

## **KEPEMIMPINAN KIAI DALAM UPAYA MENINGKATKAN JIWA ENTERPRENEUR SANTRI Di PONDOK PESANTREN FATHUL 'ULUM PUTON DIWEK JOMBANG**

Nur Irfan<sup>1</sup>; Muhammad Al Fatih<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Alumni Prodi PAI, Fakultas Agama Islam, UNHAS Y Tebuireng Jombang

<sup>2</sup> Dosen Fakultas Agama Islam, UNHAS Y Tebuireng Jombang

nurirfan915@gmail.com

**Abstract:** Leadership is a person's way of making a road map to win as a team and organization. In good leadership there will be reliable management skills so as to be able to guide people to be effective efficiently. Likewise, the leadership in the *pesantren* or commonly referred to as *kiai*, *kiai* creates and regulates all activities in the *pesantren* both in the field of religion and activities that support the talents and interests of the students. The focus of this research and development includes: 1) Leadership of *Kiai* in *Pondok Pesantren Fathul 'Ulum Jombang*, 2) Leadership of *Kiai* in Efforts to Improve the Spirit of Entrepreneur *Santri*. The research uses descriptive qualitative research with a case study approach. Data collection techniques using observation, interviews, and documentation. For data analysis techniques using: data reduction, display data, data verification. To check the validity of the data by: 1) credibility: a. participation extension, b. persistence of observation, c. triangulation, d. Negative Case Analysis, e. Using reference materials, f. using member check, 2) transferability, 3) dependability, 4) confirmability. The results showed that: (1) The leadership of the *Kiai* in *Pondok Pesantren Fathul 'Ulum Jombang* has a characteristic in a *kiai* that can make the students and *pesantren* residents obey the *kiai*, (2) *Kiai's* leadership in improving the entrepreneurial spirit of the students using a leadership style that is taken from the verses of the Qur'an which can foster a spirit of awareness and facilitate the interest and talent of students in entrepreneurship, and apply several entrepreneurial curricula in *Pondok Pesantren* to provide students with provisions when struggling in society not only with religious knowledge, but also life skills in themselves in order to support the economy.

**Keywords:** *kiai* leadership, *santri* entrepreneurial spirit

### **A. PENDAHULUAN**

#### **1. Konteks Penelitian**

Dunia pesantren merupakan fenomena yang sangat menarik untuk diteliti. Lembaga yang dikatakan 'tradisional' ini memiliki nilai-nilai pendidikan yang tinggi yang tidak banyak disadari dan di perhatikan oleh dunia pendidikan formal pada umumnya. Dalam perkembangan dewasa ini, pondok pesantren tidak cukup didukung oleh system madrasah dan sekolah sekolah formal umum (sekolah dasar, sekolah menengah pertama, sekolah menengah atas, dan perguruan tinggi)<sup>1</sup> melainkan juga dalam bidang pembelajaran yang mengarah ke bidang kewirausahaan atau enterpreneur, yaitu dengan meletak beberapa muatan kurikulum enterpreneur santri dalam pondok pesantren. Kurikulum seperti ini sangatlah dibutuhkan dalam menghadapi problematika zaman sekarang sebagai seorang santri dituntut tidak hanya dalam bidang keagamaan namun dibutuhkan juga skill dalam berwirausaha,

---

<sup>1</sup> Soekanto. *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren* (Jakarta: LP3ES Indonesia, 1999), h. 49

sehingga para santri dapat menguasai ikhwan kewirausahaan, yang nantinya dapat menjadi bekal hidup dimasyarakat. Pemberian kurikulum kewirausahaan atau enterpreuner tidak lepas dari kebijakan seorang *figure* kiai selaku pemimpin sekaligus pemilik pesantren.

Kedudukan kiai adalah sumber terpenting dalam pesantren. Dalam diri kiai terdapat beberapa kemampuan, diantaranya ia sebagai perancang (*arsitektur*), pendiri dan pengembang (*develover*), dan sekaligus seorang pemimpin dan pengelola (*leader dan manager*) pesantren.<sup>2</sup> Dalam memimpin pesantren, kiai menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda antara satu dengan yang lain, sesuai dengan kondisi social budaya masyarakatnya. Dalam hal ini, mastuhu menjelaskan hasil penelitiannya dari enam pondok pesantren di Jawa timur berkaitan dengan pola kepemimpinan kiai bahwa dari enam populasi tersebut adalah pola karismatik keagamaan (kharismatik), karismatik keilmuan (rasional), otoriter, dan *laissez-faire*.<sup>3</sup>

Menurut mastuhu, kepemimpinan kiai dalam pesantren didefinisikan sebagai “seni” memanfaatkan seluruh daya (dana, sarana, dan tenaga) pesantren untuk mencapai tujuan pesantren. manifestasi yang sangat menonjol dalam “seni” memanfaatkan daya tersebut adalah cara menggerakkan dan mengarahkan perilaku pesantren dalam rangka mencapai tujuan pesantren.<sup>4</sup>

Seiring berkembangnya waktu pondok pesantren dituntut untuk menerapkan kurikulum kewirausahaan sebagai bentuk meningkatkan jiwa enterpreuner santri. Menurut Aji Gunawan dalam penelitiannya, santri merupakan aset berharga yang sangat berpotensi dalam mengembangkan koperasi pondok pesantren. Partisipasi santri dalam berbagi aspeknya dipandang sangat penting bukan saja dari sisi kehidupan koperasi saja, tetapi juga sisi peranan santri nantinya setelah terjun dimasyarakat.<sup>5</sup> Kiai sebagai pemimpin pondok pesantren mempunyai peran penting dalam meningkatkan jiwa enterpreuner santri. Kiai sebagai pemimpin diuntut untuk selalu memberi motivasi-motivasi Islami agar guna mendorong timbulnya bakat-bakat enterpreuner yang terpendam dalam diri santri.

*Entrepreneur* santri adalah bentuk dari hasil kurikulum yang mampu diterapkan oleh santri tersebut. Dalam pengembangan jiwa entrepreneur tersebut dibutuhkan mekanisme yang selalu menggerakkan usaha keras dan pantang menyerah, pada hakikatnya memerlukan bantuan kecerdasan, untuk mencerahi dan menerangi jalan agar dapat menetapkan pilihan-pilihan sulit secara tepat, menghadapi berbagai kemungkinan dan akibat-akibat yang resikonya besar, meskipun masih jauh.

*Entrepreneur* dalam Islam memang tidak dijelaskan secara eksplisit terkait konsep berwirausaha (*entrepreneurship*) ini, namun diantara keduanya mempunyai kaitan yang cukup erat. Memiliki ruh atau jiwa yang sangat dekat meskipun bahasa teknis yang digunakan berbeda.

Dalam Islam digunakan istilah kerja keras kemandirian (*biyadihi*), dan tidak cengeng. Setidaknya terdapat beberapa ayat al-qur'an maupun hadist yang dapat menjadi rujukan pesan tentang semangat kerja keras dan kemandirian.

Artinya: “*Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah*

---

<sup>2</sup> Mardiyah. *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi* (Yogyakarta: Aditya Publishing, 2015), h. 55

<sup>3</sup> Mastuhu. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS, 1994), h. 86

<sup>4</sup> Mastuhu. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren...*, h. 79

<sup>5</sup> Aji, Gunawan. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Koperasi Pondok Pesantren. *Jurnal Walisongo*, Volume 19, Nomer 1, Mei 2011

*Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.*"<sup>6</sup>

Sementara itu dalam Hadist pun juga telah disabdakan oleh Rasul Muhammad SAW, yaitu:

*"Sesungguhnya sebaik-baiknya mata pencarian adalah seorang pedagang (entrepreneur)." (HR Baihaqi)*

Pernah suatu saat Rasulullah ditanya oleh para sahabat, "pekerjaan apa yang paling baik ya Rasulullah?" Rasulullah menjawab "seorang bekerja dengan tangannya sendiri dan setiap jual beli yang bersih" (HR al Bazzar)

*"Perhatikan olehmu sekalian, sesungguhnya perdagangan itu di dunia ini adalah Sembilan dari sepuluh pintu rezeki." (HR Ahmad).*<sup>7</sup>

Motivasi Islam sangat tinggi dalam mendorong umatnya untuk berwirausaha, tidak pernah Islam mengajarkan umatnya untuk menjadi pegawai negeri maupun pegawai pemerintah. Tetapi, sangat menganjurkan umatnya untuk berdagang. Sebab hal itu pernah dilakukan oleh nabi Muhammad SAW dan para sahabatnya dengan menjadi pedagang. Untuk itu, sebenarnya sudah menjadi keharusan apabila umat Islam menjadi *entrepreneur*, sebagaimana termaktub dalam Al-Qur'an dan Al-Hadist.

Eksistensi entrepreneur apabila dikaji secara mendalam telah muncul sejak dulu, bahkan pada masa-masa Islam sejak Nabi Adam AS sampai Rasulullah Muhammad SAW telah banyak menimbulkan jiwa dan sikap entrepreneur dengan menjadi sosok yang mandiri, kreatif dan inovatif, serta lebih bermanfaat bagi orang lain. dalam bahasa simbolik seperti ini nabi mendorong umatnya untuk berkerja keras supaya memiliki kekayaan. Dengan mengutamakan kreatifitas konsep yang inovatif, serta produksifitas yang tinggi serta tidak melanggar nilai-nilai moralitas keIslaman. Sehingga mampu mewujudkan kemampuan dan kemandirian para wirausahawan untuk menghasilkan kemajuan dan kesejahteraan masyarakat.<sup>8</sup>

Untuk mengenali entrepreneur itu seperti apa dan bagaiman enterpreener itu tidak cukup sekali untuk melakukan kajian, bahkan entrepreneur bukanlah materi yang hanya untuk dikaji dalam bangku pendidikan, melainkan harus diimplemantasikan dalam ruang-ruang kehidupan. Agar hasil dari pembelajaran itu bermanfaat.

Pondok Pesantren Fathul 'Ulum Sanan Puton Diwek Jombang adalah sebuah pendidikan yang didirikan oleh Al Ustadz Habibul Amin pada Tahun 2006 M tepatnya hari rabu tgl 27 rojab 1427 H, di Desa Puton Kec. Diwek Kab. Jombang Jawa Timur. dan sampai sekarang masih dipimpin oleh beliau sendiri.

Pondok pesantren Fathul 'Ulum menyadari bahwa peran santri esok ketika hidup tidak hanya memberikan ilmu tentang keagamaan namun juga dibutuhkan kemandirian dalam bidang perekonomian yang akan menduduki peran strategis dalam setiap aktivitas maupun keputusan yang ditetapkan. Dalam kaitan itu, maka diterapkanlah sebuah starategi kiai dalam memasukan muatan kurikulum tentang enterpreuner di pesantren yang nantinya dapat berguna setelah hidup dimasyarakat. Berangkat dari uraian diatas tersebut banyak hal yang menarik untuk diteliti dari dunia pesantren terutama yang menyangkut tentang kepemimpinan kiai dalam upaya meningkatkan enterpreuner santri. Secara lebih spesifik, pola pikir dan aktivitas yang

---

<sup>6</sup> Q.S. Ar-Ra'd Ayat 11

<sup>7</sup> Anwari. *Kewirausahaan* (Surabaya: Unesa University PRESS, 2017), h. 23

<sup>8</sup> Daryanto dan Aris D. Cahyono. *Kewirausahaan* (Yogyakarta: Gaya Media, 2013), h. 6

terpancar dari sitem nilai tersebut antara lain tercermin dalam: (1) tipologi kepemimpinan kiai, (2) peran kiai dalam upaya meningkatkan jiwa enterpreneur santri.

