allah dan jangan mempersekutukan-Nya sedikitpun, tegakkanlah shalat lima waktu, dengar dan taati (pemerintah) -dan Nabi Saw. (terdengar) mengucapkan kalimat yang samar- (lalu beliau berkata); “dan kalian tidak meminta sesuatu pun kepada manusia.” Auf bin Malik ra. berkata: “Sungguh aku melihat cambuk sebagian orang-orang itu jatuh namun mereka tidak meminta kepada seorang pun untuk mengambilkannya.”

Lihat Abu Zakariyā Yahyā b. Sharf al-Nawawī, *Sharḥ Ṣaḥīḥ Muslim* Vol. 7 No. Hadis 1043, 109.

Juga Hadis Nabi Saw.:

من نفس عن مؤمن كربة من كرب الدنيا نفس الله عنه كربة من كرب يوم القيامة...

Artinya; “Barangsiapa yang meringankan kesusahan orang mukmin dalam urusan dunia maka Allah akan meringankan kesusahan Akhirat bagi dirinya...”

Lihat Abu Zakariyā Yahyā b. Sharf al-Nawawī, *Sharḥ Ṣaḥīḥ Muslim* Vol. 17 No. Hadis 2699, 188.

³³ QS. al-Isrā’ (17): 34:

“...dan penuhilah janji; karenanya janji itu pasti diminta pertanggungjawabannya”

Lihat Tim Syaamil al-Qur’an, *Al-Qur’an Terjemah Tafsir Per Kata; Dilengkapi dengan Terjemah Kementerian Agama Republik Indonesia, Asbabun Nuzul, Intisari Ayat, dan Indeks Tematik* (Bandung: Syaamil al-Qur’an & Sygma Creative Media Corp., t.th).

³⁴ QS. Hūd (11): 84:

“...dan janganlah kamu kurangi takaran dan timbangan...”

Juga QS. al-Muṭafifīn (83): 1:

“Celakalah bagi orang-orang yang curang (dalam menakar dan menimbang)”

³⁵ QS. al-Hujurāt (49): 12:

Artinya; “Wahai orang-orang yang beriman!, jauhilah banyak dari prasangka, sesungguhnya sebagian dari prasangka itu dosa...”

Juga Hadis Nabi saw.:

إِيَّاكُمْ وَالظَّنَّ فَإِنَّ الظَّنَّ أَكْذَبُ الْحَدِيثِ وَلَا تَحْسَبُوا وَلَا تَحْسَبُوا وَلَا تَنَافَسُوا وَلَا تَخَاسَرُوا وَلَا تَبَاغَضُوا وَلَا تَدَابَرُوا وَكُونُوا عِبَادَ اللَّهِ إِخْوَانًا

Artinya; “Jauhilah berprasangka karena berprasangka itu adalah sedusta-dusta pembicaraan. Dan janganlah kalian mencari kesalahan orang lain, memata-matai, berdengki-dengkian, saling belakang-membelakangi dan juga janganlah kalian benci-membenci. Dan hendaklah kalian semua hamba-hamba Allah yang saling bersaudara.”

Lihat Abu Zakariyā Yahyā b. Sharf al-Nawawī, *Sharḥ Ṣaḥīḥ Muslim* Vol. 16 No. Hadis 2563, 92.

³⁶ Ibid.

12. Dan *ibti'ād 'an al-rishwah* (tidak menyuap)³⁷ adalah nilai-nilai yang diserap dan dijalankan oleh para santri yang duduk di jajaran pengurus Kopontren.³⁸ Sehingga dapat dikatakan bahwa hal demikian ini mirip dengan pola *Values-Driven Leadership* walau perlu ada penelitian lebih dalam akan hal ini.³⁹

Kemudian secara global usaha pengurus Kopontren dapat disampaikan sebagai berikut:

³⁷ Hal ini berdasar pada Hadis Nabi saw.:

لعن رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم الراشي والمرتشى في الحكم

Artinya: “Rasulullah Saw. melaknat orang yang menyuap dan yang menerima suap”

Lihat Abū Dāwud Sulaymān b. al-Ash‘ath al-Sijistānī, *Sunan Abī Dāwud* Vol. 3 No. Hadis 3580 (Bairut: Maktabah al-‘Aşriyyah, t.th.), 300.

³⁸ Beberapa nilai-nilai ini disampaikan juga oleh Hermawan dan Syakir Sula dalam etika pemasaran syariah. Lihat Hermawan Kartajaya dan Muhammad Syakir Sula, *Syariah Marketing* (Bandung: Penerbit Mizan, 2006), 28.

³⁹ *Values-Driven Leadership* diartikan sebagai kepemimpinan yang didorong oleh nilai yang menyiratkan komitmen kesadaran oleh para pemimpin di semua tingkatan untuk memimpin dengan nilai-nilai mereka dan menciptakan budaya perusahaan yang mengoptimalkan kinerja keuangan, praktik etis, kontribusi sosial, dan dampak lingkungan. Para pemimpin yang didorong oleh nilai memimpin dari rasa tujuan yang mendalam dan komitmen yang ditunjukkan pada nilai-nilai yang menguatkan kehidupan, seperti kejujuran, integritas, keunggulan, keberanian, kerendahan hati, kepercayaan, kepedulian terhadap orang-orang dan tanggung jawab sosial dan lingkungan. Selengkapnya lihat Tim Redaksi “Values-Driven Leadership Framework” dalam <https://cvdl.ben.edu/leadership-framework/> diakses 22 Juli 2020. Lihat juga Kenton Hyatt dan Cheryl De Ciantis, “Values Driven Leadership” dalam https://www.researchgate.net/publication/260553548_Values_Driven_Leadership diekses 24 Juni 2020.



Gambar 4.10
Hasil Ijtihad Pengurus Kopontren
dari Masa ke Masa

2. Analisis Data Temuan

a. Perubahan perilaku konsumen

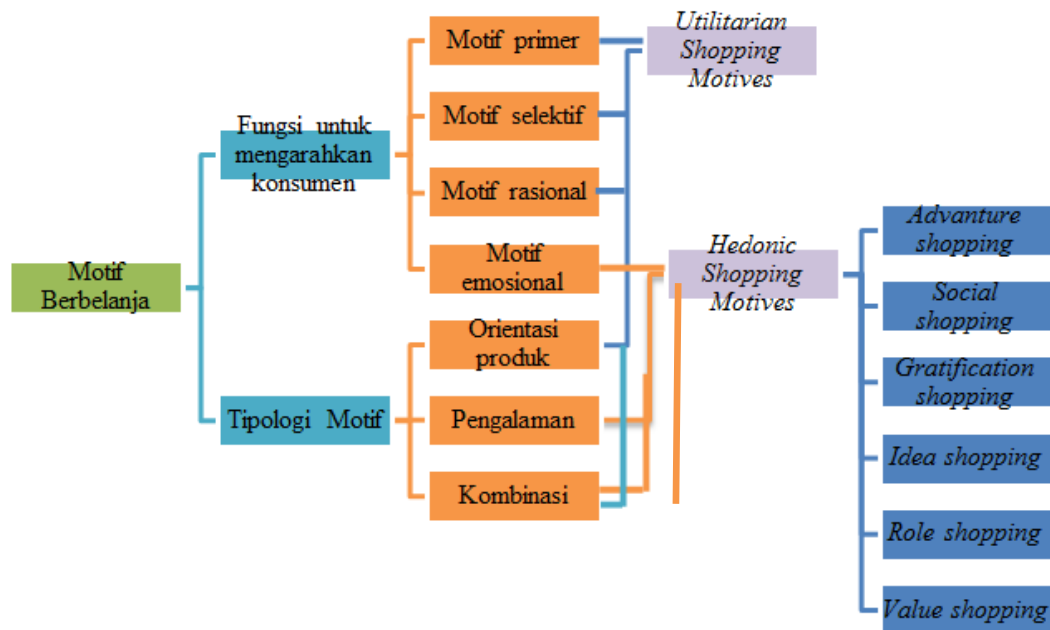
Saat membuka gerai di luar area pesantren dengan melayani kebutuhan masyarakat yaitu mulai tahun 1970-an, terlebih lagi saat tahun 2000-an pasca mengakses modal dari bank, toko Kopontren Sidogiri sebenarnya sudah berkonsep semi modern dan terpampang kata “swalayan” di depan gerai, produk dagangan sudah terdisplay sederhana dengan sudah berkonsep *self service*. Namun kemunculan toko ritel berjejaring ternama di sekitaran jalan utama desa-desa memacuh pengurus Kopontren berinovasi secara progresif, salah satunya dengan mengganti nama dengan nama “Toko Basmalah” dengan meninggalkan kata “Sidogiri” dalam penamaannya, meningkatkan pola pelayanan dan penataan produk barang yang lebih rapi dari sebelumnya, kebersihan toko lebih ditingkatkan, suhu ruangan toko dijaga dengan

dipasang pengatur suhu ruangan (AC) agar nyaman, *upgrading* pola pelayanan dan pemasaran juga masif dilakukan untuk menarik minat konsumen luas dengan mendirikan Sidogiri Excelent Center sebagai pusat pelatihan, di mana saat itu masih mengandalkan loyalitas alumni dan keluarga besar pesantren Sidogiri sebagai target pelanggan pastinya. Maka, demi menghindari perkembangan toko ritel modern pesantren berjalan stagnan secara kuantitas pelanggan dan *profitnya*, serta bertujuan juga agar misi dakwah muamalah tercapai, pengurus Kopontren perlahan memperbaiki konsep-konsep yang tidak relevan dengan pola perilaku konsumen agar dapat tetap eksis di bisnis ritel.

Transformasi toko ritel Kopontren di atas merupakan imbas dari perubahan perilaku konsumen yang menjadi pelanggan toko dan juga masyarakat umum sekitar toko. Dalam observasi peneliti di bulan Desember-awal Januari 2020, terdapat toko modern berjejaring ternama di tetangga desa Sidogiri yaitu di desa Plinggisan. Juga di titik-titik *outlet* toko ritel Kopontren seperti di Ranggeh, Kraton dan seterusnya, yang merupakan pesaing dan bahkan ancaman nyata jika toko ritel Kopontren tidak bertransformasi menyesuaikan perubahan gaya belanja konsumen yang senang belanja di toko berkonsep modern, tentu keberlangsungan toko ritel Kopontren akan kalah bersaing, merugi dan besar kemungkinan akan ditutup jika hanya mengandalkan loyalitas para alumni, santri dan Keluarga Besar pesantren Sidogiri semata.

Pergeseran pola perilaku konsumen inilah yang mendorong pengurus Kopontren beradaptasi dan selalu punya strategi yang dirapatkan dalam Rapat Anggota Tahunan dan Rapat Jajaran Direksi sendiri. Tren pusat perbelanjaan yang

cenderung mengarah ke gaya hidup, makan dan minum, rekreasi dan tempat untuk bertemu diadopsi oleh pengurus Kopontren. Eksistensi Toko Basmalah dengan 177 *outlet* dengan tren penambahan *outlet* di setiap bulannya adalah bukti manajemen yang selalu mengadopsi perilaku belanja masyarakat.



Gambar 4.11
Paradigma Motif Berbelanja

Kaitannya dengan motif berbelanja konsumen, maka peneliti dapat menyampaikan bahwa dari enam pelanggan yang masuk kategori Alumni yang masuk ke Toko Basmalah berbelanja dan sengaja memilih Toko Basmalah sebagai tempatnya berbelanja didorong oleh *utilitarian shopping motives*, karena memang ada kebutuhan yang harus dipenuhi sehingga menuntut mereka membeli produk barang yang dapat memuaskan kebutuhannya. Mereka juga juga terdorong oleh *hedonic shopping motives*, karena fanatisme mereka dengan enggan masuk ke toko lain selain Toko Basmalah jika di sekitarnya ada toko milik almamater tersebut. Psikologi

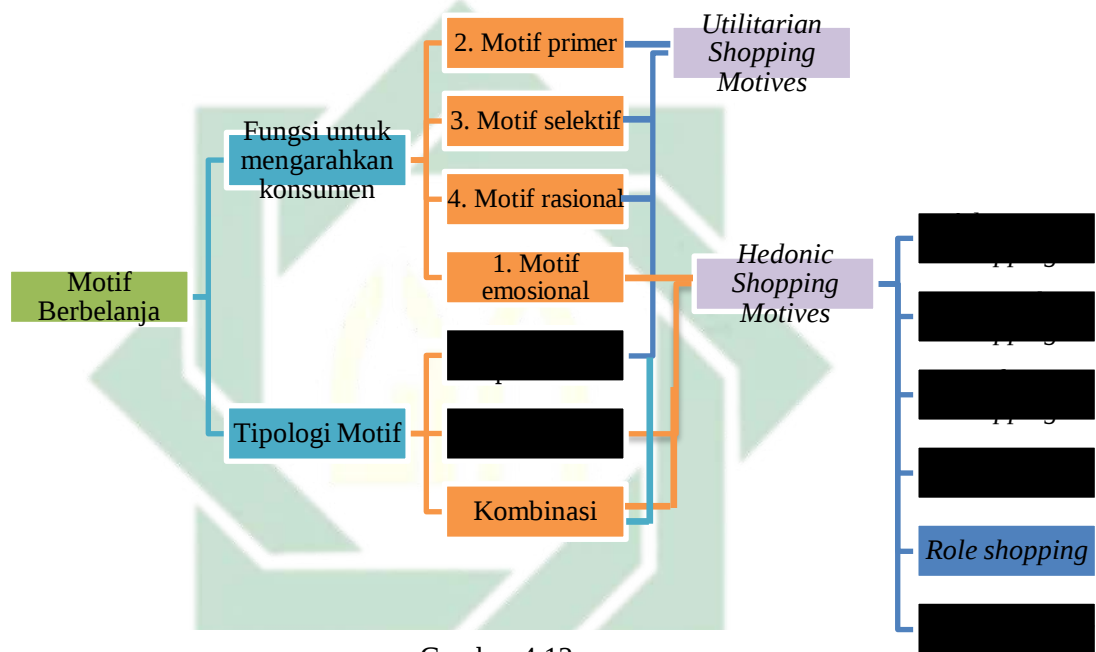
mereka akan merasa puas, nyaman dan senang saat berbelanja di Toko Basmalah sebab dalam intersubjektif para santri dan alumni bahwa berbelanja di Toko Basmalah itu secara tidak langsung telah ikut beramal (membantu) almamater (pesantren Sidogiri). Dengan demikian tipologi motif berbelanja yang ada dalam diri alumni masuk kategori kombinasi *utilitarian* dan *hedonic*.

