

Kontribusi Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Kewirausahaan Pondok Pesantren

Supriyanto^{1*}, Yulhendri², Delvia Safitri³, Agung Sudjatmoko⁴ dan Afi Rachmat Slamet⁵

^{1,5} Universitas Islam Malang, ^{2,3} Universitas Negeri Padang, ⁴ Binus University

*Corresponding author, e-mail: supriyanto@unisma.ac.id

DOI: <https://doi.org/10.24036/011166210>

Diterima: 24-02-2022

Revisi : 07-04-2022

Available Online: 30-04-2022

KEYWORD

kepemimpinan kiai, spirit kewirausahaan, pengembangan kewirausahaan, unit bisnis pesantren, multi situs, triangulasi.

A B S T R A C T

Leadership in Islamic boarding schools is the leadership of caregivers or called cleric or master teachers. Leadership in developing entrepreneurship is also in the clergy. This study aims to interpret the role of cleric leadership in the development of entrepreneurship in Islamic boarding schools. This research uses a case study at the Sidogiri Islamic boarding school, Pasuruan. The unit of analysis of the research is ulama, teacher or cleric, business unit management, santri, community members of Islamic boarding school cooperatives. Data collection methods used in-depth interviews, participatory observation and content analysis of documentation. This research design uses a qualitative design with a case study model. Data analysis and data validity testing used triangulation techniques, namely source triangulation, method triangulation and time triangulation. The findings of this study indicate that Kiai's leadership plays an important role in the development of pesantren entrepreneurship. Kiai's important roles are (1) initiating, (2) facilitating, (3) mobilizing teachers, santri, and wali santi, and (4) mobilizing alumni to become investors in the pesantren business unit. Kiai also play a role in collaborating with other parties and the surrounding community.



This is an open access article distributed under the [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/). Some rights reserved

PENDAHULUAN

Lembaga pengajaran Islam dengan ciri khas Indonesia adalah pondok pesantren atau sering disebut dengan pesantren saja. Pondok pesantren berkontribusi dalam penyebaran agama Islam sehingga umat Islam menjadi mayoritas. Indonesia memiliki penduduk yang beragama Islam sebanyak 87,2% atau sama dengan 227 juta orang (Kata.id 2021). Penyebaran Islam di Indonesia tidak terlepas dari peran ulama, melalui jalur-jalur perdagangan, hingga sampai pada pengaruhnya terhadap system pendidikan. Salah satunya adalah melalui system pendidikan dalam bentuk pondok yang kini dikenal dengan istilah "Pondok Pasantren" mulai dari daerah yang sudah maju di perkotaan hingga ke pedesaan.

Perkembangan zaman saat ini telah menjadikan pondok pesantren mendominasi dalam dunia pendidikan. Data menunjukkan jumlah pondok pesantren sebanyak 31.385 dengan jumlah peserta didik yang dinamakan dengan santri sebanyak 4,29 juta orang (Kata.id 2021). Penelitian yang dilakukan oleh Rimbawan, (2012) menjelaskan bahwa pondok pesantren melakukan pendidikan formal serta pendidikan non formal. Pendidikan formal yang ada di pondok pesantren adalah bidang ekonomi. Salah satu program pada bidang ekonomi yaitu koperasi pondok pesantren. Koperasi pondok pesantren Sidogiri Pasuruan pada tahun 2020 menjadi koperasi pondok pesantren terbaik tingkat nasional. Hasil observasi menunjukkan unit bisnis koperasi Sidogiri tahun 2019 sebesar 2,2 triliun rupiah (Pasuruan, 2020). Capaian ini tentu diawali dengan spirit dan tata kelola usaha yang baik. Sidogiri menempatkan kewirausahaan pesantren sebagai bagian penting dari pendidikan. Peran kepemimpinan kiai dalam membangun spirit kewirausahaan perlu ditelaah lebih lanjut sebagai model yang baik dalam penelitian ini. Nase, (2016) menjelaskan bahwa lahirnya para wirausaha dimulai dari semangat (*spirit*) kewirausahaan, maka dengan demikian spirit ini perlu ditumbuhkan sebagai upaya untuk mendorong penciptaan wirausaha baru di kalangan peserta didik. Namun, perkembangan pondok pesantren saat ini sangat signifikan sehingga pondok pesantren Sidogiri menjadi subjek perubahan di masyarakat. Spirit kewirausahaan adalah semangat jiwa kewirausahaan dalam menciptakan pengembangan jiwa kewirausahaan peserta didik (Afandi, 2019).