## 2. Fokus Penelitian

Mengingatnya luasnya masalah yang dikaji dalam penelitian ini, penulis membatasi permasalahan penelitian dan merumuskan masalah penelitian ini sebagai berikut:

- a. Bagaimana pola kepemimpinan kiai pondok pesantren Fathul ‘Ulum?
- b. Bagaimana peran kepemimpinan kiai dalam upaya meningkatkan jiwa entrpneur santri pondok pesantren Fathul ‘Ulum?

## B. KAJIAN PUSTAKA

### 1. Kepemimpinan Kiai

Kepemimpinan menurut Terry dalam Devis (1994) “*Leadership is the relationship in which one person, or the leader, influences others to work togethet willingly on related tasks to attain that which the leader desires*”, kepemimpinan adalah proses mendorong dan membantu orang lain untuk bekerja dengan antusias guna mencapai tujuan.<sup>9</sup> Istilah kepemimpinan (*leadership*) berasal dari kata *leader* artinya pemimpin atau *to leade* artinya memimpin. *Leadership* sudah menjadi kajian tersendiri dalam manajemen. Sebagaian besar teori menjelaskan defenisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, serta memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau terlihat kesamaanya.

Gary Yulk menyimpulkan beberapa definisi kepemimpinan dari pendapat para ahli sebagai berikut:

- a) Kepemimpinan adalah perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama.
- b) Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang memobilisasi sumber daya institusional, politis, psikologis, dan sumber-sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan, dan memenuhi motivasi pengikutnya.
- c) Kepemimpinan adalah proses untuk membuat orang memahami manfaat bekerja bersama orang lain, sehingga mereka paham dan mau melakukannya.
- d) Kepemimpinan adalah proses memengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran.
- e) Kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) ke usaha kolektif, yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan.<sup>10</sup>

Pemimpin harus berada di depan dan menggerakkan anggotanya bertekat menggapai sasaran. Pemimpin harus menjadi panutan dan senantiasa tak henti menginspirasi dan mentransformasi niali-nilai positiif. Prinsip Ki Hadjar Dewantara yang hingga kini masih relevan: *Ing ngarso sung tulodo, Ing madyo mangun karso,*

<sup>9</sup> Riyadi, Slamet. ”Pengaruh kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur”. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 2. (Maret, 2011), h. 41

<sup>10</sup> Mardiyah. *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi...*, hh. 39-40

*Tut wuri handayani*. Pada dasarnya, pemimpin memberi teladan, menginspirasi, serta selalu mengikuti atau membimbing anak buah.<sup>11</sup>

Selanjutnya peran-peran dari seorang pemimpin yang efektif adalah (1) sebagai figur (*figurehead*); sebagai pemimpin (*leader*); (3) sebagai penghubung (*liasion*); (4) sebagai pengamat (*monitoring*); (5) sebagai pembagi informasi (*disseminator*); (6) sebagai juru bicara (*spokesperson*); (7) sebagai wirausaha (*intreprenuer*).

“Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui".<sup>12</sup>

Pada ayat di atas, Allah memakai istilah “*Khalifah*” yang sangat erat kaitannya dengan kepemimpinan. Dengan demikian, persoalan kepemimpinan telah ada sejak ada sejak penciptaan manusia masih dalam rencana Allah swt.<sup>13</sup>

Secara Etimologi, kepemimpinan adalah *Khilafah, imamah, dan imarah* yang mempunyai daya memimpin, kualitas seorang pemimpin atau tindakan dalam memimpin. Sedangkan secara terminologi, kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk mengajak orang lain agar mau mencapai tujuan-tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Dengan kata lain pemimpin adalah upaya untuk mentransformasikan sumua potensi yang terpendam menjadi kenyataan. Akan tetapi tema yang sudah lazim dipakai dalam khazanah Islam adalah tema seperti *khalifah, ulul amri, imam, dan malik*.<sup>14</sup>

Pendidikan Islam adalah suatu proses yang sangat baik, disusun secara sistimatis, terencana dalam upaya mengembangkan potensi yang ada pada diri anak didik secara optimal, bukan hanya dalam aspek keilmuan akan tetapi dalam aspek ahklak, kejujuran, keikhlasan dalam diri seseorang untuk menjalankan tugasnya sebagai khalifah di bumi yang didasarkan dengan konsep ajaran Islam pada semua aspek kehidupan. Dalam dunia pendidikan Islam saat ini kita tidak asing lagi mendengar kata-kata pesantren. Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang dipimpin oleh seorang kiai. Kiai sangat berperan penting dalam mendidik dan membentuk karakter santri.

Kedudukan kiai adalah salah satu unsur terpenting dalam pesantren. Ia merupakan sosok paling berperan dalam pesantren. Dalam diri kiai terdapat beberapa kemampuan, diantaranya ia sebagai perancang (*arsitektur*), pendiri dan pengembang (*develover*), dan sekaligus ebagai seorang pemimpin dan pengelola (*leader dan manajer*) pesantren. Kiai memiliki peran yang paling esensial dalam pendirian, pertumbuhan, dan perkembangan sebuah pesantren, sebagai pemimpin pesantren, keberhasilan pesantren banyak bergantung pada keahlian dan kedalaman ilmu, kharisma, wibawa, serta keterampilan kiai.<sup>15</sup>

<sup>11</sup> Kompri. *Standarisasi Kompetensi Kepala Sekolah: Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional* (Jakarta: Kencana, 2017), h. 23

<sup>12</sup> QS. Al-Baqoroh (2): 30

<sup>13</sup> Mardiyah. *Kepemimpinan Kiai dalam Memlihara Budaya Organisasi...*, h. 47

<sup>14</sup> Bahruddin, Umiarso. *Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Jogjakarta: Ar-Ruz Media, 2016), h. 80

<sup>15</sup> Mutohar, Ahmad dan Nurul Anam. *Manifesto Modernisasi Pendidikan Islam & Pesantren* (Jember: Pustaka belajar, 2013), h. 194

Keberadaan seorang kiai sebagai pemimpin pesantren, ditinjau dari tugas dan fungsinya dapat dipandang sebagai fenomena kepemimpinan yang unik. Dikatakan unik, kiai sebagai pemimpin sebuah lembaga pendidikan Islam tidak sekedar bertugas menyusun kurikulum, membuat peraturan tata tertib merancang system evaluasi, sekaligus melaksanakan kegiatan belajar mengajar yang berkaitan dengan ilmu-ilmu agama di lembaga yang diasuh nya, melainkan bertugas pula sebagai Pembina dan pendidik umat serta menjadi pemimpin masyarakat.<sup>16</sup> Pemimpin harus memiliki tanggung jawab yang tinggi, baik dihadapan Allah maupun di hadapan manusia. Agar tanggung jawab kepemimpinannya dapat berjalan dengan baik, maka ia harus memiliki sifat-sifat yang terpuji. Keunikan lain kepemimpinan kiai adalah dengan kharisma kiai dalam kepemimpinannya dapat membuat perubahan karakter pada santri (murid dipondok pesantren) dan mampu menciptakan pendidikan yang berbeda dalam lingkungan pondok pesantren namun tidak merubah pembelajaran utama pada pondok pesantren umumnya.

## 2. Wirausaha (*Entrepreneur*)

*Entrepreneur* berasal dari bahasa Prancis, *entre* berarti antara, dan *prendre* berarti mengambil. Kata ini pada dasarnya untuk menggambarkan orang-orang yang berani mengambil resiko dan memulai sesuatu yang baru. *Entrepreneur* dalam bahasa kita biasa dikatakan sebagai wirausaha. Pada masyarakat jamak dikatakan, bahwa wirausaha sama dengan wiraswasta. Sebenarnya dua kata tersebut memiliki makna hampir sama, karena keduanya adalah bentuk kemandirian.<sup>17</sup> *Entrepreneur* (wirausaha), merupakan sebuah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dengan memanfaatkan potensi diri yang dimiliki, melalui kemauan keras untuk merubah nasib. *Entrepreneur*, merupakan sikap mental, jiwa serta kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru, bernilai serta berguna bagi dirinya maupun orang lain. *Entrepreneur* (wirausaha), sebuah kegiatan *creative, active*, berkarya untuk diri sendiri dan orang lain dalam rangka merubah situasi dan keadaan dengan tujuan untuk mendapatkan penghasilan yang lebih baik dari sebelumnya.

Soeparman Soemahamidjaja mengatakan *entrepreneur* adalah suatu kemampuan (*ability*) dalam berfikir kreatif dan berperilaku inovatif yang dijadikan dasar, sumber daya, tenaga penggerak tujuan, siasat kiat dan proses dalam menghadapi hidup.<sup>18</sup> Pendapat lain mengatakan kewirausahaan muncul apabila seseorang berani mengembangkan ide-ide usaha atau ide-ide barunya. Proses kewirausahaan meliputi semua fungsi, aktivitas dan tindakan yang berhubungan dengan perolehan peluang dan penciptaan organisasi usaha, oleh sebab itu wirausaha adalah orang yang memperoleh peluang dan menciptakan suatu organisasi untuk mengejar peluang itu. Jadi wirausaha (*entrepreneur*), diartikan secara harfiah adalah sebagai hal-hal yang menyangkut keberanian seseorang untuk melakukan kegiatan bisnis maupun non bisnis secara mandiri. Dalam diri pelaku *entrepreneur* dibutuhkan beberapa karakteristik yang bisa menunjang kemampuannya dalam ber*entrepreneur* diantaranya: (1) berorientasi ke depan mengejar prestasi, (2) berani mengambil resiko, (3) mempunyai toleransi dalam ambiguitas, (4) independen, (5) mampu memecahkan masalah, (6) kreatif, (7) memiliki kepercayaan diri yang tinggi, (8) objektif, (9) mampu menganalisis kesempatan, (10) orang yang aktif.<sup>19</sup>

<sup>16</sup> Mardiyah. *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya...*, h. 55

<sup>17</sup> Anwari. *Kewirausahaan...*, h. 3

<sup>18</sup> Daryanto dan Aris D. Cahyono. *Kewirausahaan...*, h. 3

<sup>19</sup> Jalil, Abdul. *Spiritual Entrepreneurship* (Yogyakarta: LKiS Printing Cemerlang, 2013), h. 50

Islam adalah agama yang sangat mementingkan kerja atau amal. Islam tidak menghendaki bahkan membenci orang yang bermalas-malasan. Bahkan untuk menunjukkan betapa pentingnya kerja atau amal itu, al-qur'an seringkali mengedepankan kata iman dengan kata amal.<sup>20</sup> Hal itu menunjukkan bahwa terdapat dorongan bagi manusia untuk selalu mengembangkan etos kerja, sebagaimana firman Allah Swt:

Artinya: *“Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.”*<sup>21</sup>

Budaya Islam menghendaki orang bekerja keras. Islam mengajarkan pemeluknya agar berwirausaha. Nabi Muhammad SAW dan sebagian besar sahabat adalah para pedagang dan *entrepreneur* manca Negara. Dalam menjalankan bisnisnya Nabi Muhammad SAW menghiasi diri dengan kedisiplinan, kejujuran, keteguhan memegang janji, dan sifat mulia-mulia lainnya.<sup>22</sup> Tidak berlebihan karnanya bila dikatakan etos *entrepreneurship* sudah melekat dan inheren debgan diri umat Islam. Bukanlah Islam adalah agama pedagang, lahir di kota dagang, dan disebarkan keseluruh dunia oleh kaum pedagang. Namun, sangat disayangkan karena umat Islam, khususnya Indonesia masih kurang tertarik untuk menekuni dunia *entrepreneur*. Sebagai konsekuensi pentingnya kegiatan wirausaha, Islam menekankan pentingnya pembangunan dan penegakkan budaya kewirausahaan dalam setiap muslim. Budaya kewirausahaan muslim itu bersifat manusiawi dan religius, berbeda dengan budaya profesi lainnya yang tidak menjadikan pertimbangan agama sebagai landasan kerjanya.