Dan dari enam faktor yang dikenalkan oleh Arnold dan Reynold tentang motivasi seseorang berbelanja secara hedonis, yaitu⁴⁰ *advanture shopping, social shopping, gratification shopping, idea shopping, role shopping*, dan *value shopping*, menunjukkan bahwa pelanggan alumni atau santri masuk kategori *role shopping* sebab mereka masuk Toko Basmalah tujuannya adalah untuk kebahagiaan Keluarga Besar Pesantren Sidogiri. Dilihat dari fungsi-fungsi penting motif untuk mengarahkan konsumen dalam memutuskan berbelanja, yaitu secara berurutan adalah motif primer, selektif, rasional dan emosional. Maka, bagi pelanggan Toko Basmalah yang masuk kategori alumni atau santri menjadikan motif emosional di urutan pertama, disusul primer, selektif dan rasional.

Sehingga dapat dipahami bahwa mayoritas pelanggan alumni dalam pengambilan keputusan di toko mana ia akan melakukan pembelian tidak sepenuhnya menjalani lima proses pengambilan keputusan pembelian (yaitu; pengenalan masalah, pencarian informasi, mengevaluasi alternatif, keputusan pembelian, dan evaluasi pasca-pembelian). Proses ini hanya berlaku saat pelanggan alumni memutuskan membeli suatu produk semata tidak saat memutuskan di toko mana ia membeli sebab

⁴⁰ Mark J. Arnold dan Kristy Reynolds, "Hedonic Shopping Motivation" *Journal of Retailing*, Vol. 79, No. 2 (Desember, 2003), 80-81.

tanpa ragu saat akan berbelanja akan cenderung masuk ke Toko Basmalah. Bahkan di produk yang bersifat *private label* Sidogiri seperti air mineral, tanpa ragu pelanggan alumni atau santri cenderung membeli merek “santri” yang merupakan *private label* produksi Kopontren Sidogiri sendiri, sehingga lima proses tersebut tidak berlaku.



Gambar 4.12
Model Motif Berbelanja yang Dilalui oleh Santri/Alumni

Hal ini dipengaruhi oleh lima faktor yang lumrah dialami oleh setiap individu yaitu, motivasi, persepsi, sikap, integritas dan pembelajaran. Hanya dalam psikologi pelanggan alumni atau santri empat faktor tersebut terbentuk dari hasil berinteraksi selama hidup di lingkungan pesantren. Sehingga berbicara tentang empat faktor tersebut tentu ada perbedaan dengan pelanggan non alumni atau santri. Contoh dalam hal motivasi, jika pelanggan non alumni saat melakukan keputusan pembelian didorong oleh keinginan memuaskan kebutuhan semata, namun bagi pelanggan santri

hal itu dibarengi dengan dorongan untuk ikut berkontribusi mendukung bisnis ritel milik Kopontren agar menuai laba.

Aspek persepsi, pelanggan non alumni cenderung memaknai kejadian dan pengalamannya untuk kenyamanan diri sendiri sehingga ketika pernah mengalami kejadian tidak menyenangkan saat berbelanja di toko A, maka ia cenderung tidak akan mengulangi atau menghindari pembelian di toko A tersebut. Namun bagi pelanggan alumni atau santri, sejelek-jelek pengalaman dan informasi tentang Toko Basmalah, ia akan tetap berbelanja di Toko Basmalah dan memberikan saran konstruktif pada pegawai yang notabennya senior/juniornya di pesantren tersebut untuk memperbaiki pelayanan demi kemajuan toko.

Aspek sikap, suka tidak suka pada suatu produk, pelanggan alumni atau santri akan tetap suka masuk dan berbelanja di Toko Basmalah dengan memilih produk yang disesuaikan dan seadanya yang dipampang di rak, jadi tidak akan mencari toko lain untuk sebuah merek produk tertentu sebab di Toko Basmalah tidak menjual. Begitu juga integrasi dan pembelajaran bagi pelanggan alumni atau santri mayoritas didasari oleh intersubjektifitas para santri, yaitu bahwa bagaimanapun produk dan merek yang dipampang dan dijual di rak-rak Toko Basmalah adalah usaha manajemen Kopontren yang diyakini baik dan perlu diapresiasi dengan dibeli apa yang tersedia di situ, setidaknya jika ada produk yang dirasa kurang dalam segi estetika dan kualitasnya dapat disampaikan ke pegawai toko yang notabennya santri agar dapat menjadi masukan konstruktif.

Tabel 4.2
Perbedaan Psikologi Berbelanja di Toko Basmalah

	Pelanggan non Santri/Alumni	Pelanggan Santri/Alumni
Motivasi	Memenuhi kebutuhan semata	Memenuhi kebutuhan dan membantu Toko menuai laba
Persepsi	Memaknai kejadian dan pengalamannya untuk kenyamanan diri sendiri	Memaknai kejadian dan pengalamannya untuk kemajuan toko
Sikap	Merespon produk secara logis dan personal	Merespon produk secara logis dan berbasis untuk kebaikan toko
Integrasi	Memutuskan untuk membeli merek produk tertentu berdasar pada logika personal	Memutuskan untuk membeli merek produk tertentu berdasar pada logika intersubjektif santri
Belajar	Mengevaluasi keputusan pembeliannya secara logis dan personal	Mengevaluasi keputusan pembeliannya secara intersubjektif santri

Sedangkan tujuh pelanggan yang bukan alumni, lebih dominan menunjukkan motif *utilitarian shopping motives*, sebab mereka masuk ke Toko Basmalah karena kebetulan lewat dan perlu mampir untuk memenuhi kebutuhannya, ada juga sebab faktor dekat dari rumah dan masuk ke Toko Basmalah juga untuk memenuhi kebutuhan akan barang tertentu. Kemudian dilihat dari fungsi-fungsi penting motif, mereka dalam memutuskan berbelanja sangat rasional, objektif dan tidak ada unsur fanatik. Artinya motif primer, selektif, rasional dan emosional mereka terapkan secara berurutan.

Dengan pendekatan teori *in order to motive* Weber dan *because motive* Schutz, maka motif berbelanja memenuhi kebutuhan sambil beramal, membantu pondok, menyenangkan kiai yang diyakini oleh mayoritas alumni dan santri pesantren Sidogiri termasuk *in order to motive*. Hal ini sebab ketiga motif tersebut bersifat subjektifitas para santri Sidogiri. Sedangkan *because motive* adalah khidmah (pengabdian) santri atau alumni pada kiai dan almamater pesantren hal sebab motif khidmah terbilang objektif dan diyakini oleh para santri tidak hanya santri Sidogiri. Di mana Masyhur di kalangan pesantren bahwa khidmah sendiri terbagi menjadi tiga, yaitu *khidmah bi al-nafs* (pengabdian dengan raga), *khidmah bi al-māl* (pengabdian dengan harta), dan *khidmah bi al-du‘ā* (pengabdian dengan doa). Dan berbelanja di toko milik pesantren secara tidak langsung adalah bentuk *khidmah bi al-māl*, sebab rela memberikan keuntungan jual beli pada toko pesantren yang secara kongkrit keuntungan toko tersebut akan kembali ke pesantren dan keluarga besar pesantren.⁴¹

Gambar 4.13
Motif Berbelanja Santri / Alumni



⁴¹ Ahmad Solkan dan Kendi Setiawan, “Berkhidmah, Cara Ulama Terdahulu Mengabdikan kepada Guru” <https://www.nu.or.id/post/read/83614/berkhidmah-cara-ulama-terdahulu-mengabdikan-kepada-guru>; diakses 7 Juli 2020.

b. Usaha Pengurus Kopontren

Usaha pengurus Kopontren dalam mengelola bisnis hingga dapat berkembang sedemikian baik dilatarbelakangi oleh individu-individu atau sumber daya manusia yang ada adalah para santri, alumni dan keluarga *ndalem* pesantren sendiri. Yunan Athoillah dalam penelitian mengungkapkan bahwa ada etos kerja santri yang melatarbelakangi keberhasilan Kopontren; yaitu kerja adalah khidmah, amanah, tabarrukan, ridha guru, amaliah ilmu, jihad dan ibadah.⁴²

Etos kerja ini secara praktis, wawancara dan observasi peneliti memang menjadi penggerak dan pendorong roda bisnis-bisnis Kopontren. Etos kerja santri yang merupakan hasil tempaan selama belajar di pesantren ini terjawantahkan saat santri, alumni atau bahkan keluarga *ndalem* menduduki jajaran pengurus Kopontren.

⁴² Ini merupakan makna kerja perspektif santri Sidogiri yang menjadi pengurus Kopontren dan karyawan unit-unit bisnis Kopontren. Mereka merupakan para santri, alumni dan keluarga *ndalem* yang terpilih dan dipandang layak menduduki posisinya masing-masing di perangkat bisnis Kopontren, baik di level manajemen atau karyawan, pramusaji dan seterusnya.

Akhmad Yunan Atho'illah, "Konstruksi Etos Kerja Santri: Studi Etos Kerja Santri dalam Pengembangan Bisnis Modern di Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan" (Desertasi -- UIN Sunan Ampel, 2019), 143.

Berbeda dengan makna kerja yang ada di beberapa pesantren, sebut saja di PP. Sunan Drajat Lamongan, PP. Bumi Shalawat Sidoarjo, dan PP. Mamba'us Sholihin Gresik, utamanya santri *ngawulo*. Santri *ngawulo* adalah santri yang ikut bertempat tinggal serta belajar pada guru atau kiai secara cuma-cuma. Tindakan bekerja atau khidmah santri tipikal *ngawulo* ini didorong oleh motif belajar, ekonomi dan bahkan ustadz pembimbing santri. Motif belajar menjadi dorongan utama santri *ngawulo*, sebab keinginan kuat untuk belajar agama pada guru atau kiai menimbulkan dorongan pada dirinya untuk *ngawulo*. Motif ekonomi menjadi dorongan kedua santri *ngawulo*, sebab keterbatasan ekonomi yang menimpa kondisinya menimbulkan dorongan pada dirinya untuk *ngawulo* agar dapat belajar agama secara cuma-cuma tidak dikenai biaya layaknya santri lainnya. Motif menjadi ustadz pembimbing santri-santri junior, menjadi motif ketiga yang kadang timbul walau tidak semua santri *ngawulo* mempunyainya.

Lihat Yunita Rahayu dan Arief Sudrajat, "Rasionalitas Santri Ngawulo di Pondok Pesantren Sunan Drajat" *Paradigma*, Vol. 5, No. 3, (2017), 3-4. Juga observasi peneliti di PP. Bumi Shalawat Sidoarjo dan PP. Mamba'us Sholihin Gresik.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa kondisi santri bekerja atau khidmah di pesantren atau Kopontren ada dua tipe; tipe *ngawulo* (yaitu santri yang berlatar belakang tiga motif tadi) dan tipe khidmah (dengan tujuh motif yang diserap dari etos kerja santri yang disampaikan dalam pembahasan sub sub-bab ini).

Hal demikian membuat siapa saja yang menjadi anggota pengurus termotivasi untuk bersungguh-sungguh mengembangkan dan membesarkan Kopontren.

Dengan pendekatan teori *in order to motive* Weber kita mendapatkan bahwa etos kerja santri adalah motif ekonomi pengurus Kopontren. Motif khidmah,⁴³ *tabarrukan* (mencari keberkahan),⁴⁴ dan ridha guru⁴⁵ adalah motif tujuan santri. Motif tujuan yang merupakan sebuah kesadaran untuk melakukan suatu hal dalam mencapai harapan tertentu itu bersifat subjektif dan bekerja dalam Kopontren dengan dimaknai sebagai cara berkhidmah, *tabarrukan* dan mencari ridha guru adalah bersifat subjektif sebab seseorang yang tidak termasuk santri tidak dapat berpikir dan terdorong oleh hal tersebut saat bekerja. Jadi tindakan subjektif ini tidak muncul begitu saja, namun

⁴³ Santri yang menjadi pengurus Kopontren menjadikan motif khidmah (pengabdian) sebagai landasan utama bekerja, sebab semua santri sangat paham bahwa khidmah adalah jalan keberkahan ilmu dan ridhanya sang Guru, sebagaimana Ibnu Abbas, Anas b. Malik dan Zaid b. Harits adalah beberapa contoh sosok sahabat yang mengabdikan dirinya menjadi pelayan Nabi saw. Abu Bakar, Usman b. Affan dan Abdurrahman b. Auf adalah beberapa contoh sahabat yang mengabdikan hartanya untuk Nabi saw.

Lihat Ḥabīb al-Kull Wa'il Muḥammad al-Yamanī al-Ḥasanī, *al-Sifr al-Mu'īn 'alā Khidmat al-Ṣālihīn* (Kairo: Dār al-Ḥakīm li al-Ṭaba'ah, 2017), 15-17.

Ada pepatah yang masyhur di kalangan santri yang peneliti sebagai santri belum menemukan referensi kitabnya sebab ia tersampaikan dari lisan ke lisan:

الْعِلْمُ بِالتَّعَلُّمِ، وَالْبَرَكَهَةُ بِالْخِدْمَةِ، وَالْمَنْفَعَةُ بِالطَّاعَةِ

“Memperoleh ilmu itu dengan cara belajar, memperoleh barakah itu dengan berkhidmah, sedangkan memperoleh kemanfaatan ilmu itu dengan ketaatan”.

⁴⁴ Motif *tabarrukan*, bekerja di Kopontren dimaknai sebagai tumpuan menuai keberkahan. Barokah atau berkah tidak akan lekang dalam benak para santri, tradisi mencari keberkahan hidup akan selalu menuntut dan mendorong para santri untuk bekerja dan berikhtiar dengan baik, sebab berikhtiar untuk kepentingan pesantren dan kiai akan mendatangkan keberkahan.

Lihat Akhmad Yunan Atho'illah, 159. Juga lihat Tim Redaksi, “Apakah Sama *Tabarruk* Kepada Nabi dan Kiai?” dalam <https://islam.nu.or.id/post/read/79994/apakah-sama-tabaruk-kepada-nabi-dan-kiai> diakses 9 Juli 2020.