Pembangunan spirit kewirausahaan perlu dilakukan dalam proses belajar di pesantren. Pimpinan pesantren atau kiai adalah pihak yang paling berpengaruh terhadap pembangunan spirit kewirausahaan. Penelitian Farida dan Supriyanto (2011) menyebutkan bahwa pembelajaran kewirausahaan berpengaruh terhadap entrepreneurial spirit sebesar 55,3%. Dalam konteks pesantren, santri juga dapat dibangun spirit kewirausahaannya melalui kepemimpinan kiai. Supriyanto (2011) menyebutkan bahwa perubahan sosial ekonomi di pesantren mutlak membutuhkan Kiai sebagai inisiator dan pemimpin. Peran Kiai dalam perubahan sosial ekonomi pesantren telah terbukti efektif dalam meningkatkan efektifitas perubahan sosial ekonomi. Oleh karena itu kinerja pesantren sangat ditentukan oleh kepemimpinan kiai. Ritonga, (2015) menyatakan bahwa performa pesantren ditentukan oleh kepemimpinan dan inovasi kiainya. Kiai juga menjadi pembangun spirit, utamanya dikalangan masyarakat pesantren.

Fakta di lapangan masih menunjukkan peran Kiai terbatas pada bidang keagamaan dibanding dengan dibidang ekonomi. Hal ini disebabkan karena kepemimpinan Kiai dalam pesantren lebih banyak menjadi tokoh agama dan pengajar ilmu agama (Nadjib, 2010). Apakah ada kiai yang berperan dalam bidang ekonomi? Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan Kiai juga meluas sampai pada bidang ekonomi. Penelitian yang dilakukan oleh Hayana & Wahidmurni (2019) menunjukkan bahwa Kiai mempunyai program dalam memberdayakan santri pada bidang kewirausahaan pesantren. Program yang di berikan oleh kiai adalah strategi yang dilakukan dalam memberikan contoh berwirausaha kepada santri. Hayana & Wahidmurni, (2019) juga menyebutkan bahwa kiai juga memberikan pembelajaran praktik di lapangan yang diberikan kepada santri dalam mengelola unit usaha pesantren. Kiai juga memiliki model kepemimpinan dalam mendidik santri mandiri. Penelitian Safi'i (2020) menyebutkan bahwa kiai merupakan pemimpin yang termasuk dalam tiga kategori kepemimpinan yaitu visioner, transformasional dan kharismatik. Dalam penelitian Safi'i (2020) juga disebutkan bahwa pembiasaan santri untuk mandiri dengan disiplin dalam berwirausaha. Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya, maka penelitian ini bertujuan adalah mengungkap dan memaknai kepemimpinan Kiai dalam pengembangan kewirausahaan pondok pesantren. Hal yang sama juga dijelaskan oleh (Supriyanto Supriyanto, Wyanet Putri Alisha, Yulhendri Yulhendri, 2022) bahwa spirit agama, memiliki peran penting dalam penciptaan nilai kewirausahaan dan dengan itulah kiyai memiliki peran penting dalam menumbuhkan semangat kewirausahaan.

Kepemimpinan merupakan sebuah fenomena yang kompleks, sehingga sulit dalam merumuskan secara utuh makna kepemimpinan. Supriyanto, (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan dapat diuraikan dengan sangat rinci untuk merangkum perilaku para pemimpin dalam lembaga pondok pesantren. Lembaga pesantren memiliki peraturan dan struktur tertentu, serta kompleksitas ukuran. Kepemimpinan pesantren dalam penelitian ini adalah kepemimpinan pengasuh pesantren yang biasa disebut kiai, ajengan, buya atau tuan guru. Dalam kegiatan yang ada dipesantren peneliti mengamati tentang perubahan yang ada di pondok pesantren bagaimana kontribusi kepemimpinan kiai dalam pengembangan kewirausahaan di pondok pesantren.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan yang bersifat kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus model multi situs (Moleong, 2007). Pengumpulan data pada penelitian kualitatif ini dilakukan menyampaikan makna sebuah pesan dalam penelitian, dimana dalam metode penelitian dilakukan secara alamiah. Landasan teori penelitian kualitatif merupakan suatu fenomenologi, interaksi simbolis, kebudayaan, etnometodologi, penelitian lapangan, dan *grounded theory*. Pada penelitian ini pendekatan digunakan adalah penelitian kasus atau studi kasus dengan model kasus tunggal. Yin (2008), mengatakan studi kasus adalah strategi yang digunakan dalam menjawab persoalan mengenai pertanyaan mengapa dan bagaimana dilakukan. Karena itu arah penelitian ini adalah bagaimana peran kepemimpinan Kiai dalam membangun kewirausahaan di Pondok Pesantren.