*“Dan memberinya rezeki dari arah yang tiada disangka-sangkanya. Dan barangsiapa yang bertawakkal kepada Allah niscaya Allah akan mencukupkan (keperluan)nya. Sesungguhnya Allah melaksanakan urusan yang (dikehendaki)Nya. Sesungguhnya Allah telah mengadakan ketentuan bagi tiap-tiap sesuatu.”*<sup>23</sup>

Dengan demikian seorang wirausahaan muslim akan memiliki sifat-sifat dasar yang mendorong untuk menjadi pribadi yang kreatif dan handal dalam menjalankan usahanya atau menjalankan aktifitas pada perusahaan tempatnya bekerja.<sup>24</sup>

## C. METODE PENELITIAN

### 1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini membahas tentang kepemimpinan kiai dalam upaya meningkatkan jiwa *entrepreneur* santri di Pondok Pesantren Fathul ‘Ulum Puton Diwek Jombang. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain. Secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan

<sup>20</sup> Anwari. *Kewirausahaan...*, h. 21

<sup>21</sup> Q.S. Ar-Ra'd Ayat 11

<sup>22</sup> Susilowati, Lantip. *Bisnis Kewirausahaan* (Yogyakarta: Teras, 2013), h. 24

<sup>23</sup> QS. At- Thallaq: 3

<sup>24</sup> Susilowati, Lantip. *Bisnis Kewirausahaan...*, h. 33

bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan metode alamiah.<sup>25</sup> Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian Kualitatif. Penelitian kualitatif ini diambil karena dalam penelitian ini berusaha menelaah Pendekatan Lapangan dan menggunakan pendekatan studi kasus, merupakan pengujian secara rinci terhadap satu latar atau satu orang subjek atau satu tempat penyimpanan dokumen atau satu peristiwa tertentu. (*field research*) dapat juga dianggap sebagai pendekatan luas dalam penelitian kualitatif atau sebagai metode untuk mengumpulkan data kualitatif. Ide pentingnya adalah bahwa peneliti berangkat ke lapangan untuk mengadakan pengamatan tentang sesuatu fenomena dalam suatu keadaan alamiah.<sup>26</sup>

## 2. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian dalam skripsi ini bertindak sebagai pengamat partisipan tidak penuh. Dalam penelitian skripsi ini peneliti hadir di medan lapangan (Pondok Pesantren Sunan Fathul 'Ulum Puton Diwek Jombang), di samping itu kehadiran peneliti diketahui statusnya sebagai peneliti oleh subyek dan informan. Dalam penelitian ini, kehadiran peneliti bertindak sebagai instrumen sekaligus pengumpul data. Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Secara spesifik semua fenomena ini disebut variabel penelitian.<sup>27</sup> Berdasarkan hal tersebut dapat dikemukakan bahwa penelitian kualitatif itu secara intensif, peneliti ikut berpartisipasi di lapangan.

## 3. Latar Penelitian

Batasan pertama yang selalu muncul dalam kaitannya dengan metodologi penelitian adalah tempat penelitian. Yang dimaksud dengan tempat penelitian tidak lain adalah tempat di mana proses studi yang digunakan untuk memperoleh pemecahan masalah penelitian berlangsung.<sup>28</sup> Pondok Pesantren Fathul 'Ulum Sanan Puton Diwek Jombang adalah sebuah pendidikan yang didirikan oleh Kiai Habibul Amin pada Tahun 2006 M tepatnya hari rabu tgl 27 rojab 1427 H, di desa Puton kec. Diwek kab. Jombang Jawa Timur. dan sampai sekarang masih dipimpin oleh beliau sendiri. Selain materi pengetahuan agama Islam, ilmu syariat, bahasa arab, pengembangan kreatifitas santri juga dimasukan kedalam struktur kurikulum pengajarannya. Salah satu program pengembangan kreatifitasnya adalah berkewirausahaan atau entrepreneur. Jadi, santri tidak hanya belajar tentang ilmu agama melainkan melatih jiwa kreatifitasnya dalam bidang entrepreneur.

Pondok Pesantren Fathul 'Ulum terletak empat belas setengah kilometer di selatan kota Jombang, tepatnya berada di dusun sanan, RT002/RW001, Desa Puton, Kecamatan diwek, Kabupaten Jombang, Jawa Timur. Alasan peneliti memilih lokasi ini, karena Pondok Pesantren Sunan Drajat adalah pondok yang memiliki kurikulum yang menunjang di bidang kekefektifan atau entrepreneur sebagai bekal santri kelak hidup di masa yang akan datang.

## 4. Data dan Sumber Data

Data kualitatif bisa disusun dan langsung ditafsirkan untuk menyusun kesimpulan penelitian. Caranya melalui kategorisasi data kualitatif berdasarkan masalah dan tujuan penelitian. Dalam hal ini peneliti tidak perlu melakukan

<sup>25</sup> Moleong, Lexy J., *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja rosdakarya, 2016), h. 6

<sup>26</sup> Moleong, Lexy J., *Metode Penelitian Kualitatif...*, h. 26

<sup>27</sup> Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2014), h. 102

<sup>28</sup> Sukardi. *Metodologi Penelitian Pendidikan Kompetensi dan Praktiknya* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2014), h. 53

pengolahan melalui perhitungan matematis sebab data telah memiliki makna apa adanya.<sup>29</sup> Data yang peneliti perlukan dalam penelitian ini adalah segala informasi yang terkait dengan tujuan penelitian. Diantaranya yaitu:

- a. Pola kepemimpinan kiai pondok pesantren Fathul 'Ulum.
- b. Peran kepemimpinan kiai dalam upaya meningkatkan jiwa entrepreneur santri pondok pesantren Fathul 'Ulum.

Sedangkan yang dimaksud dengan sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data dapat diperoleh. Sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.<sup>30</sup> Untuk mendapatkan data tersebut maka perlu adanya sumber data (informan). Informan disini adalah orang yang memiliki informasi tentang subyek yang ingin diketahui oleh peneliti. Adapun informan dalam penelitian ini adalah:

- a. Pengasuh Pondok Pesantren Fathul 'Ulum
- b. Kepala Pondok Pesantren Fathul 'Ulum
- c. Kepala bidang unit ke enterpreneuran di pondok pesantren
- d. Pelaku (pekerja) dalam bidang ke enterpreneuran di pesantren
- e. Santri Pondok Pesantren Fathul 'Ulum
- f. Masyarakat dan konsumen.

## 5. Teknik pengumpulan data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dalam penelitian dalam penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan.<sup>31</sup> Macam-macam teknik pengumpulan data diantaranya:

### a. Observasi

Observasi yaitu peneliti langsung turun ke lapangan untuk mengamati perilaku dan aktivitas individu-individu di lokasi penelitian. Dalam skripsi ini peneliti menggunakan observasi partisipatif aktif atau berperan serta secara lengkap. Pengamatan dalam hal ini menjadi anggota penuh dari kelompok yang diamatinya. Dengan demikian ia dapat memperoleh informasi apa saja yang dibutuhkannya, termasuk yang dirahasiakan sekalipun.<sup>32</sup> Observasi dilakukan penulis untuk mendapatkan data tentang bagaimana Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Jiwa enterpreneur santri di Pondok Pesantren Fathul 'Ulum Puton Jombang.

### b. Wawancara

Wawancara (interview) adalah merupakan pertemuan dua orang atau lebih untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.

Teknik wawancara dilakukan peneliti dengan alasan:

- Dalam pendekatan penelitian kualitatif peneliti adalah komponen utama dalam penelitian.
- Dapat berhadapan langsung dengan informan.

<sup>29</sup> Sujana, Nana dan Ibrahim. *Penelitian dan Penilaian Pendidikan* (Bandung: Sinar Baru Alkindsindo, 2014), h. 126

<sup>30</sup> Moelong, Lexy J., *Metode Penelitian Kualitatif...*, h. 157

<sup>31</sup> Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D...*, h. 308

<sup>32</sup> Moleong, Lexy J., *Metode Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya), hh. 176-177

- Dapat memperoleh data yang obyektif, akurat dan lengkap.
- Dapat digunakan untuk mengecek kekurangan atau ketidaksesuaian data yang diperoleh dari metode lain.

Wawancara dilakukan peneliti untuk mendapatkan data tentang bagai mana kepemimpinan kiai dalam upaya meningkatkan jiwa entrepreneur santri sekaligus kendala dan solusi.

c. Dokumentasi

Dokumentasi sudah lama digunakan dalam penelitian sebagai sumber data karena dalam banyak hal dokumen sebagai sumber data dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan, bahkan untuk meramalkan.<sup>33</sup> Teknik dokumentasi dilakukan peneliti dengan alasan:

- Berguna sebagai bukti untuk pengujian.
- Hasil pengkajian isi akan membuka kesempatan untuk memperluas keterangan.
- Sebagai bukti untuk menguji kebenaran data yang digunakan oleh informan.
- Sesuai untuk penelitian karena bersifat alamiah.