⁴⁵ Ridha guru menjadi pendorong santri bekerja dengan maksimal. Sebab dengan membuat guru senang atas pekerjaan kita maka akan menimbulkan ridhanya. Seorang guru berhak untuk disenangkan bukan dibuat kesal agar mendapat keridhaannya, dengan ridha guru maka ilmu yang didapat akan berkah dan manfaat. Dan mendapat ridha guru adalah tujuan yang senantiasa ingin dicapai oleh seorang santri. Hal ini berdasar pada hadis Nabi saw.:

ليس منا من لم يجل كبيرنا ، ويرحم صغيرنا ، ويعرف لعالمنا

“bukan termasuk golongan kami orang yang tidak menghormati yang lebih tua, tidak menyayangi yang lebih muda, dan yang tidak mengerti (memahami hak) seorang guru”.

Lihat Abū 'Abd Allāh Muḥammad b. 'Abd Allāh al-Ḥākim al-Nīsābūrī, *al-Mustadrak 'alā al-Ṣaḥīḥayn* Vol. 1 No. Hadis 180 (429), 327.

ia ada sebab yang telah melalui proses panjang tepatnya saat para santri ditempa dalam pendidikan pesantren.

Sebelum ada *in order to motive*, oleh Schutz ada tahapan *because motive* (motif penyebab) yang mendahuluinya, dan dalam hal ini peneliti menganalisis *because motive* yang bersifat objektif ini adalah *amaliyat al-‘ilmi* (praktik pengetahuan),⁴⁶ menjalankan amanah,⁴⁷ jihad⁴⁸ dan ibadah.⁴⁹ Keempat hal ini

⁴⁶ Motif praktik ilmu, ilmu yang dipelajari perlu digunakan dan dipraktikkan demi menghindari ilmu yang tidak bermanfaat dan bekerja merupakan media mempraktikkan ilmu. Tentang memanfaatkan atau praktik ilmu ini Nabi saw. pernah bersabda:

سَلُوا اللَّهَ عِلْمًا نَافِعًا ، وَتَعَوَّدُوا بِاللَّهِ مِنْ عِلْمٍ لَا يَنْفَعُ

“Mintalah kepada Allah ilmu yang bermanfaat dan berlindunglah kepada-Nya dari ilmu yang tidak bermanfaat”

Keutamaan ilmu yang dipraktikkan dan diajarkan ke orang lain disinggung oleh Nabi saw.:

إِذَا مَاتَ الْإِنْسَانُ انْقَطَعَ عَنْهُ عَمَلُهُ إِلَّا مِنْ ثَلَاثَةٍ إِلَّا مَنْ جَارِيَةٌ أَوْ عِلْمٌ يَنْتَفِعُ بِهِ أَوْ وَلَدٌ صَالِحٌ يَدْعُو لَهُ

“Jika seorang manusia telah meninggal dunia, maka terputuslah semua amalnya kecuali tiga hal; sedekah jariyah, ilmu yang bermanfaat, dan anak shalih yang mendoakannya”

Muḥyī al-Dīn Abū Zakariyā Yaḥyā b. Sharf al-Nawāwī, *Sharḥ Ṣaḥīḥ Muslim*, Vol. 11 No. Hadis 1631 (Dammam: Dar al-Kayr, 1996), 253.

Abd Allāh b. Muḥammad b. Abī Shaybah, *al-Muṣannif*, Vol. 7 No. Hadis 4192 (Bairut: Dār al-Fikr, 1994), 17.

⁴⁷ Motif amanah, bekerja di Kopontren, berusaha maksimal mengembangkan Kopontren sebab ada dorongan untuk menjalankan amanah dengan baik. Sebagaimana yang sudah dipaparkan sebelumnya dalam sub bab deskripsi data temuan, bagaimana syariah Islam menuntut kita untuk melaksanakan dengan baik dan seksama segala apa-apa yang diamanahkan pada kita. Sebagaimana perintah Nabi saw. untuk menunaikanlah amanah kepada orang yang mempercayakannya kepada kita sebab beliau saw. pun menyampaikan bahwa seseorang yang tidak melaksanakan amanah adalah orang yang tidak mempunyai iman

Lihat Abū ‘Abd Allāh Muḥammad b. ‘Abd Allāh al-Ḥākim al-Nīsābūrī, *al-Mustadrak ‘alā al-Ṣaḥīḥayn* Vol. 2 No. Hadis 936, 352. Lihat juga Muḥammad ‘Abd al-Ra’uf al-Munāwī, *Fayḍ al-Qadīr Sharḥ al-Jāmi‘ al-Ṣaḥīḥ* Vol. 6 No. Hadis 9804 (Bairut: Dār: al-Ma‘rifah, 1972), 381.

⁴⁸ Motif jihad, kata jihad terambil dari kata *al-Juhd* yang bermakna bersungguh-sungguh dan bekerja merupakan salah satu bentuk jihad sebagaimana yang disampaikan oleh Nabi saw. saat para sahabat bertanya tentang seseorang yang semangat dan giat dalam bekerja apakah itu termasuk jihad di jalan Allah swt.?, maka saat itu Nabi saw. menjawab:

إِنْ كَانَ يَسْعَى عَلَى وَلَدِهِ صِغَارًا فَهُوَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ , وَإِنْ كَانَ خَرَجَ يَسْعَى عَلَى ابْنَيْنِ شَبَابَيْنِ فِي سَبِيلِ اللَّهِ , وَإِنْ كَانَ خَرَجَ يَسْعَى عَلَى نَفْسِهِ لِيَعْقِبَهَا فِي سَبِيلِ اللَّهِ , وَإِنْ كَانَ خَرَجَ يَسْعَى عَلَى أَهْلِهِ فِي سَبِيلِ اللَّهِ , وَإِنْ كَانَ خَرَجَ يَسْعَى تَفَاضُلًا وَتَكَاثُرًا فِي سَبِيلِ الطَّاعَاتِ

“Jika ia keluar (rumah) berusaha (mencari nafkah) untuk anaknya yang masih kecil, maka itu termasuk *fi Sabīl Allāh* (di jalan Allah swt.), atau jika ia keluar (rumah) berusaha (mencari nafkah) untuk kedua orang tuanya yang sudah tua, maka itu juga termasuk *fi Sabīl Allāh*, atau jika ia keluar (rumah) berusaha (mencari nafkah) bagi dirinya dalam rangka menjaga sifat *‘iffah*nya (menjaga kehormatan untuk tidak minta-minta), maka itu juga termasuk *fi Sabīl Allāh*, namun jika ia keluar (rumah) berusaha (mencari nafkah) untuk pamer dan berfoya-foya, maka itu termasuk *fi Sabīl al-Ṭāghūt* (di jalan setan)”

dikategorikan oleh peneliti sebagai motif penyebab sebab walau bukan seorang santri saat bekerja akan terdorong oleh empat hal ini, yaitu mengamalkan ilmu (terbukti banyak enterprenuer menjalankan bisnisnya sebab didasari oleh pengetahuan (ilmu) mereka yang sebelumnya mereka pelajari, begitupun seorang dokter, tenaga pendidik dan lainnya), menjalankan amanah (bekerja adalah media menjalankan amanah, seorang ayah bekerja sebab punya amanah menafkahi keluarganya, atau juga dapat disampaikan bahwa seorang pegawai yang melaksanakan tugas dan fungsinya adalah pegawai yang telah menjalankan amanahnya), jihad (sebagaimana yang disampaikan oleh Nabi saw. bahwa jihad tidak hanya maju berperang tapi juga ada jihad ekonomi, jadi baik ia santri atau bukan saat ia bekerja berusaha menutupi kebutuhannya dan atau untuk keluarganya maka itu termasuk sedang berjihad), dan ibadah (di mana setiap manusia di dunia yang hidup tercipta untuk beribadah, segala aktifitas yang baik harus dilandasi ibadah, baik ia seorang agamawan maupun awam).

Lihat Abū al-Qāsim Sulaymān b. Aḥmad b. Ayyūb al-Ṭabrānī, *al-Mu'jam al-Ṣaghīr*, Vol. 2 (Bairut: Dār al-Kutub al-'Ilmiyah, t.th.), 60.

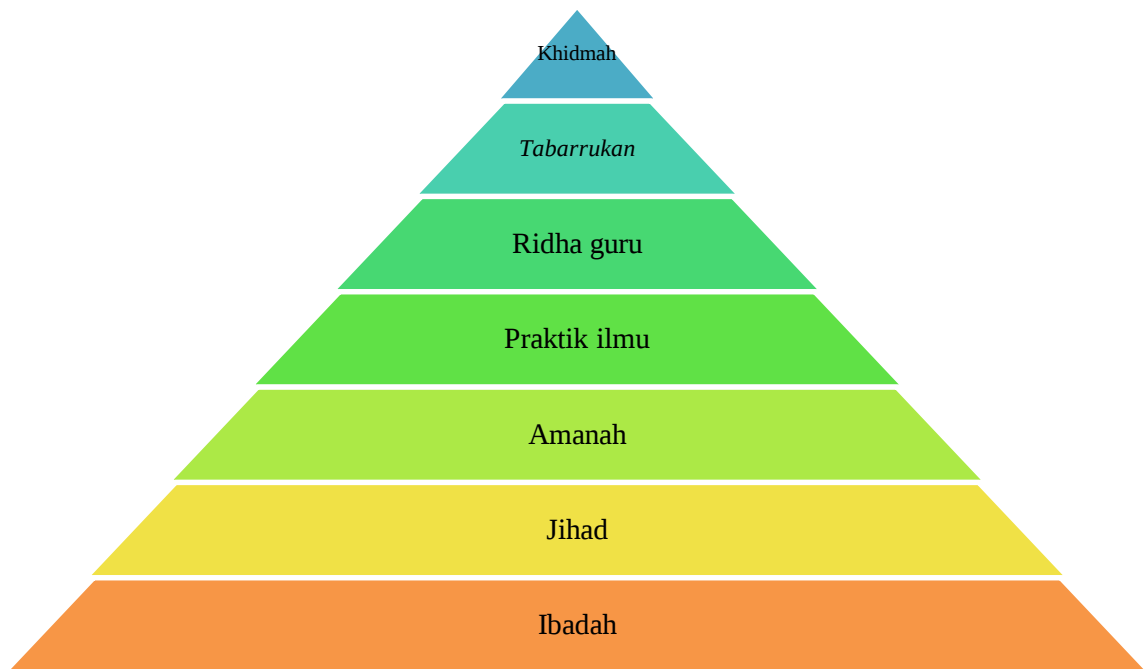
Dalam riwayat Imam Baihaqi, diceritakan bahwa saat para sahabat sedang duduk-duduk berkumpul, ada seorang pemuda yang giat bekerja lewat lalu seorang sahabat berkomentar; "andai kegigihan, kekuatan dan semangatnya itu ia gunakan di jalan Allah swt.", mendengar komentar sahabat atas seorang pemuda tersebut Nabi saw. bersabda:

وما سبيل الله إلا من قتل؟ من سعى على والديه ففي سبيل الله ومن سعى على عياله ففي سبيل الله [ومن سعى على نفسه ليعفها فهو في سبيل الله] ومن سعى مكائرا ففي سبيل الطاغوت

"apakah *fi Sabīl Allāh* (di jalan Allah swt.) itu hanya dengan berperang? Seseorang yang berusaha (mencari nafkah) untuk kedua orang tuanya, maka itu termasuk *fi Sabīl Allāh*, juga seseorang yang berusaha (mencari nafkah) bagi keluarganya, maka itu juga termasuk *fi Sabīl Allāh*, [juga seseorang yang berusaha (mencari nafkah) bagi dirinya sendiri dalam rangka menjaga sifat 'iffahnya (menjaga kehormatan untuk tidak minta-minta), maka itu juga termasuk *fi Sabīl Allāh*], namun seseorang yang berusaha (mencari nafkah) untuk berfoya-foya, maka itu termasuk *fi Sabil al-Tāghūt* (di jalan setan)"

Lihat Abū Bakar Aḥmad b. Ḥusayn b. Aly al-Bayhaqī, *al-Sunan al-Kubrā*, Vol. 9 No. Hadis 17824 (Bairut: Dār al-Kutub al-'Ilmiyah, 2002), 43.

⁴⁹ Dari pembelajaran di pesantren, santri mengetahui betul bahwa segala macam perbuatan harus diniatkan beribadah sebab beribadah adalah tujuan utama penciptaan, sebagaimana Allah swt. menyatakannya dalam QS. Al-Dhāriyāt (51):56.



Gambar 4.14
Motif Bekerja Santri

Dari sini lah peneliti memasukkan empat hal ini sebagai motif penyebab yang senantiasa dimiliki oleh setiap individu tidak hanya seorang santri. Motif-motif ini kami susun sesuai dengan hal yang mendasar sampai dengan hal yang nampak (terucap) dipermukaan. Semisal ibadah, diletakkan pada hal yang sangat dasar dan harus menjadi motif dari segala motif. Kemudian jihad yang dilegitimasi oleh Nabi saw. menduduki tingkatan dasar kedua setelah ibadah sebab jihad merupakan salah satu varian dari ibadah di jalan Allah swt. (*fī Sabīl Allāh*) yang kongkrit tersampaikan dari mulut Nabi saw. Kedua motif ini ada dalam setiap individu dan semestinya disadari sebab tidak dapat dihindari.

Kemudian menjalankan amanah menempati tingkatan ketiga dari bawah sebab amanah ini merupakan pilihan yang dapat dihindari, dimungkinkan seseorang

menghindari tidak ingin menjadi pegawai sebab ia tidak mau terbebani dengan tugas (amanah) yang harus ia jalani akhirnya ia merasa cukup menjadi pedagang (bekerja untuk diri sendiri), atau ia takut berkeluarga sebab ia kuatir dengan amanah keharusan menafkahi keluarga sedangkan ia sendiri sedang sulit mendapat kerja atau pekerjaannya dirasa cukup hanya untuk dirinya sendiri sehingga ia memilih untuk tidak menikah. Dengan pertimbangan ini maka peneliti meletakkan amanah di atas jihad. Selanjutnya praktik ilmu menempati tingkatan keempat dari bawah sebab keberadaannya adalah pilihan. Seseorang dapat saja kuliah di bidang perikanan namun ia memilih bekerja sebagai pegawai bank dan banyak kita temukan di sekitar kita bagaimana ketidakcocokan seseorang yang mengambil kuliah bidang tertentu namun bekerja di bidang lain yang tidak ada hubungan keilmuan dengan materi perkuliahannya dulu. Motif praktik ilmu ini kami tempatkan di atas motif amanah sebab dilihat dari urgensitasnya maka menjalankan amanah lebih ditekankan dari pada praktik ilmu.