Keikutsertaan peneliti dalam kegiatan pencarian data penelitian ini adalah dengan latar campuran antara konteks terbuka dan konteks tertutup. Dalam penelitian ini, peneliti juga berperan melibatkan diri pada kegiatan penelitian. Peneliti melakukan pengamatan dalam keikutsertaan pada kegiatan informan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan. Penelitian ini dilaksanakan dengan latar terbuka dengan metode wawancara dan pengamatan. Jenis data penelitian ini adalah data deskriptif. Nasution, (2017) menjelaskan bahwa Data deskriptif adalah gambaran yang digunakan dalam suatu penelitian. Sumber data untuk penelitian ini adalah lingkungan alamiah atau konteks alamiah dari situasi tersebut. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Secara spesifik, daftar informan dalam penelitian ini antara lain kiai, ustad, pengurus pondok pesantren, pengurus unit usaha bisnis, santri dan alumni. Semua tertulis dalam laporan penelitian.

Disamping menggunakan teknik observasi partisipatif dan wawancara mendalam, penelitian ini juga menggunakan teknik dokumentasi. Dokumen yang dianalisis dalam penelitian ini adalah (1) Surat surat keputusan tentang pendirian badan usaha, (2) kurikulum pendidikan (3) jadwal kegiatan pesantren, (4) pembagian tugas guru, (5) ustad, (6) akta pendirian koperasi, (7) akta pendirian BMT, (8) laporan pengurus koperasi, (9) laporan pengurus BMT, (10) surat kontrak kerjasama dengan pihak ketiga. Foto-foto kegiatan unit bisnis pesantren, foto kegiatan masyarakat, buku nasabah, daftar keanggotaan koperasi, daftar keanggotaan BMT, laporan pengurus pesantren dan laporan pengurus koperasi/BMT. Penelitian ini menggunakan analisis situs yaitu analisis data dilakukan dengan gambaran jawaban fokus penelitian pada situs penelitian (Miles, 2009). Analisis data Semiawan, (2010) menurut proses analisis data diawali dengan penelaahan terhadap semua data yang dikumpulkan dari berbagai sumber yaitu wawancara mendalam, observasi partisipatif, dokumen tertulis dalam catatan lapangan, dokumen Data pribadi, gambar dan gambar. Setelah peneliti membaca, mempelajari, dan meninjau, peneliti kemudian melanjutkan untuk mereduksi data.

Langkah selanjutnya adalah menyusun data dalam unit-unit merupakan pencarian atau pelacakan data-data satuan-satuan itu kemudian dikategorisasikan. Kategorisasi data dimaksudkan disini adalah melakukan pemilahan data yang dilakukan pada kesamaan dan perbedaan data sesuai dengan kriteria yang terjadi di lapangan. Kategori itu dilakukan sambil membuat koding. Setelah seluruh data selesai dikumpulkan, maka data tersebut kemudian dianalisis lebih lanjut secara intensif dan ekstensif. Meskipun analisis data penelitian kualitatif itu bersifat kontinu, analisis data yang dilakukan setelah kembali dari lapangan akan semakin mempertajam analisis data yang dilakukan selama di lapangan. Supaya data yang dimiliki dalam penelitian ini memenuhi aspek akuntabilitas dan dijamin kepercayaannya, maka penelitian kualitatif hendaklah memenuhi syarat, *credibility, transferability, dan dependability*, Supriyanto (2011).

Derajat Kepercayaan (*credibility*).