## 6. Teknik Analisis Data

Analisa Domain pada umumnya dilakukan untuk memperoleh gambaran yang umum dan menyeluruh tentang situasi social yang diteliti atau obyek penelitian. Data diperoleh dari *grand tour* dan *minitour question*. Hasilnya merupakan gambaran umum tentang obyek yang diteliti, yang sebelumnya belum pernah diketahui. Dalam analisis ini informasi yang diperoleh belum mendalam, masih dipermukaan, namun sudah menemukan domain-domain atau kategori dari situasi social yang diteliti.<sup>34</sup>

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data diperoleh yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah difahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.<sup>35</sup> Dalam menganalisis data peneliti menggunakan beberapa tahapan yaitu:

a. *Data Reduction* (Redaksi Data)

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Reduksi data dapat dibantu dengan peralatan elektronik seperti komputer mini, dengan memberikan kode pada aspek tertentu.

b. *Data Display* (penyajian Data)

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya. Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.

c. *Conclusion Drawing* (Verifikasi)

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles and Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih

<sup>33</sup> Moleong, Lexy J., *Metode Penelitian Kualitatif...*, h. 127

<sup>34</sup> Sugiono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D...*, h. 256

<sup>35</sup> Sugiyono. *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D...*, h. 244

bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Dengan demikian kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab fokus penelitian yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak, karena seperti telah dikemukakan bahwa masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada di lapangan.<sup>36</sup>

## 7. Teknik Pengecekan Keabsahan Data

Dalam tubuh pengetahuan penelitian kualitatif itu sendiri sejak awal pada dasarnya sudah ada usaha meningkatkan derajat kepercayaan data yang di sini dinakan keabsahan data. Pemeriksaan terhadap keabsahan data pada dasarnya, selain digunakan untuk menyanggah balik apa yang dituduhkan kepada penelitian kualitatif yang mengatakan tidak ilmiah, juga merupakan sebagai unsur yang tidak terpisahkan dari tubuh penelitian kualitatif.<sup>37</sup>

Dalam pengujian keabsahan data penelitian kualitatif meliputi uji, *credibility* (validitas internal), *transferability* (validitas eksternal), *dependability* (reliabilitas), dan *confirmability* (objektivitas).<sup>38</sup>

### a. Uji Kredibilitas

#### 1) Perpanjangan keikutsertaan

Keikutsertaan peneliti sangat menentukan dalam pengumpulan data. Keikutsertaan tersebut tidak hanya dilakukan dalam waktu singkat, tetapi memerlukan perpanjangan keikutsertaan pada latar penelitian. Perpanjangan keikutsertaan peneliti akan memungkinkan derajat kepercayaan data yang dikumpulkan.

Peneliti dengan perpanjangan keikutsertaannya akan banyak mempelajari kebudayaan, dapat menguji ketidakbenaran informasi yang diperkenalkan oleh distorsi, baik yang berasal dari diri sendiri maupun dari responden, dan membangun kepercayaan subjek. Dengan demikian, penting sekali arti perpanjangan keikutsertaan peneliti guna berorientasi dengan situasi, juga guna memastikan apakah konteks itu dipahami dan dihayati. Perpanjangan keikutsertaan juga menuntut peneliti agar terjun ke lokasi dan dalam waktu yang cukup panjang guna mendeteksi dan memperhitungkan distorsi yang mungkin mengotori data.<sup>39</sup>

#### 2) Meningkatkan Ketekunan Pengamatan

Meningkatkan ketekunan berarti peneliti hendaknya mengadakan pengamatan dengan teliti dan rinci secara berkesinambungan terhadap faktor-faktor yang menonjol. Kemudian Ia menelaahnya secara rinci sampai pada suatu titik sehingga pada pemeriksaan tahap awal tampak salah satu atau seluruh faktor yang ditelaah sudah dipahami dengan cara yang biasa.<sup>40</sup>

#### 3) Triangulasi

Triangulasi adalah cara terbaik untuk menghilangkan perbedaan-perbedaan konstruksi kenyataan yang ada dalam konteks suatu studi sewaktu

<sup>36</sup> Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D...*, hh. 338-

<sup>37</sup> Moleong, Lexy J., *Metode Penelitian Kualitatif...*, h. 320

<sup>38</sup> Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D...*, h. 366

<sup>39</sup> Moleong, Lexy J., *Metode Penelitian Kualitatif...*, hh. 327-328

<sup>40</sup> Moleong, Lexy J., *Metode Penelitian Kualitatif...*, h. 330

mengumpulkan data tentang berbagai kejadian dan hubungan dari berbagai pandangan.<sup>41</sup> Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu.

- Triangulasi Sumber

Triangulasi Sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.

- Triangulasi Teknik

Triangulasi Teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.

- Triangulasi Waktu

Waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Untuk itu dalam rangka pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi, dan teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga sampai ditemukan kepastian datanya.<sup>42</sup>

b. Pengujian Transferabilitas

Nilai transfer ini berkenaan dengan pertanyaan, hingga mana hasil penelitian dapat diterapkan atau digunakan dalam situasi lain. Bagi peneliti naturalistik, nilai transfer bergantung pada pemakai, hingga manakala hasil penelitian tersebut dapat digunakan dalam konteks dan situasi sosial lain. Oleh karena itu, supaya orang lain dapat memahami hasil penelitian kualitatif sehingga ada kemungkinan untuk menerapkan hasil penelitian tersebut, maka peneliti dalam membuat laporannya harus memberikan uraian rinci, jelas, sistematis, dan dapat dipercaya.

c. Pengujian Dependabilitas

Dalam penelitian kualitatif, uji dependability dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Sering terjadi peneliti tidak melakukan proses penelitian ke lapangan, tetapi bisa memberikan data. Peneliti ini perlu diuji dependabilitasnya.

d. Pengujian Konfirmabilitas

Dalam penelitian kualitatif, uji konfirmability mirip dengan uji dependability, sehingga pengujiannya dapat dilakukan secara bersamaan. Menguji konfirmability berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Bila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar konfirmability. Dalam penelitian, jangan proses tidak ada, tetapi hasilnya ada.<sup>43</sup>

## D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 1. Hasil Penelitian

#### a. Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Fathul 'Ulum Jombang

Pemimpin adalah orang yang membantu diri sendiri dan orang lain melakukan hal yang benar (*do the right things*). Mereka menciptakan arah tujuan,

<sup>41</sup> Moleong, Lexy J., *Metode Penelitian Kualitatif...*, h. 332

<sup>42</sup> Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, R&D...*, hh. 373-374

<sup>43</sup> Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D...*, hh. 276-277

membangun visi yang inspiratif serta menciptakan sesuatu. Sedangkan Kepemimpinan adalah cara seseorang dalam membuat peta perjalanan untuk menang sebagai tim dan organisasi. Dan dalam kepemimpinan yang baik akan terdapat ketrampilan manajemen yang handal sehingga mampu membimbing orang-orang berlaku efektif efisien.

Dalam diri seorang pemimpin harus memiliki beberapa sifat atau karakter yang mendominasi pada kepemimpinannya diantaranya adalah mampu memperdayakan pengaruh yang kuat kepada bawahannya, serta baik dalam proses komunikasi agar dapat mempermudah berhubungan sesama manusia demi tercapainya tujuan suatu organisasi yang di bawahinya.

Kata kepemimpinan sudah muncul pada masa dimana manusia masih dalam perencanaan penciptaannya maka tidak heran jika kita mendengar kata kata pemimpin atau kepemimpinan disuatu forum atau pembahasan sehari-hari yang kita jalankan saat ini. Salah satunya adalah kepemimpinan dalam dunia pendidikan formal maupun non formal, didalam dunia pendidikan formal kata pemimpin biasanya disebut dengan kata kepala atau kata ketua, sedangkan di dunia pendidikan non formal disebut ulama' atau kiai lebih cocoknya jika disebut pengasuh. Dalam penerapan kata pengasuh tidak lepas dari kata pendidikan Islam yang tidak asing lagi bagi kita saat ini yaitu pesantren, pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang dipimpin oleh kiai. Kiai sangat berperan penting dalam mendidik dan membentuk karakter santri. Dalam membentuk karakter santri kiai harus menjadi seorang public figur serta memiliki keahlian dan kedalaman ilmu, kharisma, wibawa, serta keterampilan khusus.<sup>44</sup>

Kepemimpinan kiai di Pesantren memegang teguh nilai nilai luhur yang menjadi acuannya dalam bersikap, bertindak, dan mengembangkan pesantren. Pola kepemimpinan kiai dalam menciptakan pendidikan pesantren sangatlah esensial. Hidup atau matinya sebuah pesantren tergantung pada pola kepemimpinan kiai yang dijalankan di pesantren. Kepemimpinan kiai dalam mengelola pesantren tidak hanya dilandasi kemampuan mengatur pesantren, akan tetapi dilandasi kekuatan spiritual dan nilai-nilai ketaatan kepada Allah Swt. Atas dasar inilah, kiai menjadi aktor perubahan sosial. Pendapat dari Pengasuh Pondok Pesantren Fathul 'Ulum Kiai Ahmad Habibul Amin bahwa:

“Pesantren itu adalah lembaga pendidikan yang untuk mendidik santri secara kaffah, maka yang menjadi visi dari pesantren ini adalah *tafaqquh fiddin* menghantarkan generasi anfaq, kita bercita-cita anak-anak yang ada di pesantren ini kelak pulang menjadi manusia-manusia yang bermanfaat berangkat dari khoirunnas anfa'uhum linnas, manfaat dalam arti yang seluas-luasnya maka agama ini yang menjadi dasarnya. Suatu pesantren dapat diibaratkan sebagai suatu kerajaan kecil di mana kiai memiliki kekuasaan dan kewenangan mutlak dalam kehidupan dan lingkungan pesantren. Tidak seorang pun santri atau masyarakat yang dapat melawan kekuasaan kiai di lingkungan pesantren kecuali kiai lain yang lebih besar karismanya. Para

---

<sup>44</sup> Fahmi, Wildan Ulumul. *Hasil Wawancara* (9 Juli 2018)

santri selalu berpikir bahwa kiai yang dianutnya merupakan orang yang percaya penuh kepada dirinya sendiri (*self confident*), baik dalam soal-soal pengetahuan agama Islam, maupun dalam bidang kekuasaan dan manajemen pesantren.<sup>45</sup>

Pendapat dari Kepala BUMP, M. Adip, mengatakan bahwa:

“Sistem kepemimpinan disini ya sama hal kepemimpinan dipondok salaf pada umumnya mas, dimana pak kiai adalah elemen tertinggi dari sebuah pesantren. Jadi kiai memberi aturan santri wajib mematuhi, dan kalau melanggar mendapat peringatan dan takziran atau hukuman. Seorang kiai dapat dilihat dari beberapa faktor yang mendukung dalam hal memimpin dalam sebuah pesantren yaitu dengan kharismatik yang dapat dilihat dari seberapa patuh santri terhadap kiai sehingga apa yang dilakukan kiai dapat dicontoh oleh santri tersebut.

Pendapat dari Kepala Pondok, Wildan Ulumul Fahmi, mengatakan bahwa:

“Dalam memimpin pesantren ini pak kiai itu memiliki kharisma tersendiri mas ya bisa dibilang sebuah kelebihan bagi kiai ya mas seperti itu terus pak kiai itu mempunyai latar keilmuan agama yang luas dan ilmu tentang *entrepreneur*.”