Motif ridha guru, *tabarrukan* dan khidmah secara berurutan menempati pada tingkatan kelima, enam dan tujuh dari bawah. Hal ini sebab ketiganya merupakan motif yang bersifat subjektif atau intersubjektif di kalangan santri atau alumni semata, berbeda dengan empat motif sebelumnya yang mayoritas ada di masing-masing individu yang bekerja. Kemudian bahwa ridha guru harus dikedepankan mendahulukan *tabarrukan* dan khidmah sebab seorang santri berkeyakinan bahwa ridha guru adalah kunci segalanya seorang murid, seorang santri tidak akan bahagia dunia akhirat jika tidak ada ridha dari gurunya (kiai), dan untuk mendapatkan ridha tersebut ada media yaitu *tabarrukan* dan khidmah. *Tabarrukan* menempati posisi

keenam sebab cakupannya lebih luas dari pada khidmah. Makan dari sisa makanan guru, bersalaman dengan guru secara takdzim, memiliki sepeda atau pakaian bekas guru adalah beberapa contoh *tabarrukan* yang tidak ada unsur khidmahnya. Sedangkan membantu menyiapkan kebutuhan sehari-hari sang guru, membawakan kitabnya guru, mencuci sepeda atau mobil keluarganya guru adalah contoh *tabarrukan* yang ada unsur khidmahnya. Karena itu *tabarrukan* kami awalkan dari pada khidmah dalam penyusunan hirarki motif santri dalam bekerja.

Dari tujuh motif di atas jika dianalisis dengan proses motivasi kerja yang terdiri dari tiga elemen penting, yakni kebutuhan (*needs*), dorongan (*drives*), dan rangsangan (*incentives*). Maka, kebutuhan yang bersifat psikologis mendominasi dibanding dengan kebutuhan fisiologis dan sosial. Kemudian dalam hal dorongan yaitu suatu kondisi yang menyebabkan seseorang menjadi aktif untuk melakukan suatu tindakan atau perilaku demi tercapainya kebutuhan atas tujuan. Bagi pengurus Kopontren adalah pembacaan peluang (seperti ijtihad pengurus saat memunculkan kartu e-maal) dan ancaman yang ada (seperti ijtihad pengurus untuk mentransformasi konsep ritel dalam bisnis Kopontren). Artinya dorongan ini juga didapat dalam pekerja di luar pengurus Kopontren. Sedangkan rangsangannya, bagi pengurus adalah ridha guru. Ridha ini menjadi perangsang santri dalam bekerja dengan giat sehingga bekerja tidak lagi dimaknai sebagai media menutupi kebutuhan fisiologi namun menjadi kebutuhan psikologi.

Kemudian jika kita menganalisis ijtihad pengurus Kopontren dari masa ke masa (gambar 4.10) maka kita dapatkan kemiripan dalam aspek tahap pertumbuhan sebuah perusahaan, sebuah perusahaan yang dikelola dengan professional, yaitu ada

fase pendirian, ekspansi, pertumbuhan, kedewasaan dan penurunan.⁵⁰ Sebagaimana keberadaan SDM-SDM pengurus Kopontren yang walaupun bukan dari kalangan professional, namun berkat etos kerja santri yang ada di benak masing-masing SDM membuat Kopontren berdiri layaknya sebuah perusahaan dengan karyawan yang professional.

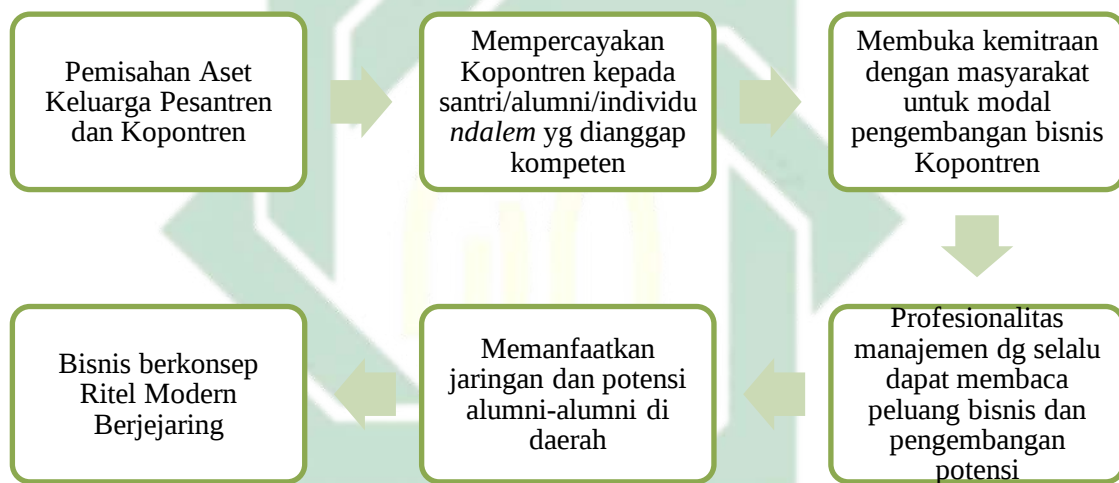


Gambar 4.15
Hasil Usaha Pengurus Kopontren
dari Masa ke Masa

Fase Kopontren dengan anggota internal pesantren yaitu tahun 61-70-an, di mana Kopontren dijalankan dari hasil iuran para santri yang menjadi anggota adalah tahap pendirian dengan berbagai keterbatasannya. *Fase* Kopontren menjadi BUMP yaitu tahun 1970-2010an, di mana Kopontren dijalankan dengan modal 100% dari pesantren dan sempat juga mengakses modal dari bank untuk mengembangkan bisnis ritel yang ada ke arah toko semi modern dan memulai penjajakan pada bisnis lain

⁵⁰ Yulia Pebrianti, "Siklus Hidup Perusahaan dan Teori Pecking Order" *I-Economic*, Vol. 3, No. 2 (Desember 2017), 239.

semisal produksi air mineral adalah tahap ekspansi. *Fase* Kopontren dengan anggota internal & eksternal yaitu tahun 2010-sekarang, di mana Kopontren dijalankan dengan iuran saham dari Pesantren, santri, alumni, keluarga *ndalem* dan simpatisan luar untuk mengembangkan unit bisnis ritel berkonsep modern berjejaring juga unit bisnis yang lain (AMDK "santri", EO, percetakan dst.) adalah tahap pertumbuhan. Dan saat ini Kopontren masih menuju ke tahap kedewasaan.



Gambar 4.16
Konsepsi yang harus dijalani untuk Transformasi Bisnis Ritel Kopontren

BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan

Dari pemaparan dan analisis data yang telah dikemukakan dalam bab-bab sebelumnya, dapat kami sampaikan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Toko Basmalah Kopontren Sidogiri berawal dari bisnis ritel tradisional Kopontren berupa toko kelontong yang berdiri di tahun 1961. Di tahun 2010-an pengurus Kopontren mentransformasi toko kelontong Kopontren menjadi Toko Kopontren Sidogiri yang berkonsep semi-modern. Kemudian berkembang karena penampilannya sudah seperti toko modern dengan nama “Swalayan Sidogiri”. Atas usaha dan inovasi pengurus Kopontren dengan melihat maraknya toko ritel modern berjejaring yang digemari oleh masyarakat maka pengurus mendirikan PT. Sidogiri Mitra Utama sebagai naungan “Toko Basmalah”, merek paten yang digunakan pengurus Kopontren untuk bisnis ritel berjejaringnya.
2. Karena peritel yang tidak mengindahkan keinginan pasarnya akan tereliminasi seiring dengan berjalannya waktu, maka dengan dorongan khidmah pengurus berusaha memahami dialektika di lapangan tentang perubahan perilaku konsumen yang gemar berbelanja di toko berkonsep modern dengan membuat inovasi-inovasi kebijakan yang menjadi dasar dinamika bisnis ritel berjejaring koperasi pondok pesantren (Kopontren) Sidogiri. Para pengurus yang berisikan santri senior dan anggota *ndalem* yang kompeten dan terus mau belajar itu telah mampu membuat toko ritel pesantren yang tidak hanya

berkonsep modern, namun juga berjejaring hingga memiliki 177 *outlet* tersebar di Jawa Timur khususnya di wilayah Tapal Kuda yang menjadi basis area terbesar alumni dengan alat pembayaran *e-moneynya* yang bernama e-Maal.

B. Implikasi Teoritik

1. Perubahan perilaku konsumen; antara teori dan praktek di lapangan

Dalam literasi yang ditemukan oleh peneliti bahwa teori perilaku konsumen secara komprehensif awalnya didiskusikan oleh Francesco M. Nicosia di tahun 1962.¹ Seiring dengan berjalannya waktu, tema ini menjadi bahasan penting utamanya bagi para pemasar, manajer produksi dan peritel. Sehingga banyak akademisi pakar pemasaran kemudian mendiskusikan teori perilaku konsumen ini hingga saat ini. Sebut saja James F. Engel,² Howard dan Sheth,³ Joe Kent Kerby,⁴ Kotler,⁵ dan lain sebagainya.

Perilaku konsumen perlu diketahui oleh peritel dalam hal ini pengurus Kopontren yang memiliki unit bisnis ritel agar dapat memaksimalkan keuntungan dan dapat eksis di bisnis ritel. Sama halnya bagi pemasar, peritel butuh mengetahui bagaimana seseorang membeli, apa yang ia beli, kapan dan

¹ Francesco M. Nicosia, *Toward a Model of Consumer Decision Making* (Berkeley: University of California, 1962).

Secara parsial, diskusi tentang perilaku konsumen ini telah ada di tahun 1955 oleh Katz dan Lazarsfeld di Columbia University dengan batasan studi membahas tentang *information dissemination and interpersonal influence*. Lihat Tim Peneliti, "Consumer Behaviour" Vol. 6 halaman 17, <http://libvolume6.xyz/marketing/bcom/3rdyear/marketing/ruralmarketing/ruralconsumer/ruralconsume/notes2.pdf>; diakses 15 Juli 2020.

² James F. Engel, David T. Kollat and Roger D. Black, *Consumer Behavior* (Illinois : The Dryden Press, 1968).

³ John A. Howard and Jagdish N. Sheth, *The Theory of Buyer Behavior* (Hoboken: Wiley, 1969).

⁴ Joe Kent Kerby, *Consumer Behavior; Conceptual Foundations* (New York: Dun-Donnelley Pub. Corp., 1975).

⁵ Philip Kotler and G. Amstrong, *Principle of Marketing 10th* (New Jersey: Prentice Hall, 1994).

mengapa ia membeli dengan cara dipadukan dengan unsur-unsur psikologi, sosiologi, antropologi, dan ekonomi untuk memahami konsumen dalam proses pembuatan keputusan pembelian, baik secara individu maupun kolektif berkelompok.⁶ Fokus kajian perilaku konsumen terarah pada bagaimana individu membuat keputusan untuk membelanjakan sumber daya yang tersedia (waktu, uang, usaha dan seterusnya) untuk barang produk yang dapat memenuhi kebutuhan atau keinginannya.⁷

Merujuk pada Kotler, ada lima tahap proses pengambilan keputusan pembelian, yaitu pengenalan masalah, pencarian informasi, evaluasi alternatif, keputusan pembelian dan perilaku pasca pembelian.⁸ Sejalan dengan Kotler, Ali juga menjabarkan tahap proses pengambilan keputusan dalam membeli yang dilakukan oleh seorang konsumen menjadi lima tahap. Walaupun demikian, kelima proses ini tidak semua konsumen mengalaminya sebab tergantung juga pada jenis pembeliannya. Yaitu; pengenalan masalah, pencarian informasi, mengevaluasi alternatif, keputusan pembelian, dan evaluasi pasca-pembelian.

Di lapangan menunjukkan bahwa proses ini tidak hanya tergantung pada jenis pembeliannya namun juga tergantung pada kategori pelanggan atau konsumen itu sendiri, ia termasuk alumni, santri atau bukan. Sebab saat

⁶ Francesca Bassi, "Experiential Goods and Customer Satisfaction: An Application to Films" *Quality Technology & Quantitative Management*, Vol 7, No. 1 (2010), 51-67.

⁷ Ali Hasan, *Marketing dan Kasus-kasus Pilihan* (Yogyakarta: CAPS, 2013), 161.

⁸ Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran* Edisi Millenium I (Jakarta: PT. Prenhalindo, 2002), 204. Lihat juga Dedy Ansari Harahap, "Analisis Faktor-faktor yang Memengaruhi Keputusan Pembelian Konsumen di Pajak USU (Pajus) Medan" *Jurnal Keuangan dan Bisnis*, Vol. 07, No. 3 (November, 2015), 232-233.

pelanggan yang termasuk kategori alumni atau santri saat memutuskan membeli suatu produk, mereka cenderung menyukai masuk ke toko ritel milik almamaternya (Toko Basmalah Kopontren Sidogiri). Psikologi mereka nyaman dengan membeli kebutuhannya dengan produk-produk yang terpampang di rak-rak Toko Basmalah. Kebutuhan mereka diusahakan tercukupi dengan produk-produk yang terjual di situ. Bahkan untuk produk yang mencirikan atribut Sidogiri seperti air mineral, tanpa ragu pelanggan alumni atau santri cenderung membeli merek “santri” yang merupakan *private label* produksi Kopontren Sidogiri sendiri dari pada merek terkenal yang murah sekalipun, sehingga lima proses tersebut tidak berlaku.