Derajat kepercayaan atau kredibilitas menunjukkan sebuah data pertanyaan diambil berdasarkan apa yang dominan di lapangan. Untuk menjawab *credibility* dapat dilaksanakan dengan menyangi subjek secara cermat dan menunjukkan pengulangan pertanyaan pada yang berbeda jika subjek diuji dan pertanyaan diulang pada waktu yang berbeda apabila transformasi yang diperoleh masih belum jelas atau berbeda dengan data yang ada. Teknik triangulasi dapat digunakan dalam penelitian ini dengan memvalidasi data (Gunawan, 2013). Metode triangulasi melibatkan dalam membandingkan data pekerjaan peserta didik dengan data wawancara serta membandingkan ketika memeriksa data wawancara dari sebuah gaya belajar yang sama (Gunawan, 2013). Untuk menguji derajat kepercayaan data, peneliti melakukan lima langkah kegiatan antara lain: Pertama, melaksanakan triangulasi, khususnya triangulasi metode pengumpulan informasi dan triangulasi sumber data, sehingga bisa

terklarifikasi atau ‘tersaring’ data yang lebih bisa dipertanggung-jawabkan kebenarannya. Kedua, melakukan membercheck melalui dua tataran, pertama, mengecek kebenaran informasi kepada responden di akhirwawancara dan kedua memverifikasi kembali informasi tersebut kepada responden setelah draft laporan penelitian ditulis, memberikan kesempatan kepada responden untuk mereview terhadap hasil temuan penelitian. Ketiga, melakukan peer debriefing, dengan melibatkan kolega yang condong bersikap kritis atas hasil dan proses penelitian. Penulis melakukan diskusi dengan teman yang menguasai masalah penelitian.

Model penelitian dan fokus penelitian dalam riset ini juga telah mendapat banyak masukan dari para supervisor di School of Integrative Systems, The University of Queensland Australia. Keempat, menambah waktu penelitian. Penelitian ini rencananya dilakukan selama enam bulan, namun dalam praktiknya memerlukan waktu hampir sembilan bulan. Kelima, Pengamatan dilakukan secara terus menerus. Observasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah observasi partisipatif. Peneliti melibatkan diri secara langsung dalam kegiatan pihak yang diteliti seperti kegiatan santri, kegiatan pengurus, kegiatan Ustad, kegiatan pengelola lembaga ekonomi dan kegiatan Kiai.

Derajat Keteralihan (*transferability*)

Keteralihan merupakan membangun generalisasi dalam upaya yang dilakukan pada penelitian kualitatif. Untuk membangun keteralihan dalam penelitian ini akan dilaporkan secara utuh, maka yang dilakukan peneliti adalah menguraikan hasil penelitian secara rinci (Gunawan, 2013). Dengan uraian rinci tersebut, maka hasil penelitian dapat secara rinci mempelajari sebuah temuan penelitian yang memiliki dan telah dikonsultasikan dengan teori-teori substantif yang relevan dan fokus penelitian. Dalam memperoleh laporan hasil fokus penelitian penelitian yang dilakukan serinci mungkin serta sebaik mungkin. Penelitian ini berfokus pada kemampuan penalaran secara matematis masing-masing peserta didik.

Derajat Ketergantungan (*dependability*)

Derajat ketergantungan adalah istilah dari realibilitas atau keajegan hasil pengukuran dalam penelitian kualitatif (Semiawan, 2010). Sebesar apapun usaha peneliti untuk melakukan penelitian secara independen, namun masih ada ketergantungan pada pihak-pihak tertentu. Ketergantungan pada pihak-pihak tertentu dapat membuat rencana, mengkonsep dan menafsirkan hasil temuan baru dan pelaporan hasil penelitian. Dalam melaksanakan penelitian ini maka peneliti memeriksa dan proses penelitian secara keseluruhan agar data bisa diuraikan dalam sebuah hasil penelitian serta tidak menyimpang dari data yang diproses.

Kriteria Kepastian (*Confirmability*)

Confirmability bersumber dari konsep objektif penelitian kuantitatif (Semiawan, 2010). Untuk mencapai kriteria kepastian maka peneliti menguraikan data hasil penelitian ini dengan benar-benar data yang didapatkan peneliti selama proses penelitian.