Pendapat dari santri Ahmad Sukron, mengatakan bahwa:

“Kepemimpinan kiai disini ya sama mas kayak kiai pada umumnya mas, ya pokok saya manut apa kata kiyanya, yang disuruh kiai A ya saya kerjakan dan apa yang dilarang kiai ya saya tinggalkan mas”. Dalam hal kepemimpinan, para kiai memiliki pola kepemimpinan yang berbeda antara satu kiai dengan kiai lainnya. Hal ini dapat dilihat pada pesantren- pesantren salaf di daerah jombang. Misalnya, Pondok Pesantren Fathul ‘Ulum yang didirikan pada tahun 2006 M oleh Kiai Ahmad Habibul Amin adalah Pesantren yang mengadopsi sistem kurikulum salaf namun memiliki ijazah formal seperti sekolah umum dan menerapkan sistem kurikulum *entrepreneur* pada pembelajaran sehari-harinya.<sup>46</sup>

Pendapat dari Kepala Pondok, Wildan Ulumul Fahmi, mengatakan bahwa:

“Untuk kurikulum nya disini itu mas mengikuti kurikulum PDF (Pendidikan Diniyah Formal) jadi ijazah disini itu sudah diakui oleh Negara, ada yang wustho itu setingkat dengan SMP, ulya itu setingkat dengan SMA.”

Pondok pesantren Fathul ‘Ulum memiliki beberapa lembaga yang mendukung dalam penerapan kurikulum dan kebijakan yang dibuat oleh kiai dalam pencapaian tujuan pesantren di antaranya: Ponpes putra-putri Fathul ‘Ulum, Ponpes tahfidzul Qur’an Fathul ‘Ulum, Madrasah Diniyah Futuhiyyah, MTs Model (PDF Wustho) Fathul ‘Ulum, MA Model (PDF Ulya) Fathul ‘Ulum, Ma’had Aly Fathul ‘Ulum, Pesantren kejuruan Fathul ‘Ulum, Pesantren yatim piatu dan dzuafa Fathul ‘Ulum, BUMP (Badan Usaha Milik Pesantren), Kopontren Fathul ‘Ulum, Majelis Ta’lim wal Istighosah Fathul ‘Ulum.<sup>47</sup>

<sup>45</sup> Sukron, Ahamad. *Hasil Wawancara* (11 Juli 2018)

<sup>46</sup> Fahmi, Wildan Ulumul. *Hasil Wawancara* (9 Juli 2018)

<sup>47</sup> Arsip Dokumen Pondok Pesantren

Keputusan-keputusan strategis dalam manajemen pesantren ditentukan oleh kiai dan hal-hal yang terkait aturan pesantren Fathul 'Ulum ini menerapkan sikap demokratis kepada para pengurus dan pengajarannya. Segala sesuatu yang terkait aturan dan manajemen pondok dimusyawarahkan dengan pengurus pondok dan juga pengurus madrasah. Walaupun itu keputusan-keputusan itu merupakan hasil musyawarah, kiai sebagai sebagai pengasuh pondok pesantren tetap memiliki kewenangan kuat dalam hal keputusan dan pelaksanaan. Kewenangan kiai dalam memutuskan sangat dihormati oleh para pengurus pesantren karena kiai memiliki kharisma, selain itu dalam tradisi pesantren, kiai sangat dihormati dalam pengambilan keputusan apapun.<sup>48</sup> Pendapat Kepala Pondok, Wildan Ulumul Fahmi, mengatakan bahwa:

“Gini mas namanya santri ya harus manut ke kiai, jadi apa yang di suruh kiai kita manuti, nah dalam pengawasan kiai ke santri ini memiliki istilahnya tangan kanan nya kiai yaitu rois PFU (pengurus pondok) disini peraturan dibuat oleh rois dan di soan kan ke kiai untuk disetujui ataupun ditambahi ataupun di kurangi oleh beliau, dan kiai itu mantaunya ke pengurusnya dahulu baru ke santri langsung.”

**b. Kepemimpinan Kiai dalam Upaya Meningkatkan Jiwa *Entrepreneur* Santri di Pondok Pesantren Fathul 'Ulum Jombang**

Menurut Ketua BUMP Fathul 'Ulum Jombang penerapan kurikulum pada pesantren sangatlah berpengaruh besar pada kedepanya ketika sudah keluar dari pondok dan terjun kedalam kehidupan bermasyarakat.<sup>49</sup> Pendapat Ketua BUMP, M. Adib, mengatakan bahwa:

“Tentang kepemimpinan kiai disini yaitu dengan penerapan jiwa entrepreneur ke pada santri nya mas, jadi santri disini kelak pulang tidak takut untuk masalah ekonomi nya karna dipondok sudah dibekali oleh skill yang dia pelajari dipondok, dari perternakan ikan, peternakan bebek, kambing ataupun lainnya.”

Selain itu, pelaku *Entrepreneur*, Fahrudin, mengatakan bahwa:

“pak yai disini itu tujuan nya agar tidak menjadi santri yang tomak' dalam artian gak cukup pinter ngaji doang, kalau cuman ngandalkan ngaji doang gak punya skill yang lainnya seumpama perikanan, peternakan, dll, bingung nanti ketika keluar dari pondok bingung mau kerja apa?”. Dalam penerapan kurikulum tersebut santri diharapkan mampu mempelajari ilmu tentang enterpreneur dipondok agar tidak hanya terpaku pada pelajaran agama serta kelak pulang tidak menjadi orang yang toma' dalam artian tidak menjual ilmunya ketika menyampaikan kajian-kajian, pengajaran ilmu agama di masyarakat.<sup>50</sup>

Kepemimpinan Kiai Amin dalam mengembangkan pendidikan kewirausahaan di Pondok Pesantren Fathul 'Ulum Jombang bahwa secara umum Kiai Amin telah melakukan langkah-langkah konkret antara lain. *Pertama*,

---

<sup>48</sup> Fahmi, Wildan Ulumul. *Hasil Wawancara* (9 Juli 2018)

<sup>49</sup> Adib, M. *Hasil Wawancara* (6 Juli 2018)

<sup>50</sup> Fahrudin. *Hasil Wawancara* (11 Juli 2018)

melakukan perubahan dalam paradigma berpikir para santri. Dengan tujuan bahwa para santri setelah lulus mereka bisa mengamalkan ilmunya dengan baik di masyarakat dan memiliki pekerjaan yang layak, utamanya menjadi seorang entrepreneur. Oleh sebab itu, agar menjadi santri yang mumpuni dalam bidang agama dan juga mampu menjadi seorang pengusaha. Pendapat dari Pengasuh Pondok Pesantren, Kiai Amin, mengatakan bahwa:

“Saya sering menasehati anak-anak kalau kamu konsis di agama maka usaha kamu akan di support oleh Allah lewat khitmah agama mu, ada penggalan hadist: *laadunya fidinni yakhudama*: hai dunia ladeni wong seng ngeladeni agomo ku dan jadikan budak wong seng nguber-nguber awak mu. Lah makalah ikhlaslah dalam mengajar agama.”

“Kalau untuk pelatihan biasanya disela-sela waktu itu anak-anak datang ke saya untuk meminta pelajaran entrepreneur, abi saya pengen ini kemudian saya ajarkan dan saya datangkan mentornya awalnya mereka saya ajak ke pengusaha yang jadi atau yang sudah bagus sehingga mereka termotivasi, bagus kalo kamu bisa ini, bisa ngaji.”

*Kedua*, untuk membentuk para santri agar memiliki kemampuan untuk menjadi entrepreneurship yang baik, maka strategi kepemimpinan pendidikan *entrepreneurship* yang dilakukan Kiai Amin tidak hanya dilakukan pada bidang-bidang formal saja, misalnya dengan membuka pendidikan program khusus dengan berbagai jurusan yang ada. Namun saat ini juga dilakukan pada bidang--bidang non formal misalnya melalui strategi menanamkan karakter *entrepreneurship* kepada para santri, memberikan tanggung jawab kepada para santri, memberikan lahan kesempatan kepada para santri untuk mengelola unit pengelolaan entrepreneur di Pesantren melalui pendelegasian wewenang, memberikan pelatihan-pelatihan entrepreneurship kepada santri, memberikan lahan kesempatan kepada para santri untuk bekerja didalam *entrepreneur* milik pesantren, mengirim para santri untuk mengikuti pelatihan keterampilan, mengikutkan para santri dalam pameran produk- produk entrepreneur di beberapa event *entrepreneur* santri, dan sebagainya. Pendapat dari Ketua BUMP, M. Adib, mengatakan bahwa:

“Pengasuh mau memberi pelajaran entrepreneur tersebut dari mulai hal yang kecil sampai hal secara globalnya mas, dan memfasilitasinya dari mulai pembelajaran yang mendatangkan mentor, menyediakan lahan, serta memodali dan memotivasi santri.”

Selain itu, Kepala Pondok, Wildan Ulumul Fahmi, juga mengatakan bahwa:

“*Entrepreneur* disini itu di hendel oleh lembaga yang namanya BUMP jadi setiap enterpreneur itu di pegang oleh lembaga tersebut, kalo setiap harinya itu mengamati secara langsung, namun untuk mengumpulkan laporannya tersebut ada group pembahasannya sendiri untuk membuat laporannya masing-masing, dan pak kiai mengawasinya dari situ mas.”

*Ketiga*, bidang usaha usaha yang dikembangkan oleh Kiai Amin melalui pesantrennya ada Sembilan macam bidang usaha dan masih dalam proses pengembangan entrepreneur lainnya sesuai kebutuhan santri.<sup>51</sup> Diantaranya:

- Jurusan perikanan
- Jurusan peternakan
- Jurusan pertanian
- Kejuruan multimedia kejuruan IT
- Kejuruan kuliner
- Ekonomi kreatif
- Tata boga
- Tata busana.<sup>52</sup>

Pendapat Pengasuh Pondok Pesantren, Kiai Amin mengatakan bahwa:

“Kalau disini ada perikanan dengan berbagai macam perikanan, mulai lele, gurame, patin, nila, sampai kutuk, sampai pengelolaannya, pembibitan lele, lele krispi, lele kriuk. Kemudian peternakan bebek, bebek bertelur dari penetasannya sampai pengelolaan telur asinnya, dan masih mau memulai pembelajaran bebek pengemukan, ayam, ayam bertelur organik, ayam joker (jawa super) dan saya mengajarkan santri untuk menghasilkan produk yang halal, ada kambing, ada IT, ekonomi kreatif seperti membuat kerajinan tangan, menjahit/konveksi, dan saya berusaha menyiapkan apa yang belum ada.”