Dari sini ada motif berbelanja tertentu yang dapat diungkap. Motif berbelanja secara garis besar dibagi oleh Babin *et al.* menjadi dua, yaitu; *utilitarian shopping motives* dan *hedonic shopping motives* yang umumnya berfungsi secara serentak dalam keputusan pembelian.⁹ Dalam penelitian ini ditemukan bahwa pelanggan non alumni atau santri yang berbelanja masuk Toko Basmalah mayoritas didasari oleh *utilitarian shopping motives* dalam melakukan aktifitas membelanjanya. Sedangkan pelanggan alumni atau santri Sidogiri dengan loyalitasnya, saat melakukan aktifitas berbelanja didasari oleh *hedonic shopping motives*. Di mana dalam intersubjektif para santri dan alumni mengungkapkan bahwa berbelanja di Toko Basmalah itu secara tidak

⁹ Barry J Babin, William R Darden and Mitch Griffin, “Work and/or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value” *Journal of Consumer Research*, Vol. 20, No. 4 (1994). Lihat juga Nugroho Juli Setiadi, *Perilaku Konsumen : Konsep dan Implikasi untuk Strategi dan Penelitian Pemasaran* (Jakarta: Prenada Media, 2003), 94-95. Lihat juga Christina Whidya Utami, 58-59.

langsung telah menyenangkan kiai yaitu ikut beramal (membantu) toko almamater (pesantren Sidogiri) mendulang laba. Sehingga di manapun *outlet* Toko Basmalah berdiri, para santri dan alumni akan berusaha meramaikan dan senang berbelanja di toko milik almamaternya tersebut. Temuan penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya seperti milik Dawson *et al.*, Koo, Nguyen, Subagio, dan Fathonah yang menyatakan bahwa *hedonic shopping motivation* dan *store attributes* mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan loyalitas konsumen terhadap toko (*shopper loyalty*).¹⁰

Kemudian dari enam faktor yang memotivasi seseorang berbelanja hedonis, yaitu *advanture shopping*, *social shopping*, *gratification shopping*, *idea shopping*, *role shopping*, dan *value shopping*,¹¹ menunjukkan bahwa pelanggan alumni atau santri masuk kategori *role shopping* sebab mereka masuk Toko Basmalah tujuannya adalah untuk kebahagiaan Keluarga Besar Pesantren Sidogiri, khususnya menyenangkan kiai. Dilihat dari fungsi-fungsi penting motif untuk mengarahkan konsumen dalam memutuskan berbelanja, yaitu secara berurutan adalah motif primer, selektif, rasional dan emosional.¹² Maka, bagi pelanggan Toko Basmalah yang masuk kategori alumni

¹⁰ Lihat Scott Dawson, Peter H. Bloch, Nancy M. Ridgway, "Shopping Motives, Emotional States, and Retail Outcomes" *Journal of Retailing*, Vol. 66, No. 4 (Winter, 1990), 424-426. Lihat juga Dong-Mo Koo, "Inter-relationships among Store Images, Store Satisfaction, and Store Loyalty among Korea Discount Retail Patrons" *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 15, No. 4 (Desember, 2003). Lihat juga Hartono Subagio, "Pengaruh Atribut Supermarket Terhadap Motif Belanja Hedonik Motif Belanja Utilitarian dan Loyalitas Konsumen" *Jurnal Manajemen Pemasaran*, Vol. 6, No. 1 (April, 2011), Lihat juga Siti Fathonah, "Pengaruh *Hedonic Shopping Motivations* dan *Store Attribute* Terhadap *Shopper Loyalty*" *Jurnal Siasat Bisnis*, Vol. 13, No. 3 (Desember, 2009), 298.

¹¹ Christina Whidya Utami, *Manajemen Ritel, Strtegi dan Implementasi Operasional Bisnis Ritel Modern di Indonesia* (Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2018), 60-61. Lihat juga Hartono Subagio, "Pengaruh Atribut Supermarket Terhadap Motif Belanja Hedonik Motif Belanja Utilitarian dan Loyalitas Konsumen" *Jurnal Manajemen Pemasaran*, Vol. 6, No. 1 (April, 2011), 9.

¹² Christina Whidya Utami, 58.

menjadikan motif emosional di urutan pertama, disusul primer, selektif, dan rasional.

Sehingga dapat dipaparkan bahwa secara teoritik, temuan ini konsistensi dan menunjukkan kemapanan (*robustness*) akan peran *hedonic shopping motivation* dan *store attributes* dalam meningkatkan loyalitas konsumen terhadap toko.

2. Usaha Pengurus dalam Pengembangan Unit-unit Bisnis Kopontren

Tidak semua Kopontren dapat berkembang dan memiliki omset puluhan miliar seperti yang dimiliki oleh Kopontren Sidogiri. Kalaupun ada juga tidak seprogresif milik Kopontren Sidogiri, di mana tercatat ada 177 *outlet* toko ritel modern berjejaring, produk air mineral *private label* “santri” terpasarkan di berbagai toko dan pesantren *plus* kecanggihan alat bayar dengan hadirnya kartu debit e-maal yang dapat berfungsi juga sebagai e-toll, belum lagi bisnis-bisnis *receh* seperti penerbitan buku majalah pesantren dan *event organizer*nya.

Kemajuan dan perkembangan Kopontren ini tidak lepas dari usaha dan inovasi pengurus dalam mengelola Kopontren khususnya Toko Basmalah. Dalam disertasi Yunan Athoillah mengungkapkan bahwa etos kerja santri *lah* yang melatarbelakangi keberhasilan Kopontren maju begitu pesat. Etos kerja ini mendorong para santri, alumni dan keluarga *ndalem* yang duduk di jajaran kepengurusan Kopontren bekerja maksimal dan berusaha menghadirkan inovasi dengan menyesuaikan kebutuhan zaman dan lingkungan. Etos kerja tersebut merupakan hasil pemaknaan intersubjektif para santri pada diri

mereka masing-masing, yaitu; kerja adalah khidmah, amanah, *tabarrukan*, ridha guru, amaliah ilmu, jihad dan ibadah.¹³ Hal inilah yang memotivasi para pengurus bekerja dengan baik dan maksimal.

Dengan demikian, teori Umer Chapra tentang motif ekonomi Islam yang berdasarkan prinsip *tawhīd* (keesaan), *khilāfah* (perwakilan) dan *‘adālah* (keadilan) untuk memenuhi *maqāṣid shari‘ah*, yaitu 1) Pemenuhan kebutuhan; 2) Penghasilan dari sumber yang terhormat; 3) Distribusi pendapatan dan kekayaan yang adil; dan 4) Pertumbuhan dan stabilitas, telah dipenuhi oleh para pengurus yang bekerja di Kopontren khususnya jajaran manajemen dan pegawai Toko Basmalah. Fakta di lapangan juga menunjukkan bahwa ada sesuatu yang dapat dikembangkan dari teori Chapra di atas dengan melihat motif bekerja pengurus sebagai santri, yaitu motif khidmah, amanah, *tabarrukan*, ridha guru, amaliah ilmu, jihad dan ibadah. Di mana ketujuh motif ini belum tentu ada menjadi pendorong muslim lain non santri saat bekerja.

F. Luthans, Endo Wijaya Kartika, dan Thomas S. Kaihatu dalam penelitian tentang teori motivasi kerja mengkonsep proses motif ini menjadi tiga yaitu; kebutuhan (*needs*), dorongan (*drives*), dan rangsangan (*incentives*).¹⁴ Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa teori ini tidak

¹³ Akhmad Yunan Atho'illah, "Konstruksi Etos Kerja Santri: Studi Etos Kerja Santri dalam Pengembangan Bisnis Modern di Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan" (Desertasi -- UIN Sunan Ampel 2019).

¹⁴ Endo Wijaya Kartika, Thomas S. Kaihatu, "Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Karyawan Restoran di Pakuwon Food Festival Surabaya)" *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.12, No. 1 (Maret, 2010), 102.

sepenuhnya relevan digunakan dalam menganalisis motif bekerja pengurus Kopontren, di mana kecenderungan motif bekerja yang dipaparkan oleh mereka adalah untuk menutupi kebutuhan fisiologi dengan rangsangan yang bersifat materi sedangkan pengurus Kopontren bekerja lebih mengedepankan faktor psikologi dengan rangsangan yang bersifat imaterial yaitu ridha guru.

Secara tak langsung penelitian ini juga menyinggung akan teori Hermawan dan Syakir Sula dalam etika pemasaran syariah yang mengenalkan sembilan etika yang harus diperhatikan bagi peritel atau pemasar syariah, yaitu Takwa, Shidq, al-‘Adl, Khidmah, menepati janji dan tidak curang, amanah, tidak buruk sangka, tidak ghibah dan tidak melakukan rishwah. Dalam temuan penelitian ini di lapangan menunjukkan ada dua belas nilai-nilai mu’amalah yang diajarkan secara praktis dan teoritis oleh kiai dan masyayikh dalam pengajian pesantren, yaitu nilai *muttaqi* (memiliki kepribadian spiritual), *siddiq* (berperilaku jujur), *amīn* (terpercaya), *mubālligh* (transparan), *fāṭin* (cerdas membaca realitas), *‘ādil* (berperilaku adil dalam bisnis), *khādim* (bersikap melayani dan rendah hati), *wāfi bi al-‘wu‘ūd* (menepati janji), *‘adam al-ghashsh* (tidak curang), *ḥusn al-ẓann* (selalu berbaik sangka), *ibti‘ād ‘an al-ghībah aw ihānat al-‘ākhar* (tidak menjelek-jelekkan orang lain), dan *ibti‘ād ‘an al-rishwah* (tidak menyuap). Keduabelas nilai ini ada, diserap dan dijalankan sebagai etika bekerja oleh para santri yang duduk di jajaran pengurus Kopontren, baik sebagai pihak manajemen, pemasar, peritel/pramusaji sampai dengan kasir.

Begitu juga terkait teori praktis bisnis ritel syariah yang dipaparkan oleh Widyarini dan Puji Pramudya Wardani, di mana pada praktek bisnis ritel syariah menurut mereka ada komponen dasar yang harus dilakukan, yaitu; 1) produk (halal dan sehat); 2) harga wajar, bersaing secara sehat; 3) promosi dilakukan secara jujur; 4) *display* produk memudahkan dan rapi; 5) kebersihan terjaga; 6) karyawan profesional, ramah dan menyampaikan salam. Di lapangan peneliti menemukan bahwa ada tambahan perspektif manajemen Kopontren Sidogiri dalam melakukan praktek bisnis ritel di Toko Basmalah di samping enam hal di atas, yaitu keharusan akan pengucapan Ijab Qabul yang disyaratkan dalam jual beli mazhab Syafi'i menjadi standar operasional kasir Toko Basmalah. Kata Ijab semisal; “saya jual” atau semakna pada pelanggan saat aksi serah terima uang dan barang harus terucap dari kasir. Juga yang lebih utama adalah harus mampu menggandeng peritel tradisional sekitar dan menggendong wirausahawan yang belum mampu memasarkan produknya.

Sehingga dapat dipaparkan bahwa secara teoritik, temuan ini konsistensi dan menyempurnakan etos kerja santri temuan Yunan yang kami jadikan sebagai motif bekerja santri, menambah teori ekonomi Islam Chapra, mengembangkan teori etika pemasar syariah Hermawan dan Syakir Sula menjadi dua belas etika, dan teori praktis ritel syariah Widyarini dan Puji Pramudya Wardani.

3. Implikasi Praktis

Kajian tentang pengembangan Kopontren dan pemberdayaan masyarakat oleh pesantren memang cukup banyak didiskusikan namun motif

ekonomi kaum santri dalam berbelanja dan bekerja belum banyak didiskusikan dalam keilmuan ekonomi Islam. Bahkan selama ini tema tentang perbankan syariah, koperasi syariah dan derivasi hukum ekonomi Islam lebih banyak memenuhi literasi-literasi yang ada. Hal ini berakibat pada tidak tersampainya secara komprehensif tendensi bisnis kaum santri khususnya Kopontren.

Kajian terhadap dinamika bisnis ritel Kopontren dengan kasus ini diharapkan dapat memberikan gambaran bahwa dalam pengelolaan bisnis Kopontren ada dinamika dan resistensi. Dinamika dan resistensi ini tertumpu dari adanya kesadaran ekonomi yang tinggi yaitu kesadaran ekonomi yang timbul dari dialektika pemahaman ajaran agama dan interaksi dengan masyarakat sekitar.

Kajian mengenai basis-struktur bisnis ritel pesantren dan motif ekonomi kaum santri, yaitu santri itu sendiri, alumni, ustadz dan kiai, baik sebagai pelanggan, pengelola bisnis (pengurus Kopontren) atau *advisor* yang ditemukan dalam penelitian ini berimplikasi praktis bagi kaum santri di lokasi yang lain untuk dapat mengembangkan unit bisnis serupa agar lebih progresif dan maju. Juga dengan melihat proposisi temuan penelitian ini dapat terlihat bahwa bisnis ritel syariah akan semakin dinamis jika para pelaku usaha dapat memahami perilaku konsumen terutama terkait dengan perilaku berbelanja yang semakin hedonis dan atribusi usaha bisnis syariah. Dengan demikian mengembangkan bisnis Kopontren secara progresif dirasa perlu untuk kemandirian ekonomi pesantren demi menghindari tabiat pesantren yang

gemar berharap bantuan dari pemerintah atau dermawan dalam pengembangan insfratukturnya.

C. Rekomendasi

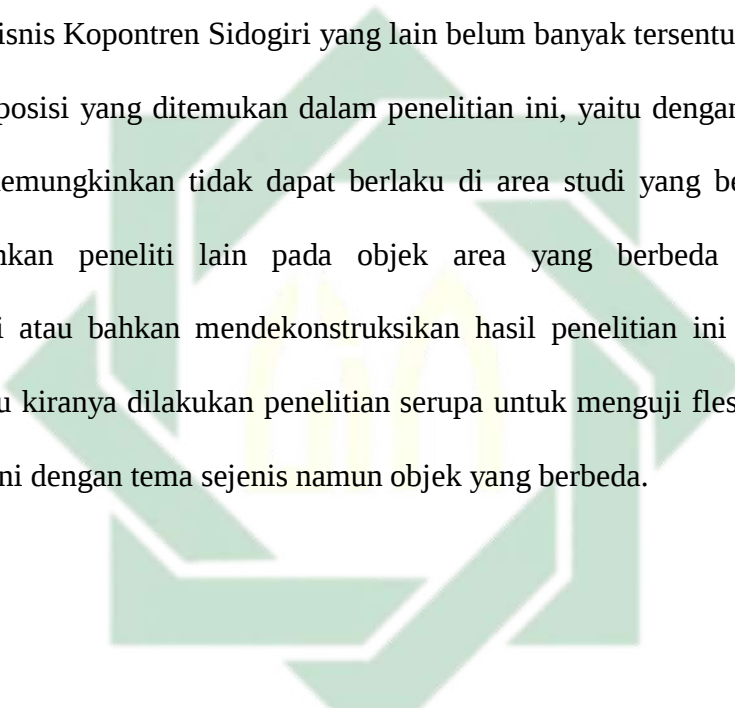
Rekomendasi yang dapat kami sampaikan dari penelitian ini adalah:

1. Kopontren-kopontren lain yang ingin berkembang hendaknya memisahkan modal pesantren, keluarga *ndalem* dan lainnya. Modal harus tercatat dengan baik dan dikembangkan secara professional, untuk itu pengurus yang duduk di Kopontren harus dipilih dari santri, alumni atau invididu muda *ndalem* yang berdedikasi, mau belajar dan punya *mindset* bisnis bagus.
2. Pengelolaan pengurus tidak melibatkan langsung sang kiai, sebab pada dasarnya psikologi seorang kiai adalah berjiwa sosial. Pengelolaan Kopontren dengan sifat sosial akan membuat Kopontren tidak lagi sebagai lembaga bisnis yang dapat meraup untung melainkan akan menjadi lembaga sosial nirlaba.
3. Pengelola Kopontren harus mampu berijtihad dan memahami potensi yang dimiliki. Menafikan potensi dan tidak mempunyai *planning* yang selalu *diupgrade* menyesuaikan kondisi yang ada akan membuat Kopontren stagnan dan tergerus oleh pesaingnya. Kondisi ini akan membuat ekonomi pesantren sulit mandiri dan akan terus berharap pada bantuan swasta atau pemerintah.
4. Terkhusus bagi Kopontren Sidogiri, perlu kiranya mengkaji ulang tentang ketiadaan pegawai perempuan di berbagai struktur organisasi Toko Basmalah mengingat beberapa konsumen perempuan kadang kesulitan dan kurang nyaman dengan kondisi ini saat ingin menanyakan produk barang yang bersifat sensitif (kewanitaan).

D. Keterbatasan Penelitian

Setting dan area penelitian yang diambil cenderung bersifat kasuistik dinamika bisnis ritel Kopontren dengan fokus motif pelanggan Toko Basmalah dan pengurus yang menjadi salah satu basis penting dinamika bisnis ritel yang ada. Porsi pada unit bisnis Kopontren Sidogiri yang lain belum banyak tersentuh.

Proposisi yang ditemukan dalam penelitian ini, yaitu dengan unit dan *setting* terbatas, memungkinkan tidak dapat berlaku di area studi yang berbeda. Sehingga memungkinkan peneliti lain pada objek area yang berbeda mengkonstruksi, menambahi atau bahkan mendekonstruksikan hasil penelitian ini di masa datang. Maka, perlu kiranya dilakukan penelitian serupa untuk menguji fleksibilitas dari hasil penelitian ini dengan tema sejenis namun objek yang berbeda.



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR PUSTAKA

Buku

Al-Qur'an al-Karīm

Abdallat, Muhammad M.A. and Hesham el-Sayed el-Emam, *Consumer Behaviour Models and Consumer Behaviour in Tourism*. Riyadh: Department of Tourism and Hospitality, Faculty of Tourism and Archeology King Saud University, 2009.

Abī Shaybah, Abd Allāh b. Muḥammad b. *al-Muṣannif*. Bairut: Dār al-Fikr, 1994.

Adiwijaya, Michael. *8 Jurus Jitu Mengelola Bisnis Ritel Ala Indonesia*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2010.

Al-Qur'an, Tim Syaamil. *Al-Qur'an Terjemah Tafsir Per Kata; Dilengkapi dengan Terjemah Kementerian Agama Republik Indonesia, Asbabun Nuzul, Intisari Ayat, dan Indeks Tematik*. Bandung: Syaamil al-Qur'an & Sygma Creative Media Corp., t.th.

Anas, Mālik b. *Mawsū'ah Shurūḥ al-Muwatṭa'* Taḥqīq 'Abd Allāh b. 'Abd al-Muḥsin al-Turkī Vol. 18. Kairo: Markaz Hajr lil Buḥūth wa al-Dirāsāt al-'Arabiyah al-Islāmiyah: 2005.

Anton, Athoillah, M. dan Bambang Q Anees. *Filsafat Ekonomi Islam*. Surabaya: Sahifa, 2013.

'Asqalānī (al), Aḥmad b. 'Aly b. Ḥajar. *Fath al-Bārī Sharḥ Ṣaḥīḥ al-Bukhārī*. Kairo: Dār al-Rayyān li al-Thurāth, 1986.

Atiqullah, Atiqullah. *Perilaku Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren: Studi Multisitus pada Pesantren Bani Djauhari, Pesantren Bani Syarqawi di Sumenep dan Pesantren Bani Basyaiban di Pasuruan*. Surabaya: Pustaka Radja, 2013

Avittathur, Balram. dan Janat Shah, "The Retailer's Stock-Kepping Unit Allocation Problem" Kulwant S., et al (ed), *Developments in Logistics and Supply Chain Management : Past, Present and Future*. London : Palgrave Macmillan, 2016.

Badrī (al), Muṣṭafā Aḥmad. *al-Qawā'id al-Fiqhiyah wa Dawruhā fī Iqāmah Maqāṣid al-Sharī'ah al-Islāmiyah*. Iskandariyah: Dār al-Ta'lim al-Jāmi'ī, 2020.

Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: antara Teori dan Praktik* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.

Bittel, L., Newstrom, J. W., and Newstrom, J. *What Every Supervisor Should Know: The Complete Guide to Supervisory Management* (New York: McGraw-Hill, Inc., 1994.

Bayhaqī (al), Abū Bakar Aḥmad b. Ḥusayn b. Aly. *al-Sunan al-Kubrā*. Bairut: Dār al-Kutub al-'Ilmiyah, 2002.

Chapra, Umer. *Islam dan Tantangan Ekonomi, Islamisasi Ekonomi Kontemporer*, Terj. Tim Risalah. Surabaya: Risalah Gusti, 1999.

- Coleman, James S. *Dasar-Dasar Teori Sosial (Foundations of Social theory)*. Bandung: Nusa Media, 2009.
- Dimyāṭī (al), Abū Bakar Uthmān b. Muḥammad Shaṭā. *Ḥāshiyah I'ānah al-Ṭālibīn*. Bairut: Dār al-Kutub al-‘Ilmiyah, 2018.
- Dinar, Muhammad. dan Muhammad Hasan. *Pengantar Ekonomi: Teori dan Aplikasi*. tt: CV. Nur Lina, 2018.
- Dwiastuti, Rini. Agustina Shinta dan Riyanti Isaskar, *Ilmu Perilaku Konsumen*. Malang: UB Press, 2012.
- Engel, James F., Kollat, David T. and Black, Roger D. *Consumer Behavior*. Illinois : The Dryden Press, 1968.
- Farid, Muhammad. *Fenomenologi dalam Penelitian Ilmu Sosial*. Jakarta: Kencana, 2018.
- Ḥasanī (al), Ḥabīb al-Kull Wa’il Muḥammad al-Yamanī. *al-Sifr al-Mu’īn ‘alā Khidmat al-Ṣālihīn*. Kairo: Dār al-Ḥakīm li al-Ṭaba‘ah, 2017.
- Howard, John A. and Sheth, Jagdish N. *The Theory of Buyer Behavior*. Hoboken: Wiley, 1969.
- House, Robert J. “Theory of Charismatic Leadership” dalam J.G. Hunt and L.L. Larson (edition) *Leadership: The Cutting Edge* (Illinois: Southern Illinois University Press, 1976).
- Hasan, Ali. *Marketing dan Kasus-kasus Pilihan*. Yogyakarta: CAPS, 2013
- Hasibian, Melayu. *Managemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Rajawali, 2001.
- Johnson, Doyle P. *Teori Sosiologi Klasik dan Modern*. Jakarta: Gramedia Pustaka, 1994.
- Jurjānī, (al), ‘Ali b. Muḥammad al-Sayyid al-Sharīf. *Mu’jam al-Ta’rifāt*. Kairo: Dār al-Faḍīlah, 2004.
- Kartajaya, Hermawan. dan Muhammad Syakir Sula, *Syariah Marketing*. Bandung: Penerbit Mizan, 2006.
- Kerby, Joe Kent. *Consumer Behavior; Conceptual Foundations*. New York: Dun-Donnelley Pub. Corp., 1975.
- Khaldūn, Abd al-Raḥmān b. *Muqaddimah Ibn Khaldūn Vol. 2*. Damaskus: Maktabah al-Hidāyah, 2004
- Kotler, Philip. *Manajemen Pemasaran Edisi Kesebelas*. Jakarta: PT Indexs, 2005.
- _____. *Manajemen Pemasaran Edisi Millenium I*. Jakarta: PT. Prenhalindo, 2002.
- Kotler, Philip. dan Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, Thirteenth Edition Terj. Bob Sabran. Jakarta: Penerbit Erlangga, 2009.
- Kotler, Philip. and G. Amstrong, *Principle of Marketing 10th*. New Jersey: Prentice Hall, 1994.

- _____. *Marketing an Introduction Jilid I*. Jakarta: Erlangga, 1997.
- Luthans, F. *Organizational Behavior*, 7th ed. New York: McGraw-Hill, Inc., 1995.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Psikologi Perusahaan*. Bandung: Trigenda Karya, 1993.
- Mardani, Mardani. *Hukum Bisnis Islam*. Jakarta: Kencana, 2014.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004.
- Munāwī (al), Muḥammad ‘Abd al-Ra’uf. *Fayḍ al-Qadīr Sharḥ al-Jāmi‘ al-Ṣaghīr* Vol. 6. Bairut: Dār: al-Ma‘rifah, 1972.
- Mungin, M. Burhan. *Penelitian Kualitatif; Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta, Kencana, 2008.
- Mustari, Mohamad. dan Mohammad Taufiq Rahman, *Ekonomi Pesantren, Manajemen Pesantren dalam Pembangunan Masyarakat Desa*. Bekasi: Lintang Publishing, 2012.
- Nawāwī (al), Muḥyī al-Dīn Abū Zakariyā Yaḥyā b. Sharf. *Minḥāj al-Ṭālibīn wa ‘Umdah al-Muḥṭin*. Bairūt: Dār al-Minḥāj, 2005.
- _____. *al-Minḥāj Sharḥ Ṣaḥīḥ al-Muslim* Vol. 11. Bairut: Dār Iḥyā’ al-Turāth al-‘Arabī, 1392 H.
- _____. *Sharḥ Ṣaḥīḥ Muslim*. Dammam: Dar al-Kayr, 1996.
- Nicosia, Francesco M. *Toward a Model of Consumer Decision Making*. Berkeley: University of California, 1962.
- Nīsābūrī (al), Abū ‘Abd Allāh Muḥammad b. ‘Abd Allāh al-Ḥākim. *al-Mustadrak ‘alā al-Ṣaḥīḥayn* Vol. 2. Bairut: Dār: al-Ma‘rifah, 1998.
- Nugroho, Setiadi. *Perilaku Konsumen*. Jakarta: Kencana Prenada Media, 2013.
- Quzwaynī, (al), Abū ‘Abdillāh Muḥammad b. Yazīd b. Abd Allāh b. Mājah. *Sunan Ibn Mājah* Vol. 3. Bairut: Dār al-Ma‘rifah, 1996.
- P3EI UII, *Ekonomi Islam*. Jakarta: Raja Grafindo, 2013.
- Penulis, Tim. *Taqriru Mas’ulil Ma’had Sanawiyah (TAMASSYA); Laporan Tahunan Pengurus Pondok Pesantren Sidogiri*, 2017
- Penulis, Tim. *Kopontren Sidogiri, Rapat Anggota Tahunan Tahun Buku 2016 Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri*. Pasuruan: Sidogiri Corp, 2017
- Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge. *Perilaku Organisasi Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat, 2008.
- Sijistānī (al), Abū Dāwud Sulaymān b. al-Ash’ath. *Sunan Abī Dāwud*. Bairut: Maktabah al-‘Aṣriyyah, t.th.
- Smith, David Woodruff. *Husserl*. London: Routledge, 2007.
- Sopiah dan Syihabudhin, *Manajemen Bisnis Ritel*. Yogyakarta: Penerbit Andi, 2008.

- Sudiarja, A. Dalam “Kata Pengantar” dalam Mariasusai Dhavamony, *Fenomenoogi Agama*. Yogyakarta: Kanisius, 1995.
- Suharto, Babun. *Dari Pesantren Untuk Umat: Reiventing Eksistensi Pesantren di Era Globalisasi*. Surabaya: Imtiyaz, 2011.
- Tirmidhī (al), Muḥammad b. `īsā b. Sawrah. *Sunan al-Tirmidhī*. Bairut: Dār al-`Ilmiyah, t.th.
- Ṭabrānī (al), Abū al-Qāsim Sulaymān b. Aḥmad b. Ayyūb. *al-Mu`jam al-Ṣaghīr*. Bairut: Dār al-Kutub al-`Ilmiyah, t.th.
- Taylor, Steven J., Robert Bogdan dan Marjorie L. DeVault. *Introduction to Qualitative Research Methods* 4th Edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2016.
- Utami, Christina Whidya. *Manajemen Ritel, Strategi dan Implementasi Operasi Bisnis Ritel Modern di Indonesia Edisi 3*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2018.
- Schiffman dan Kanuk, *Perilaku Konsumen Edisi Ketujuh*. Jakarta: PT Indexs, 2004.
- Sumarwan, Ujang. *Perilaku Konsumen*. Bogor: Ghalia Indonesia, 2011
- Supranto, Supranto. dan Nanda Limakrisna, *Perilaku Konsumen dan Strategi Pemasaran*. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2011.
- Swastha, Banu Dharmesta. dan Handoko T. Hani. *Manajemen Pemasaran; Analisa Perilaku Konsumen*. Yogyakarta: BPFE, 2000.
- Syam, Nur. *Islam Pesisir*. Yogyakarta: LKis, 2005.
- _____. *Tarekat Petani, Fenomena Tarekat Syattariyah Lokal*. Yogyakarta, LKiS, 2013.
- _____. dan Susilo, Suko. *Jejak Politik Lokal Kaum Tarekat*. Surabaya: Jenggala Pustaka Utama, 2020.
- Terry, George R. *The Principles of Management*. Homewood : Ricard D. Irwin Inc., 1960.
- Truman, Harry S. *Personality and Psychotherapy*. New York, McGraw- Hill, 1950.
- Yuniarti, Vinna Sri. *Ekonomi Mikro Syariah*. Bandung: Pustaka Setia, 2016.
- Zakub, Hamzah. *Menuju Keberhasilan, Manajemen dan Kepemimpinan*. Bandung: CV. Dipenegoro, 1984.