Dari beberapa bidang usaha milik pesantren adalah bentuk multiperan dari Pondok Pesantren Fathul ‘Ulum sebagai lembaga pendidikan Islam, sekaligus juga sebagai lembaga untuk mengembangkan *life skill* santri serta bisa mengembangkan ekonomi pesantren dan masyarakat di sekitar pesantren.<sup>53</sup> Pendapat Pengasuh Pesantren, Kiai Amin, mengatakan bahwa: “kita berusaha untuk membekali anak-anak dengan *soft skill* karena ini sebuah hal yang tidak bisa kita hindari bahwasanya ketika santri kelak pulang untuk berjuang di tengah-tengah masyarakat, yaitu yang tidak bisa di hindari tentang ekonomi, kalau sudah berbicara tentang ekonomi hal yang harus mereka bawa adalah *soft skill* atau keterampilan. Dalam pengajaran enterprener terhadap santri Kiai Amin memberikan ketegasan dalam kurikulum, batasan usia, serta sesuai minat dan bakat santri itu sendiri.<sup>54</sup> Dikarenakan dalam pembelajaran sebuah entrepreneur dibutuhkan sebuah bakat dan minat dari diri anak tersebut serta ketekunan yang lues yang bisa bertanggung jawab tentang segala yang dilakukannya selama dalam proses pembelajaran maupun dalam proses penerapan entrepreneur pada diri santri. Pendapat Kepala Pondok, Wildan Ulumul Fahmi, mengatakan bahwa:

“*Entrepreneur* disini itu kalau untuk kelas aliah itu diwajibkan, namun untuk kelas di bawahnya aliah itu belum wajib namun tidak menutupi untuk yang

---

<sup>51</sup> Kiai Amin. *Hasil Wawancara* (6 Juli 2018)

<sup>52</sup> Arsip Dokumen Pondok Pesantren

<sup>53</sup> Adib, M. *Hasil Wawancara* (6 Juli 2018)

<sup>54</sup> Kiai Amin. *Hasil Wawancara* (6 Juli 2018)

kelas kecil untuk ikut, karna anak yang dari dirinya mau itu gampang mas, karena kemauannya.”

Selain itu pendapat pelaku *entrepreneur*, Fahrudin, mengatakan bahwa:

“Ya melihat dari potensi dari anak nya mas, dan pak yai itu melihat anak ini cocok nya di bidang apa? Missal saya taruh disini cocok ngak soalnya pak yai kan gak asal milih anak ini telaten ngak dibidang ini, ya pokok dilihat dari ketelatenannya mas, ya pokok kata nya pak yai itu orang yang punya inigon-ingon (peliharaan) itu harus telaten, harus ditelateni dulu, anak ini semangat baru ditarik ke bidangnya, baru dari itu pak yai menyuruh kamu dibidang ini.”

Adapun batasan santri yang diperbolehkan oleh kiai untuk bisa menekuni pembelajaran *entrepreneur* ini di landasi beberapa faktor yang bisa mengimbangi kebutuhan santri dalam menuntut ilmu di pesantren, agar nantinya santri tidak melenceng dari niat dan tujuan awal dia datang kepesantren, pertama santri yang wajib mengikuti kegiatan *entrepreneur* di pesantren adalah santri yang sudah menginjak kelas ULYA atau setara dengan sekolah SMA dan sudah menyelesaikan kewajiban pondok seperti hafalan dll.<sup>55</sup> Kedua santri yang masih kelas WUSTHO atau setara dengan sekolah SMP itu masih belum wajib untuk mengikuti kegiatan *entrepreneur* di pesantren disebabkan dalam usia yang masih belum matang dalam penerapan *entrepreneur* ini kiai menekan kan pada bidang keilmuannya pada agama karna dikhawatirkan oleh kiai ketika dia sudah terpaku pada suatu kegiatan *entrepreneur* maka akan membuat santri itu sendiri melupakan pelajaran agama yang seharusnya ia pelajari, namun tidak menutup kemungkinan bagi anak kelas WUSTHO untuk belajar dalam bidang *entrepreneur* yang ada di pesantren namun dibatasi oleh beberapa kriteria yang mampu membuat santri pada usianya dapat mengontrol diri serta membatasi waktu dimana dia harus belajar agama dan dimana dia harus belajar *entrepreneur*.

Dalam penerapan kurikulum *enterpreneur* di pesantren Kiai Amin menyadari masih banyak kekurang atau ketidak maksimal yang harus diperbaiki baik pada sistem pembelajarannya maupun sistem penerapannya, pertama perlu program khusus dalam membentuk karakter santri yang masih belum mengerti apa itu *entrepreneur* dan apa fungsi dari *entrepreneur* tersebut, kedua dibutuhkan nya sarana dan prasarana yang memadai agar santri mampu menjelajahi dimana minat dan bakat yang dimiliki, namun Kiai Amin sendiri masih berusaha semaksimal mungkin dalam upaya penerapan kurikulum *entrepreneur* di pesantren yang didirikannya, demi tercapainya tujuan pesantren yang memiliki visi menyelenggarakan pendidikan tafaqquh fiddin dan life skill guna menghasilkan alumni yang peka, kreatif, beriman, bertakwa, cerdas secara intelektual, emosional dan spiritual.<sup>56</sup> Pendapat Kepala Pondok, Wildan Ulumul Fahmi, mengatakan bahwa:

<sup>55</sup> Fahmi, Wildan Ulumul. *Hasil Wawancara* (9 Juli 2018)

<sup>56</sup> Fahmi, Wildan Ulumul. *Hasil Wawancara* (9 Juli 2018)

“Ya disini kan pondok baru ya mas, kadang anak-anak itu ada yang gimana ya, dari rumah itu ada yang niatnya mondok, eh kok sampek pondok malah di suruh kerja, itu memperikan presepsi kepada anak-anak bahwa disini itu tidak kerja tapi belajar untuk persiapan di masyarakat.”

## 2. Pembahasan

Sesuai dengan teknik analisis data yang dipilih peneliti yaitu analisis kualitatif deskriptif dengan menganalisis data yang telah peneliti kumpulkan dari hasil wawancara, observasi dan data dokumentasi selama peneliti mengadakan penelitian dengan lembaga terkait. Data yang diperoleh dan dipaparkan, serta hasil penelitian akan diuraikan oleh peneliti pada bagian ini yang mengaitkan atau mendialogkan hasil dengan landasan teori dan pustaka. Dibawah ini adalah hasil penelitian tentang kepemimpinan kiai dalam upaya meningkatkan jiwa wirausaha santri di Pondok Pesantren Fathul ‘Ulum.

### a. Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Fathul ‘Ulum Jombang

Pesantren adalah lembaga pendidikan tradisional Islam untuk memahami, menghayati, dan mengamalkan ajaran agama Islam (*tafaqquh fiddin*) dengan mementingkan moral agama Islam sebagai pedoman hidup bermasyarakat sehari-hari. Penyelenggaraan lembaga pendidikan pesantren berbentuk asrama yang merupakan komunitas tersendiri dibawah pimpinan seorang kiai atau ulama di bantu oleh seorang atau beberapa orang ulama dan atau para ustadz yang hidup bersama ditengah-tengah santri dengan masjid atau surau sebagai pusat kegiatan peribadatan keagamaan, gedung- gedung sekolah atau ruang- ruang belajar sebagai pusat kegiatan belajar- mengajar, serta pondok- pondok sebagai tempat tinggal para santri. Selama 24 jam, dari mereka dari masa ke masa mereka hidup kolektif antara kiai, ustadz, santri, dan para pengasuh pesantren lainnya, sebagai suatu keluarga besar. Seperti di ketahui, dewasa ini hampir di setiap pesantren terdapat jenis- jenis pendidikan: (1) “Pesantren”, yang hanya mempelajari agama dengan kitab- kitab keagamaan klasik atau “kitab kuning” dan bentuk nonformal seperti takhasus, (2) madrasah (sekolah agama), (3) sekolah umum, dan beberapa diantaranya, (4) perguruan tinggi, baik agama maupun umum. Dari ketiga jenis pendidikan yang terakhir ini berbrntuk formal. Tetapi keempatnya hidup dalam satu kampus pesantren, dan oleh karena itu semua siswanya disebut santri.

Kiai merupak pimpinan spiritual dan tokoh kunci pesantren. Kedudukan, kewenangan dan kekuasaannya amat kuat. Hubungan antar santri, dan antara santri dan pemimpin (Kiai, Ustadz, dan Pengurus) bersifat kekeluargaan dan penuh hormat. Ketundukan dan kepatuhan santri terhadap kepemimpinan, terutama terhadap kiai, luar biasa. Bagi segenap wqarga pesantren, terutama santri, menghargai kiai adalah kewajiban moral.<sup>57</sup>

Sebagai pemimpin pesantren, watak dan keberhasilan pesantren banyak bergantung pada keahlian dan kedalaman ilmu, kharismatik dan wibawa, serta keterampilan kiai. Dalam konteks ini kiai, pribadi kiai sangat menentukan, hal ini

---

<sup>57</sup> Mastuhu. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren...*, hlm. 7

dikarenakan sosok kiai adalah tokoh sentral dalam pesantren, Kiai Ahmad Habibul Amin sebagai simbol resmi pesantren Fathul 'Ulum mengharuskan beliau menjalankan tugas-tugas formal kepemimpinan sebagaimana layaknya seorang pemimpin, seperti memimpin secara resmi membuka kegiatan-kegiatan pesantren. Dalam menjalankan peran *figurehead* nya di pesantren, beliau harus didukung oleh beberapa keterampilan kepemimpinan unggul yang kelak keterampilan tersebut bisa mendukung perannya sebagai *figure head* di pesantren.

Kiai dan pesantren menjadi dua unsur yang tidak bisa dipisahkan, peran sentral kiai sebagai *variable tunggal* penentu dan pengelola pesantren tidak bisa dibantah faktanya. Pergeseran pola kepemimpinan pesantren ini menjadikan kiai untuk menjadi sosok yang lebih adatif terbuka dan partisipatif dalam kegiatan pesantren. Oleh karena itu kiai dalam mengambil keputusan di pesantren bisa menggunakan pendekatan yang lebih subyektif emosional dengan proses-proses tradisional dan religius yang bisa dilakukan kiai. Namun saat ini kiai dengan pergeseran pola kepemimpinan ini harus bisa mengadopsi pola-pola pengambilan keputusan yang lebih rasional dan ilmiah.

Penyelesaian permasalahan dalam pengambilan keputusan oleh kiai terutama masalah tentang kelembagaan, Kiai Amin selalu melibatkan segenap otoritas pesantren dalam setiap prosesnya. Melalui prosesnya *partisipatif decision making* ini beliau berharap keterbukaan pendapat, masukan dan ide serta strategi penyelesain masalah lebih optimal dan melalui proses ini kualitas keputusan akan lebih baik dan resistensi akan bisa diperkecil kemungkinannya.