Jurnal

- Anam, Saeful. “Karakteristik dan Sistem Pendidikan Islam: Mengenal Sejarah Pesantren, Surau dan Meunasah di Indonesia” *JALIE: Journal of Applied Linguistics and Islamic Education*, Vol. 1 No. 1 (Maret, 2017).
- Arnold, Mark J. dan Reynolds, Kristy. “Hedonic Shopping Motivation” *Journal of Retailing*, Vol. 79, No. 2 (Desember, 2003).

- Artaya, I Putu dan Tubagus Purworusmiardi. "Tingkat Pertumbuhan Pusat Perbelanjaan Modern dan Dampaknya Terhadap Perilaku Berbelanja Gender di Surabaya" *e-Jurnal Spirit Pro Patria*, Vol. 1, No. 2 (Oktober, 2015)
- Arwiya, Eka Fafita Firdausi. Sopiah Sangaji dan Mohammed Arief. "Building Entrepreneurial Spirit of Islamic Boarding School Students in Mojokerto Indonesia" *International Journal of Learning & Development*, Vol. 6, No. 1 (2016).
- Akbar, Ali. "Concept of Leadership in Organizations – Prevailing Views" *Research Journal of Recent Sciences*, Vol. 2 No. 4 (April, 2013).
- Aulia S. Astri. Adisti Madella Elmanisa dan Myra P Gunawan, "Pola Distribusi Spasial Minimarket di Kota-Kota Kecil" *Jurnal Perencanaan Wilayah dan Kota*, Vol. 20 No. 2 (Agustus, 2009).
- Azizah, Siti Nur. "Pengelolaan Unit Usaha Pesantren Berbasis Ekoproteksi" *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, Vol. IX, No. 1 (Desember, 2014).
- Asyuti, Rinda. "Rekonsepsi Ekonomi Islam dalam Perilaku dan Motivasi Ekonomi" *Religia*, Vol. 14 No. 1 (April, 2011).
- Babin, Barry J., Darden, William R., dan Griffin, Mitch. "Work and/or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value" *Journal of Consumer Research*, Vol. 20, No. 4 (1994).
- Bassi, Francesca. "Experiential Goods and Customer Satisfaction: An Application to Films" *Quality Technology & Quantitative Management*, Vol 7 No. 1 (2010).
- Coleman. James S. "Social Theory, Social Research and Theory of Action" *The American Journal Os Sociology*, Vol. 91 No. 6 (Mei, 1986).
- Dahlan, Moh. "Pemikiran Fenomenologi Edmund Husserl dan Aplikasinya Dalam Dunia Sains Dan Studi Agama" *Jurnal Salam Jurnal Studi Masyarakat Islam*, Vol. 13 No. 1 (Januari – Juni, 2010).
- Dawson, Scott. Bloch, Peter H. Ridgway, Nancy M. "Shopping Motives, Emotional States, and Retail Outcomes" *Journal of Retailing*, Vol. 66, No. 4 (Winter, 1990)
- Fathonah, Siti. "Pengaruh *Hedonic Shopping Motivations* dan *Store Attribute* Terhadap *Shopper Loyalty*" *Jurnal Siasat Bisnis*, Vol. 13, No. 3 (Desember, 2009).
- Fauroni, R Lukman. "Model Pemberdayaan Ekonomi ala Pesantren al-Ittifaq Rancabali Kab. Bandung" *Inferensi : Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, Vol. 5 No. 1 (Juni, 2011).
- Faiqoh, Faiqoh. "Orientasi Pendidikan Pesantren Sidogiri" *Edukasi*, Vol. 10 No. 3 (September-Desember, 2012).
- Fitra, Takbir Lailatul dan Abdul Rasyid, "Peran Kopontren Terhadap Perekonomian Masyarakat sekitar Pondok Pesantren" *Iqtisaduna*, Vol 2, No 2 (2016).

- Harahap, Dedy Ansari. "Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keputusan Pembelian Konsumen di Pajak USU (Pajus) Medan" *Jurnal Keuangan dan Bisnis*, Vol. 07 No. 3 (November, 2015).
- Hariyadi, Guruh Taufan. "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Konsumen Berbelanja di Minimarket (Studi Pada Indomaret dan Alfamart di Semarang)" *Jurnal Penelitian Ekonomi dan Bisnis (JPEB)*, Vol. 1, No. 1 (2016).
- Haryanto, Rudy. "Menumbuhkan Semangat Wirausaha Menuju Kemandirian Ekonomi Umat Berbasis Pesantren (Studi Kasus di PP. Darul Ulum Banyuwangi Pamekasan)" *Nuansa*, Vol. 14 No. 1, (Januari – Juni, 2017).
- Hasbiansyah, O. "Pendekatan Fenomenologi: Pengantar Praktik Penelitian dalam Ilmu Sosial dan Komunikasi" *Mediator*, Vol. 9 No. 01 (Juni, 2008).
- Helmi, Sulaiman. Syah, Lin Yan. dan Agustian, Wiwin. "Perubahan Perilaku Konsumen Dalam Berbelanja Dari Ritel Tradisional Ke Ritel Modern (Studi Kasus Pada Ibu Rumah Tangga di Kota Palembang)" *JIMB*, Vol. 2, No. 1 (2019)
- Heriawan, Teguh. "Analisa Kreatifitas Pelaksanaan Strategi Pemasaran Pada Usaha Retail Business (Bisnis Eceran) Untuk Usaha Mini Market Konvensional di Indonesia" *Jurnal Ekonomi*, Vol. 9 No. 1 (Mei, 2018).
- Huda, Bakhrul. "Education and Practice of Moderate Islam in the Pesantren Progressive Bumi Shalawat Sidoarjo" *Didaktika Religia*, Vol 8, No 1 (June, 2020).
- Ibrahim, Muhammad Faishal. dan Ng, Chye Wee. "Determinants of Entertaining Shopping Experiences and Their Link to Consumer Behaviour: Case Studies of Shopping Centres in Singapore" *Journal of Retail Leisure Property*, Vol. 2, No. 4 (Desember, 2002)
- Japariato, Edwin. "Analisa Faktor Type Hedonic Shopping Motivation dan Faktor Pembentuk Kepuasan Tourist Shopper di Surabaya" *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 12, No. 1 (Maret, 2010).
- Jatmika, Devi. "Hubungan Budaya Individualis-Kolektif dan Motivasi Berbelanja Hedonic pada Masyarakat Kota Jakarta" *PSibernetika*, Vol. 10, No. 1 (April, 2017).
- Kamdron, Tiiu. "Work Motivation: Relationships with Job Satisfaction, Locus of Control and Motivation Orientation" *International Journal of Liberal Arts and Social Science*, Vol. 3 No. 6 (August, 2015).
- Kartika, Endo Wijaya. Kaihatu, Thomas S. "Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Karyawan Restoran di Pakuwon Food Festival Surabaya)" *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.12, No. 1 (Maret, 2010).
- Koo, Dong-Mo. "Inter-relationships among Store Images, Store Satisfaction, and Store Loyalty among Korea Discount Retail Patrons" *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 15, No. 4 (Desember, 2003).

- Lee, M. Y., Kim, Y. K., Lee, H. J. "Adventure Versus Gratification: Emotional Shopping in Online Auctions" *European Journal of Marketing*, Vol. 47 No. 2 (2013).
- Lugina, Ugin. "Pengembangan Ekonomi Pondok Pesantren di Jawa Barat" *Risâlah, Jurnal Pendidikan dan Studi Islam*, Vol. 4 No. 1 (Desember, 2017).
- Muttaqin, Rizal. "Kemandirian dan Pemberdayaan Ekonomi Berbasis Pesantren" *JESI, Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia*, Vol. I No. 2 (Desember, 2011).
- Mursyid, Mursyid. "Dinamika Pesantren Dalam Perspektif Ekonomi" *Jurnal Millah*, Vol. XI, No 1 (Agustus, 2011).
- Nadzir, Mohammad. "Membangun Pemberdayaan Ekonomi di Pesantren" *Economica*, Vol. 6 Edisi 1 (Mei, 2015).
- Nguyen, Tung. Tho, Nguyen dan Barrett, Nigel J. "Hedonic Shopping Motivations, Supermarket Attributes, and Shopper Loyalty in Transitional Markets: Evidence from Vietnam" *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 19, No. 3 (July, 2007).
- Pardee, Ronald L. "Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor and McClelland: a Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation" *Educational Resources Information Center (ERIC)* U.S. Department of Education (Februari, 1990).
- Pebrianti, Yulia. "Siklus Hidup Perusahaan dan Teori Pecking Order" *I-Economic*, Vol. 3 No. 2 (Desember, 2017).
- Pradana, Mahir. "Klasifikasi Bisnis E-Commerce di Indonesia" *MODUS*, Vol. 27 No. 2 (2015).
- Pramudiana, Ika Devy. "Perubahan Perilaku Konsumtif Masyarakat dari Pasar Tradisional ke Pasar Modern" *Asketik*, Vol. 1, No. 1 (Juli 2017).
- Rahayu, Yunita, dan Sudrajat, Arief. "Rasionalitas Santri Ngawulo di Pondok Pesantren Sunan Drajat" *Paradigma*, Vol. 5, No. 3, (2017).
- Rifqi, Ainur. Ali Imron dan Mustinisngsih. "Manajemen Alumni di Pondok Pesantren Modern dan Salaf (Studi di Pondok Pesantren Nurul Jadid dan Pondok Pesantren Sidogiri)" *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian dan Pengembangan*, Vol. 1 No. 04 (April, 2016).
- Reginald, Azel Raoul. dan Imron Mawardi, "Kewirausahaan Sosial Pada Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan" *JESTT*, Vol. 1 No. 5 (Mei, 2014).
- Rusno, Rusno. "Dampak Pesatnya Mini Market Waralaba Terhadap Usaha Kecil (Jenis Ritel)" *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, Vol. 4, No. 3 (Oktober, 2008).
- Subagio, Hartono. "Pengaruh Atribut Supermarket Terhadap Motif Belanja Hedonik Motif Belanja Utilitarian dan Loyalitas Konsumen" *Jurnal Manajemen Pemasaran*, Vol. 6, No. 1, (April, 2011).

- Subianto, Totok. "Studi Tentang Perilaku Konsumen beserta Implikasinya terhadap Keputusan Pembelian" *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, Vol. 3 No. 3 (Oktober, 2007).
- Sahetapy, Joefer Pratama. "Diferensiasi Produk, Strategi Merek; Pengaruhnya Terhadap Keputusan Pembelian Meubel UD Sinar Sakti Manado" *Jurnal Manajemen*, Vol. 01 No. 03 (2013).
- Sulaiman, Adhi Iman. M. Masrukin, C. Chusmeru, Sri Pangestuti, "Pemberdayaan Koperasi Pondok Pesantren Sebagai Pendidikan Sosial dan Ekonomi Santri" *Jurnal Pendidikan dan Pemberdayaan Masyarakat*, Vol. 3 No. 2 (November, 2016).
- Utomo, Tri Joko. "Lingkungan Bisnis dan Persaingan Bisnis Ritel (The Business Environment and the Competition of Retail Business)" *Jurnal Fokus Ekonomi*, Vol. 5 No. 1 (Juni, 2010).
- Vikas, K. B. Luciano and M. Roger. "The Impact of Operation Performance on Customer Loyalty" *Service Science*, Vol. 3 No. 2 (t.th)
- Wandrial, Son. dan Enggal Sriwardiningsih, "Analisis Industri Pada Ritel Convenience Store: Kasus 7-Eleven (Seven)" *Binus Business Review*, Vol. 4 No. 1 (Mei, 2013).
- Widodo, Slamet. "Pengembangan Potensi Agribisnis dalam Upaya Pemberdayaan Ekonomi Pondok Pesantren (Kajian Ekonomi dan Sosikultural)" *Embryo*, Vol. 7 No. 2 (Desember, 2010).
- Widyarini, Widyarini. dan Puji Pramudya Wardani, "Evaluasi Pemasaran pada Mini Market Syari'ah (Tinjauan Perspektif Hukum Islam pada Mini Market Syari'ah Mart)" *Az Zarka'*, Vol. 9 No. 2 (Desember, 2017).
- Widyarini, Maria. dan Nina Septina. "Perubahan Pola Belanja Masyarakat : Sebuah kajian di lingkungan masyarakat perkotaan" *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 5, No.1 (Mei, 2009).
- Zaini, Muhammad. "Strategi Pengembangan Pondok Pesantren Melalui Usaha Kecil Masyarakat" *Jurnal Kependidikan Islam*, Vol. 4, No. 1 (2014).
- Zuhriy, M. Syaifuddin. "Budaya Pesantren dan Pendidikan Karakter Pada Pondok Pesantren Salaf" *Walisongo*, Vol. 19, No. 2 (November, 2011).
- Zaki, Irham., Imron Mawardi, Tika Widiastuti et al., "Business Model and Islamic Boarding School Business Development Strategy (Case Study Islamic Boarding School Sidogiri Pasuruan East Java)" *Prosiding 2nd ICIEBP* (Maret, 2019).

Hasil Penelitian

- Ahmady, Noor. "Pesantren dan Kewirausahaan (Peran Pesantren Sidogiri Pasuruan dalam Mencetak Wirausaha Muda Mandiri)" Executive Summary -- UIN Sunan Ampel, 2013.