Perkembangan zaman dan globalisasi menuntut pesantren lentur terhadap perubahan, pesantren hyarus bisa menjawab tantangan zaman tanpa menghilangkan identitas dan originalitas pesantren itu sendiri. Hal ini mengharuskan kiai harus bersikap terbuka terhadap perubahan dan mengetahui isu-isu strategis dalam kaitannya pengembangan kualitas pesantren. Hal ini dilakukan oleh Kiai Ahmad Habibul Amin bagaimana beliau melakukan perubahan-perubahan yang penting bagi peningkatan kualitas pesantren, sebagai perancang (arsitektur), pendiri dan pengembang (*develover*), dan sekaligus seorang pemimpin dan pengelola (*leader dan manager*) pesantren,<sup>58</sup> antara lain:

- Perubahan dari kurikulum yang mengandalkan keagamaan non formal saja kini telah di masukan kurikulum formal. Perubahan ini dimasukan agar kurikulum pesantren dan pendidikan formal bisa terintegrasi dalam pendidikan disekolah, hal ini dilakukan agar tercapainya sinergisitas pendidikan di pondok pesantren Fathul 'Ulum dan menghindarkan dari dikotomi keilmuan pesantren.
- Penambahan terkait materi bidang pembelajaran di pesantren ini sangat penting dilakukan, yaitu dengan memasukan beberapa pelatihan life skill yang dapat menimbulkan bakat serta minat santri sebagai jawaban

---

<sup>58</sup> Mardiyah. *Kepemimpinan Kiai...*, h. 55

tantangan zaman ketika sudah keluar dari pesantren dan hidup bermasyarakat.

Dari uraian diatas, pola kepemimpinan di pesantren Fathul 'Ulum prespektif dengan teori kepemimpinan weber dapat di bagi menjadi tiga, yaitu tradisional, karismatik, dan rasional. Ketiga pola weber tersebut terdapat dalam kepemimpinan kiai di Pondok Fathul 'Ulum. Kepemimpinan tradisional kiai Fathul 'Ulum sangat dipengaruhi oleh tradisi pendidikan pesantren yang sangat menghormati posisi kiai sebagai pimpinan pesantren, bahkan kiai sebagai pemilik pesantren. Tradisi pesantren juga mendorong para santri untuk bersifat tawadhu dengan sang kiai.

Kepemimpinan karismatik di pesantren Fathul 'Ulum didorong dengan adanya sikap religius kiai dan keteladanan akhlak Islam yang ditampilkan dalam kehidupan sehari- hari. Pola kharismatik ini juga didukung tradisi keagamaan yang tidak di tinggalkan dalam pembelajaran pengembangan diri santri. Indikasi kharisma kiai terdapat dalam ketaatan para pengurus dan santri di pesantren. Kepemimpinan rasional Nampak dalam pendelegasian manajemen pesantren. Diantaranya kepengurusan pondok melibatkan santri sehingga tidak ada ketergantungan dalam menjalankan kepengurusan dalam pesantren. Sikap rasional kiai diwujudkan dalam pengembangan orientasi pesantren salafiyah menjadi pesantren gabungan (mixed), yaitu menggabungkan sistem pendidikan pesantren salafiyah dengan pendidikan modern. Contohnya, dengan membuka pendidikan formal maupun mendorong para santri untuk sekolah formal dan memberi pembelajaran entrepreneur di samping pembelajaran agama di pesantren.

Walaupun pola kepemimpinannya mengikuti pola- pola kharismatik, tradisional, rasional, akan tetapi sebenarnya lebih kepada gaya kepemimpinan paternalistic. Sebab, kebijakan kiai selaku pimpinan pesantren masih bersifat terlalu melindungi (*over protective*), yang jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan.

#### **b. Kepemimpinan Kiai dalam Upaya Meningkatkan Jiwa Enterpreneur Santri di Pondok Pesantren Fathul 'Ulum Jombang**

*Entrepreneur* (wirausaha), merupakan sebuah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dengan memanfaatkan potensi diri yang dimiliki, melalui kemauan keras untuk merubah nasib. Entrepreneur, merupakan sikap mental, jiwa serta kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru, bernilai serta berguna bagi dirinya maupun orang lain. Entrepreneur (wirausaha), sebuah kegiatan *creative, active*, berkarya untuk diri sendiri dan orang lain dalam rangka merubah situasi dan keadaan dengan tujuan untuk mendapatkan penghasilan yang lebih baik dari sebelumnya.

*Entrepreneur* adalah kesatuan terpadu dari semangat, nilai- nilai, dan prinsip serta sikap, kuat, seni, dan tindakan nyata yang sangat perlu, tepat dan unggul dalam menangani dan mengembangkan perusahaan atau kegiatan lain yang mengarah pada pelayanan terbaik kepada langganan dan pihak- pihak lain yang berkepentingan termasuk masyarakat, bangsa dan negara. Dapat juga diartikan sebagai proses penciptaan sesuatu yang baru pada nilai menggunakan waktu dan

upaya yang diperlukan, menanggung resiko keuangan, fisik, serta resiko social yang mengiringi, menerima imbalan moneter yang dihasilkan, serta kepuasan dan kebebasan pribadi. Dalam diri pelaku entrepreneur dibutuhkan beberapa karakteristik yang bisa menunjang kemampuannya dalam berentrepreneur diantaranya: (1) berorientasi ke depan mengejar prestasi, (2) berani mengambil resiko, (3) mempunyai toleransi dalam ambiguitas, (4) independen, (5) mampu memecahkan masalah, (6) kreatif, (7) memiliki kepercayaan diri yang tinggi, (8) objektif, (9) mampu menganalisis kesempatan, (10) orang yang aktif.<sup>59</sup>

Karakteristik yang ada pada seorang entrepreneur tersebut tidak dengan sendirinya hadir dalam diri seseorang, melainkan ada media yang melatarbelakanginya. Adapun faktor- faktor yang menjadi media tersebut adalah sebagai berikut.

a. Faktor lingkungan keluarga

Beberapa riset berusaha mengungkapkan mengenai pengaruh lingkungan keluarga terhadap pembentukan semangat berwirausaha. Beberapa kesimpulan yang di temukan adalah bahwa anak dengan urutan kelahiran pertama lebih banyak memilih berwirausaha.

b. Faktor pendidikan

Pendidikan juga tak kalah penting dalam menumbuhkan semangat kewirausahaan. Pendidikan yang baik akan memberikan pengetahuan yang lebih baik dalam mengelola usaha. Hal tersebut akan mempengaruhi seseorang dalam mengatasi masalah dan mengoreksi penyimpangan dalam bisnis.

c. Faktor usia

Usia seorang wirausaha pada waktu memulai ataupun mengelola usaha yang mereka jalani juga mempengaruhi jiwa kewirausahaan.

d. Faktor pengalaman kerja

Pengalaman kerja tidak sekedar menjadi salah satu hal yang menyebabkan seseorang entrepreneur yang menyebabkan seseorang untuk menjadi seorang entrepreneur. Pengalaman ketidakpuasan dalam bekerja juga turut menjadi salah satu pendorong dalam mengembangkan usaha baru.

Dalam beberapa faktor diatas disebutkan adalah faktor pendidikan, dalam dunia pendidikan terdapat beberapa model pendidikan yang bisa dipilih, antara lain yaitu melalui pendidikan formal seperti sekolah yang mengarah langsung kepada bakat dan minat yang di inginkan yang bisa mendapatkan pengakuan dari negara atau ijazah formal (SMK), atau pendidikan non formal seperti home schooling, kursus dan pendidikan entrepreneur yang diterapkan pada suatu lembaga keagamaan (pondok pesantren) sebagai program ekstrakurikuler.

Dalam dunia pesantren yang sekarang ini banyak yang sudah menerapkan beberapa manajemen kurikulum yang mengarahkan santri atau murid kedalam bidang entrepreneur. Salah satu pesantren yang sudah menerapkan program kurikulum entrepreneur adalah Pondok Pesantren Fathul 'Ulum Jombang yang

<sup>59</sup> Abdul Jalil, *Spiritual Entrepreneurship*, (Yogyakarta: LKiS Printing Cemerlang, 2013), hlm. 50.

sudah mampu membangun dan mengembangkan beberapa program santripreneur sesuai bakat dan minat yang dimiliki oleh santri di antaranya:

1) Jurusan perikanan

Jurusan perikanan adalah sebuah kegiatan pelatihan santri dalam berternak ikan dari mulai cara pembuatan kolam, pengisian air sebelum memasukan bibit ikan kedalam kolam, pemilihan bibit ikan, pemberian makan ikan, perawatan ikan, perawatan kolam, perawatan air kolam, pemanenan ikan, sampai cara pengelolaan ikan tersebut bisa di perjual belikan dalam bentuk kemasan seperti cemilan dll. Dalam jurusan ini ada beberapa macam peternakan ikan yaitu: ikan lele, ikan nila, ikan patin, ikan kutuk.

2) Jurusan peternakan

Jurusan peternakan adalah sebuah kegiatan berternak yang mengajarkan dari pembuatan kandang, pemilihan bibit ternak, perawatan, pemilihan pakan, dan pemasaran hasil ternak dll. Dalam jurusan ini ada beberapa macam peternakan yaitu: peternakan ayam, bebek, kambing dan masih dalam perkembangan untuk hewan ternak lain.

3) Jurusan pertanian

Jurusan pertanian adalah sebuah jurusan yang mengajarkan dari pemilihan lahan, pemanfaatan lahan sempit dan memilih tanaman yang memiliki perawatan yang mudah dan gampang dalam pengimplementasiannya dalam kehidupan sehari-hari. Diantaranya yaitu: tanaman hidroponik dan masih dalam perkembangan untuk pertanian lain.

4) Jurusan multimedia

Jurusan multimedia adalah sebuah jurusan yang mengajarkan santri agar mampu mengkreasikan bakat menulis atau lainnya kedalam lingkung yang luas sehingga dapat di ketahui oleh masyarakat luas. Diantaranya yaitu: pembuatan blog di internet.

5) Kejurusan IT

Jurusan IT adalah jurusan yang mengajarkan santri agar mampu dalam bidang teknologi serta mampu mempergunakan teknologi dalam hal yang lebih bermanfaat dalam kehidupan sehari-hari. Diantaranya yaitu: teknik komputer, editor.

6) Kejuruan kuliner

Jurusan kuliner adalah jurusan adalah jurusan yang mengeluti tentang makanan dari proses pembuatan hingga pembungkusan sehingga layak untuk dinikmati oleh masyarakat luas. Diantaranya yaitu: catering, camilan.

7) Ekonomi kreatif

Jurusan ekonomi kreatif adalah jurusan yang meliputi kekreatifan santri dalam berkarya dalam hal karya tangan atau cindra mata. Diantaranya yaitu: pembuatan muk untuk tempat pensil.

8) Tata boga

9) Tata busana

Pendidikan yang sebagaimana tersebut adalah pendidikan yang berorientasi pada pembentukan jiwa *entrepreneurship*, ialah jiwa keberanian dan kemauan menghadapi problema hidup dan kehidupan secara wajar, jiwa kreatif untuk mencari solusi dan mengatasi problema tersebut, jiwa mandiri dan tidak bergantung pada orang lain. Pendidikan yang berwawasan kewirausahaan, adalah pendidikan yang menerapkan prinsip-prinsip dan metodologi ke arah pembentukan kecakapan hidup (*life skill*) pada peserta didiknya melalui kurikulum yang terintegrasi yang dikembangkan.

Dalam penerapan kurikulum entrepreneur di pesantren tidaklah lepas dari peran kepemimpinan kiai dalam pembelajaran, kebijakan, dan kepengurusannya. Dalam hal pembelajaran entrepreneur pak kiai selalu menyampaikan beberapa hal yang membentuk karakter santri ketika kelak pulang menjadi seorang entrepreneur agar selalu memegang teguh ajaran agama Islam dan tidak melenceng dalam penerapannya di masyarakat. Seperti pendapat Pengasuh Pondok Pesantren Kiai Amin, yaitu:

“Mereka santri itu punya kemampuan yang berbeda-beda itulah tugas kita sebagai seorang guru, orang tua, kiai itulah bagaimana mengasah kemampuan anak ini menjadi sebuah keunggulan yang kelak akan dijadikan sarana untuk menyatukan umat yang semuanya itu di dasari oleh agama. Satu, kalo kita sudah berbicara agama maka kita akan mendapatkan akhirat, maka agama ini yang akan menghantarkan anak-anak apapun akan berbuah akhirat itu yang akan menjadi dasar mereka akan mengolah agar berbuah akhirat, di ilmu agama ini yang menjadi dasar mereka akan mengolah apapun. Di ilmu agama ini lah yang menjadi dasar mereka untuk mendapatkan dunia ini”.

Poin yang disampaikan oleh Kiai Amin ini sesuai dengan firman Allah yang berbunyi:

“Dan memberinya rezeki dari arah yang tiada disangka-sangkanya. Dan barangsiapa yang bertawakkal kepada Allah niscaya Allah akan mencukupkan (keperluan)nya. Sesungguhnya Allah melaksanakan urusan yang (dikehendaki)-Nya. Sesungguhnya Allah telah mengadakan ketentuan bagi tiap-tiap sesuatu.”<sup>60</sup>

Tipologi kepemimpinan Kiai Amin dalam mengembangkan pendidikan *enterpreneursip* di Pondok Pesantren Fathul ‘Ulum Jombang bahwa secara umum Kiai Amin telah melakukan langkah-langkah konkret antara lain. *Pertama*, melakukan perubahan paradigma berpikir para santri. Dengan tujuan bahwa para santri setelah lulus mereka bisa mengamalkan ilmunya dengan baik di masyarakat dan memiliki pekerjaan yang layak, utamanya menjadi seorang *entrepreneur*. Oleh sebab itu, para santri dididik dengan pola pendidikan di atas, agar menjadi santri yang mumpuni dalam bidang agama dan juga mampu menjadi seorang pengusaha. *Kedua*, untuk membentuk para santri agar memiliki kemampuan untuk menjadi entrepreneur, maka strategi kepemimpinan pendidikan *entrepreneurship* yang

<sup>60</sup> QS. At-Thallaq: 3

dilakukan oleh Kiai Amin adalah penerapan pada kurikulum pesantren, serta menanamkan karakter *entrepreneur* kepada santri, memberikan tanggung jawab kepada santri untuk mengelola melalui pendelegasian wewenang, memberikan pelatihan-pelatihan *entrepreneurship* kepada santri.<sup>61</sup>, memberikan lahan kesempatan kepada para santri untuk bekerja langsung dan mengelola, mengirim para santri untuk mengikuti pelatihan keterampilan<sup>62</sup>, mengikutkan para santri dalam pameran tentang *entrepreneur* dan sebagainya<sup>63</sup>. *Ketiga*, bidang usaha yang dikembangkan oleh Kiai Amin melalui pesantrennya ada 9 macam bidang usaha. Sebagaimana telah disebutkan di atas. Untuk itu, multi peran dari pondok pesantren Fathul ‘Ulum sebagai lembaga pendidikan Islam, sekaligus juga sebagai lembaga untuk mengembangkan bakat dan minat santri sebagai bekal ketika lulus dari pondok.

Berdasarkan paparan data diatas, penulis melihat bahwa tipologi kepemimpinan Kiai Amin dalam mengembangkan pendidikan berbasis *entrepreneur* di Pondok Pesantren Fathul ‘Ulum jombang tersebut memiliki tipologi sebagai “Kiai *Enterpreneur*”. Maksudnya adalah Kiai Amin adalah seorang kiai yang berani mengambil resiko, mampu melihat adanya peluang bisnis, mampu mendayagunakan sumber daya secara efektif dan efisien untuk memperoleh profit keuntungan. Oleh sebab itu, dari kategori “Kiai *Enterpreneur*” ini akan muncul beberapa tipologi kepemimpinan Kiai yaitu (1) Kiai Enterpreneur Persistensif, (2) Kiai Enterpreneur Demokratis dan Egaliter, (3) Kiai Enterpreneur Komunikatif, (4) Kiai Enterpreneur Responsif, (5) Kiai Enterpreneur Kreatif dan Inovatif, dan (6) Kiai Enterpreneurship Partisipatif. Berikut penjelasannya.

a) Kiai Enterpreneur Persistensif

Persistensif adalah sebuah komitmen dalam menjalankan satu program untuk menuju satu tujuan. Pertsistensif itu mengandung: pertama, konsisten, sehingga secara terus menerus apa yang dianggap baik itu di jalankan, kedua, tahan uji kepada godaan- godaan yang mungkin menjadi penghambat, menjadi halangan seseorang sampai pada tujuan yang telah dicita- citakan. Dalam kata lain persistensif itu disebut istikamah.

b) Kiai Enterpreneur Demokratis dan Egaliter

Kepemimpinan gaya demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain, agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan dan ditentukan bersama, antara pimpinan dan bawahan sedangkan kepemimpinan yang Egaliter adalah seorang pemimpin itu mampu mendudukan diri sebagai kawula, bukan sebagai elit.

c) Kiai Enterpreneur Komunikatif

Kepemimpinan gaya Komunikatif adalah gaya kepemimpinan yang mampu menjalin hubungan kemitraan dengan berbagai pihak konsumen hasil dari

<sup>61</sup> Kiai Amin. *Hasil Wawancara* (6 Juli 2018)

<sup>62</sup> Fahrudin. *Hasil Wawancara* (11 Juli 2018)

<sup>63</sup> Adib, M. *Hasil Wawancara* (6 Juli 2018)

kewirausahaan di pesantren maupun dengan pekerja yang ada pada bidang kewirausahaan di pesantren.

d) **Kiai Enterpreneur Responsif**

Kepemimpinan gaya Responsif adalah gaya kepemimpinan yang jeli terhadap membaca peluang dan berani mengambil resiko.

e) **Kiai Enterpreneur Kreatif dan Inovatif**

Kepemimpinan gaya Kreatif dan Inovatif adalah kepemimpinan yang mampu memberikan ide- ide kreatif dalam berwirausaha dan mampu merdayakan santri secara langsung melalui kewirausahaan di pesantren.

f) **Kiai Enterpreneur Partisipatif**

Kepemimpinan gaya Partisipatif adalah kepemimpinan yang cenderung demokratis, bisa menerima masukan dari berbagai sisi, dan tidak segan-segan untuk turun langsung ke lapangan bersama- sama untuk menjalani dan memimpin proses pembuatan keputusan.

## E. PENUTUP

### 1. Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan pembahasan diatas, maka peneliti dapat memberikan kesimpulan antara lain sebagai berikut:

a. Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Fathul ‘Ulum Jombang dalam memimpin pesantren ditandai dari beberapa gaya kepemimpinan yang sangat memegang kendali penuh, hal ini ditandai dengan adanya gaya kepemimpinan yang bersifat tradisional, karismatik, dan rasional. Kepemimpinan kiai di pesantren memegang teguh nilai-nilai luhur yang menjadi acuannya dalam bersikap, bertindak, dan mengembangkan pesantren. Pola kepemimpinan kiai dalam menciptakan pendidikan pesantren sangatlah esensial. Hidup atau matinya sebuah pesantren tergantung pada pola kepemimpinan kiai yang dijalankan di pesantren. Kepemimpinan kiai dalam mengelola pesantren tidak hanya dilandasi kemampuan mengatur pesantren, akan tetapi dilandasi kekuatan spiritual dan nilai-nilai ketaatan kepada Allah Swt. Oleh karena itu atas dasar inilah, Kiai menjadi aktor perubahan sosial (*social change*).

- Kepemimpinan Kiai dalam upaya meningkatkan jiwa *enterpreneur* di Pondok Pesantren Fathul ‘Ulum Jombang adalah dengan menerapkan beberapa kurikulum tentang *entrepreneur* dan menyediakan fasilitas yang mampu mendukung dalam berjalannya kurikulum pesantren *entrepreneur*, seperti: Jurusan Perikanan, Jurusan Peternakan, Jurusan Pertanian, Kejuruan Multimedia Kejuruan IT, Kejuruan Kuliner, Ekonomi Kreatif, Tata Boga, dan Tata Busana.

### 2. Saran

Berangkat dari semua pengamatan dan penelitian yang peneliti lakukan, ada beberapa saran yang ingin peneliti sampaikan kepada pihak-pihak yang terkait antara lain: (a) Bagi pesantren, pihak lembaga agar lebih memperluas jaringan sehingga status dan kurikulum *entrepreneur* di pesantren lebih bisa di ketahui oleh masyarakat

luas; (b) Bagi pengurus lembaga bidang *entrepreneur*, diharapkan lebih bisa menanamkan jiwa *entrepreneur* pada masyarakat pesantren khususnya adik-adik yang belum mengerti *entrepreneur* guna sebagai bekal di kehidupan setelah lulus dari pesantren; dan (c) Bagi santri, lebih bisa menyesuaikan bakat dan minat secara maksimal guna tidak hanya sekedar bisa dalam berwirausaha namun juga dapat menimbulkan perubahan bagi diri sendiri maupun orang lain, sehingga mampu membesarkan nama pesantren Fathul ‘Ulum.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul, Jalil. 2013. *Spiritual Enterpreneurship*. Yogyakarta: LKiS Printing Cemerlang
- Aji, Gunawan. 2011. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Koperasi Pondok Pesantren. *Jurnal Walisongo*. Volume19, Nomer 1, h. 234
- Anwari. 2017. *Kewirausahaan*. Surabaya: Unesa University Press
- Bahrudin dan Umiarso. 2016. *Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Jogjakarta: Ar-Ruz Media
- Daryanto dan Aris Dwi Cahyono. 2013. *Kewirausahaan*. Yogyakarta: Gaya Media
- Kompri. 2017. *Standarisasi Kompetensi Kepala Sekolah: Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional*. Jakarta: Kencana
- Mardiyah. 2015. *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Aditya Publishing
- Mastuhu. 1994. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS
- Moleong, Lexy J. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Moleong, Lexy J. 2016. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja rosdakarya
- Mutohar, Ahmad dan Nurul Anam.2013. *Manifesto Modernisasi Pendidikan Islam & Pesantren*. Jember: Pustaka Belajar
- Riyadi, Slamet. 2011. Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Volume 2, h. 41
- Soekanto. 1999. *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*. Jakarta: LP3ES Indonesia
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sujana, Nana dan Ibrahim. 2014. *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*. Bandung: Sinar Baru Alkindsindo
- Sukardi. 2014. *Metodologi Penelitian Pendidikan: Kompetensi dan Praktiknya*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Susilowati, Lantip. 2013. *Bisnis Kewirausahaan*. Yogyakarta: Teras