- Alhifni, Anas. "Model Pemberdayaan Ekonomi Terpadu Pondok Pesantren Pedesaan Melalui Lembaga Keuangan Mikro Syariah " Disertasi -- Universitas Airlangga, 2018.
- Atho'illah, Akhmad Yunan. "Konstruksi Etos Kerja Santri: Studi Etos KERJA Santri dalam Pengembangan Bisnis Modern di Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan" Disertasi -- UIN Sunan Ampel, 2019.
- Fauziah Fauziah, "Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan dalam Meningkatkan Kemandirian Pesantren Salaf: Studi Kasus di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan" Tesis -- UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2014.
- Ilmi, Makrifatul. "Menumbuhkan Jiwa Entrepreneurship Santri Melalui Pengembangan Budaya Kewirausahaan Berbasis Syariah Pada Pondok Pesantren Mambaul Hikam (MMH) Jombang". Tesis -- UIN Sunan Ampel Surabaya, 2018.
- Khulailiyah, Ahsanatul. "Edupreneurship sebagai usaha pembentukan karakter kemandirian santri: studi kasus di pondok pesantren al-Urwatul Wutsqo Jombang". Tesis -- UIN Sunan Ampel Surabaya, 2017.
- Imron, Muhammad. "Pendidikan Pondok Pesantren berbasis Agrobisnis dan Agroindustri: Studi di Pondok Pesantren Mukmin Mandiri, Waru, Sidoarjo". Tesis -- UIN Sunan Ampel Surabaya, 2019.
- Maghfur, Arif. "Kemandirian Santri dalam Mengelola dan Mengembangkan Perekonomian Pesantren: Studi Kasus Pondok Pesantren Fathul Ulum Kwagean Krenceng Kepung Kediri". Tesis -- UIN Sunan Ampel Surabaya, 2019.
- Masbuhin, Mohammad Anas. "Kiprah Kiai dalam Membentuk Kemandirian Ekonomi Pesantren: Studi Kasus di Pondok Pesantren Mambaus Sholihin Jawa Timur". Tesis -- UIN Sunan Ampel Surabaya, 2019.
- Mustadi, Mustadi. "Internalisasi Nilai-Nilai Kewirausahaan Di Pesantren : Studi Kasus di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan" Disertasi -- UIN Sunan Ampel, 2014.
- Muhyidin, Muhyidin. "Pengaruh Atribut Toko Terhadap Keputusan Pembelian Barang di Toko Ritel (Studi Kasus pada Toko Basmalah Cabang Rembang Kabupaten Pasuruan Jawa Timur)" Skripsi -- UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2017.
- Pambudi, Rizal Bagus. "Pengembangan Bisnis Koperasi Pondok Pesantren (KOPONTREN) Studi Kasus Toko Basmalah Sidogiri Pasuruan" Skripsi -- Universitas Airlangga, 2019.
- Sholikhah, Zumrotus. "Edupreneurship dalam mengembangkan karakter kemandirian santri: studi multikasus pondok pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo dan pondok pesantren Mambaus Sholihin Gresik". Tesis -- UIN Sunan Ampel Surabaya, 2018.

- Supriyanto, Supriyanto, “Peran kiai dalam membentuk kemandirian ekonomi pesantren: studi kasus di pondok pesantren al-Amien Prenduan Sumenep Madura Jawa Timur”. Tesis -- UIN Sunan Ampel Surabaya, 2017.
- Syafi’i, Imam. “Kepemimpinan Kiai Abdul Ghofur dalam pengembangan pendidikan entrepreneurship di Pondok Pesantren Sunan Drajat Lamongan” Disertasi -- UIN Sunan Ampel Surabaya, 2017.
- Wadi, Moh. “Potensi dan Peran Pesantren dalam Mengembangkan Ekonomi Masyarakat: Studi Pada Pondok Pesantren Miftahul Ulum Panyepren Pamekasan”. Tesis -- UIN Sunan Ampel Surabaya, 2018.
- Zakaria, Ahmad. dan N. Rachma, “Pengaruh Faktor Psikologis Konsumen Terhadap Pengambilan Keputusan Pembelian Handphone Merek Samsung (Studi Kasus Pada Meteor Cell Malang)”
<http://riset.unisma.ac.id/index.php/jrm/article/download/839/836>.

Peraturan Pemerintah

- Peraturan Menteri Perdagangan No. 53 tahun 2018 tentang Penataan Pasar Modern di Indonesia
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 112 Tahun 2007 tentang Penataan dan Pembinaan Pasar Tradisional, Pusat Perbelanjaan dan Toko Modern

Majalah

- Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU), Tim Redaksi. “Negeri Surga Ritel” *Kompetisi* Edisi 34 tahun 2012
- Siregar, Basfin. “Konglomerat Bersarung Sidogiri” *Gatra* Tahun XXIV, 14-27 Juni 2018

Sumber Internet

- Bakhri, Mokh. Syaiful. “Sukses Koperasi Berbasis Pesantren”
<https://bmtugtsidogiri.co.id/berita-146-sukses-koperasi-berbasis-pesantren.html>
 diakses 18 Februari 2019.
- Deil, Siska Amelie F. “Indomaret Vs Alfamart, Pertarungan Sengit Raksasa Ritel Indonesia”
<https://www.liputan6.com/bisnis/read/2062826/indomaret-vs-alfamart-pertarungan-sengit-raksasa-ritel-indonesia> diakses 26 Februari 2019.
- Facebook NUMart @numartstore diakses tanggal 11 Juli 2019.
- Hafiz, ‘Umar b. Muḥammad b. “Ḥikmah Zuhūr al-Adawā’ wa al-Shadā’id wa Maslak al-Mu’min bi al-‘ilah al-Wāḥid”
<http://alhabibomar.com/book.aspx?SectionID=6&RefID=483> diakses 10 April 2020.
- Hamdani, Trio. “Apa Bedanya 212 Mart dengan Minimarket Lain?”
<https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-3926994/apa-bedanya-212-mart-dengan-minimarket-lain> diakses 11 Juli 2019.
- <https://kbbi.web.id/> diakses 5 April 2020

- <https://sakinahmart.com> dan facebook Sakinah Mart @sakinahmart diakses 4 September 2019.
- <https://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199756384/obo-9780199756384-0070.xml> diakses 26 Juli 2019.
- Hyatt, Kenton dan Cheryl De Ciantis. “Values Driven Leadership” https://www.researchgate.net/publication/260553548_Values_Driven_Leadership diakses 24 Juni 2020.
- Kurnia, Dadang dan Nur Aini. “BMT UGT Sidogiri Pasuruan Catat Pertumbuhan Positif” <https://www.republika.co.id/berita/ekonomi/syariah-ekonomi/17/12/25/p1i2oo382-bmt-ugt-sidogiri-pasuruan-catat-pertumbuhan-positif> diakses 16 April 2019.
- Lintartika, Galih. “Giliran Pesantren di Jawa Timur Mandiri, Kembangkan Koperasi untuk Dongkrak Ekonomi Pesantren” <http://surabaya.tribunnews.com/2018/10/01/giliran-pesantren-di-jawa-timur-mandiri-kembangkan-koperasi-untuk-dongkrak-ekonomi-pesantren> diakses 16 April 2019.
- Muflihini, A. Farid. “Biaya Administrasi Sidogiri Diwajibkan Menggunakan Kartu E-Maal” <https://sidogiri.net/2018/08/biaya-administrasi-sidogiri-diwajibkan-menggunakan-kartu-e-maal/> diakses 12 Juli 2019.
- Official Facebook Toko Basmalah @tokobasmalah “Emaal Versi Android” tertanggal 12 Maret 2018
- Present, MDR. “Toko Basmalah || @sidogiri” <https://www.youtube.com/watch?v=A782D6F3s4E> diakses 31 Juli 2019.
- Puspita, Ratna. “Presiden Resmikan Pesantrenpreneur dan Ummart” <https://khazanah.republika.co.id/berita/dunia-islam/islam-nusantara/18/05/12/p8m4qz428-presiden-resmikan-pesantrenpreneur-dan-ummart> diakses 19 Juni 2019.
- Redaksi, Tim. “Values-Driven Leadership Framework” <https://cvdl.ben.edu/leadership-framework/> diakses 22 Juli 2020.
- Redaksi, Tim. “Mahmud Ali Zein Tokoh Perekonomian Syariah Asal Pasuruan” <https://www.liputan6.com/news/read/131987/mahmud-ali-zein-tokoh-perekonomian-syariah-asal-pasuruan> diakses 19 Februari 2020.
- Redaksi, Tim. “Pesan Kiai Mimun Zaubair untuk Guru Dosen dan Kiai” <https://serambimata.com/2016/03/28/pesan-kiai-mimun-zaubair-untuk-guru-dosen-dan-kiai/> diakses 22 April 2019.
- Redaksi, Tim. “Toko Basmalah di Bondowoso Sesuai Aturan dan Bukan Toko Modern” <https://www.timesindonesia.co.id/read/145103/20170328/173742/toko-basmalah-di-bondowoso-sesuai-aturan-dan-bukan-toko-modern/> diakses 10 Maret 2019.

- Redaksi, Tim. “Tempat Praktek Ketrampilan Usaha” <https://tebuiireng.online/tempat-praktek-ketrampilan-usaha/> diakses 16 April 2019.
- Redaksi, Tim. “Grand Launching of Dalwa Center” https://www.albashiroh.net/2015/12/grand-launching-of-dalwa-center_14.html diakses 16 April 2019.
- Redaksi, Tim. ” Dari Modal Rp 13 Juta, BMT Sidogiri Kini Beraset Rp 494 Miliar” <https://duta.co/dari-modal-rp-13-juta-bmt-sidogiri-kini-beraset-rp-494-miliar/> diakses 16 April 2019.
- Redaksi, Tim. “Kopontren harus Dikelola sebagai Institusi Bisnis, bukan Lembaga Sosial” <https://www.nu.or.id/post/read/10810/kopontren-harus-dikelola-sebagai-institusi-bisnis-bukan-lembaga-sosial> diakses 7 Agustus 2019.
- Redaksi, Tim. “Sejarah dan Visi” <https://indomaret.co.id/korporat/seputar-indomaret/peduli-dan-berbagi/2014/01/16/sejarah-dan-visi/> diakses 26 Februari 2019.
- Redaksi, Tim. “Alumni Sidogiri Kembangkan Unit Usaha” <https://www.jawapos.com/hijrah-ramadan/01/06/2019/alumni-sidogiri-kembangkan-unit-usaha/> diakses 12 Juli 2019.
- Redaksi, Tim. “Profil Koperasi Syariah 212” <http://koperasisyariah212.co.id/profil-koperasi-syariah-212/> diakses 11 Juli 2019.
- Selfie Miftahul Jannah, “Mau Buka Umat Mart di Pesantren? Segini Modalnya” <https://finance.detik.com/industri/d-3976067/mau-buka-umat-mart-di-pesantren-segini-modalnya> diakses 12 Juli 2019.
- _____, “Minimarket di Pesantren Namanya Ummart” <https://finance.detik.com/industri/d-3974879/minimarket-di-pesantren-namanya-ummart> diakses 12 Juli 2019.
- Syukur, Abdus. “Mencetak Konglomerat Bersarung dari Sidogiri” <http://mediaindonesia.com/read/detail/5300-mencetak-konglomerat-bersarung-dari-sidogiri> diakses 27 Februari 2019.
- Wahid, Abdurrahman. “Pesantren Sebagai Subkultur” <https://santrigusdur.com/2018/05/pesantren-sebagai-subkultur/> diakses 30 Juni 2020

Wawancara dan Dokumentasi

- Abdullah, Pegawai Toko Basmalah Pandean Rembang, *Wawancara*, 24 Nopember 2019.
- Al-Banjari, M. Bilaluddin. Direktur Radio 1455 dan Guru Pesantren, *Wawancara*, 27 Maret 2020.
- Alim, Abdul. Alumni Sidogiri, *Wawancara*, Bangkalan, 29 Juni 2020.
- Choir, Mu’til. Alumni Sidogiri, *Wawancara*, Sidoarjo, 17 Desember 2019.
- Faizal, Moh. Pelanggan non alumni Sidogiri, *Wawancara*, Bangkalan, 18 Nopember 2019.

- Gufron, M. Panitia Rapat Anggota Tahunan Kopontren Sidogiri 2020, *Wawancara Radio 1455*, Pasuruan, 21 Februari 2020.
- Habibi, M. Lutfillah. Wakil Direktur PT. Sidogiri Mitra Utama dan Direktur PT. Sidogiri Pandu Utama, *Wawancara*, Surabaya, 9 Januari 2020.
- _____, *Wawancara*, Surabaya, 3 Februari 2020.
- _____, *Wawancara*, Surabaya, 25 Pebruari 2020.
- _____, *Wawancara*, Surabaya, 31 Maret 2020.
- Hotijah, Siti. Pelanggan non alumni Sidogiri, *Wawancara*, Bangkalan, 18 Nopember 2019.
- Juri, Achmad Baihaqi. Sekretaris Umum Pesantren dan Mantan Ketua Kopontren Sidogiri, *Wawancara Radio 1455*, Pasuruan, 11 Januari 2020.
- Khotimah, Khusnul. Pelanggan non alumni Sidogiri, *Wawancara*, Pasuruan, 30 Desember 2019.
- Melinda, Eka. Pelanggan Alumni Sidogiri, *Wawancara*, Pasuruan, 7 Juni 2020.
- Mubarok, Pengurus Toko Kopontren, Anggota Manajemen PT Sidogiri Pandu Utama, *Wawancara*, Pasuruan, 17 Juli 2019.
- Muarif, M. Manajer E-Maal, *Wawancara Radio 1455*, Pasuruan, 26 Januari 2020.
- Nawawi, Achmad. Pegawai Toko Basmalah Oro-Oro Ombokulon-Rembang, *Wawancara*, Pasuruan, 24 Nopember 2019.
- Rohmawati, Siti. Pelanggan non alumni Sidogiri, *Wawancara*, Bangkalan, 18 Nopember 2019.
- Roziq. Pramusaji Toko Basmalah Simo Sungelebak-Lamongan, *Wawancara*, Lamongan, 24 Desember 2019.
- Salim, Agus. Alumni Pesantren Sidogiri, *Wawancara*, Pasuruan, 17 Juli 2019.
- _____, *Wawancara*, Sidoarjo, 30 Juni 2020.
- Samsuri, Pelanggan Non Alumni Sidogiri, *Wawancara*, Bangkalan, 18 Nopember 2019.
- Santoso, Joko. Pegawai Toko Basmalah Simokerto-Surabaya, *Wawancara*, Surabaya, 18 Nopember 2019.
- Zaini, Achmad. Manajer Area Toko Basmalah Bangkalan, *Wawancara*, Bangkalan, 18 Nopember 2019.
- Zaini, Husnan. Pelanggan non alumni Sidogiri, *Wawancara*, Bangkalan, 18 Nopember 2019.