Tahap-Tahap Penelitian

Dalam penelitian ini dilaksanakan beberapa prosedur dalam mengikuti paradigma penelitian kualitatif. Dalam penelitian kualitatif yang menggunakan studi kasus, tahap-tahap penelitian akan terus diperbaiki dari satu tahap ke tahap selanjutnya sesuai dengan keadaan di lapangan. Dengan demikian sebagai acuan awal kegiatan penelitian, maka peneliti harus membuat kerangka atau desain penelitiannya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perkembangan zaman mulai mengalami peningkatan sesuai dengan kebutuhan masyarakat, karena itu pesantren dituntut untuk mampu mengikuti perkembangan tersebut. Pondok pesantren sidogiri adalah pondok pesantren berciri khas ahlussunah wal jamaah yang memandang bahwa pentingnya pendidikan kewirausahaan pada santri. Pendidikan kewirausahaan merupakan sebuah pembelajaran yang mengutamakan aspek sumber daya manusia. Sehingga peran kepemimpinan spirit kiai sangat diperlukan dalam perkembangan pesantren tersebut. Pendidikan akan lebih baik jika di kepalai dengan pendidik yang mengikuti perkembangan zaman. Dalam hal ini peneliti mengkaji mendalam mengenai kontribusi kepemimpinan kiai dalam spirit kewirausahaan sehingga dapat menanamkan jiwa kewirausahaan santri.

Berdasarkan hasil uji derajat kepercayaan (*credibility*), uji derajat keteralihan (*transferability*), dan uji derajat ketergantungan (*dependability*) hasil penelitian ini deskripsikan berdasarkan fokus penelitian.

Selanjutnya deskripsi dan interpretasi ditrianggulasi dengan menggunakan metode, sumber dan waktu penelitian. Melalui metode tersebut hasil penelitian ini dijabarkan dalam urutan sesuai dengan fokus penelitian.

Temuan Fokus Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian temuan peran kiai dapat dijabarkan sebagai berikut:

Temuan peran kiai dalam menginisiasi kewirausahaan pesantren.

Hasil wawancara dengan informan, observasi lapangan dan analisis isi dokumen menunjukkan peran kiai dalam menginisiasi kewirausahaan di pondok pesantren Sidogiri. Hasil wawancara mendalam menemukan bahwa proses inisiasi ini diawali dari iktiar mencari solusi atas permasalahan pesantren. Berdasarkan hasil observasi permasalahan yang dihadapi pesantren adalah kebutuhan produksi dan konsumsi yang halal untuk komunitas pesantren. Untuk memenuhi kebutuhan produksi perlu dibentuk unit usaha produksi dan permodalan. Sedangkan untuk kebutuhan konsumsi perlu dibentuk usaha produksi, distribusi dan perdagangan. Temuan ini diinterpretasikan bahwa kiai adalah inisiator kewirausahaan pesantren.

Temuan peran kiai dalam memfasilitasi pelaksanaan kegiatan kewirausahaan pesantren.

Hasil observasi, wawancara dan analisis isi dokumen menemukan bukti bahwa kiai memberikan fasilitas kegiatan kewirausahaan. Fasilitas kewirausahaan ini berupa tanah, gedung, kendaraan dan permodalan untuk kegiatan santri. Kiai juga membentuk tim kurikulum yang merancang pendidikan untuk para santri mendapatkan ilmu bisnis sebagai langkah penguatan sumber daya manusia. Temuan ini dapat diinterpretasikan bahwa kiai menjadi fasilitator kewirausahaan pesantren.

Temuan peran kiai dalam menggerakkan para guru, santri, dan wali santi dalam kegiatan kewirausahaan.

Hasil penelitian melalui hasil observasi, wawancara dan analisis isi dokumen menemukan bukti bahwa kiai menggerakkan guru untuk mengajarkan ilmu ilmu bisnis. Kiai juga mencari mitra pendidikan tinggi dan lembaga profesional untuk melatih santri. Kiai juga melakukan seleksi santri yang akan dijadikan tenaga pengelola usaha bisnis pondok pesantren. Hasil wawancara menunjukkan bahwa kegiatan ini mendapat dukungan dari wali santri. Temuan ini dapat diinterpretasikan bahwa kiai adalah dinamisator kewirausahaan pesantren.

Temuan peran kiai dalam memobilisasi alumni untuk menjadi investor unit bisnis pesantren.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan analisis isi dokumen, menemukan bukti bahwa kiai mengajak para alumni yang ada disekitar unit usaha bisnis pesantren untuk menjadi investor. Pendirian unit usaha baru milik pondok pesantren selalu mengajak alumni sebagai investor, mitra dan pengelola unit usaha. Jika ditempat usaha baru jumlah alumni belum cukup untuk terlibat dalam manajemen unit bisnis, maka pondok mengajak alumni yang lain untuk terlibat mengelola. Temuan ini dapat diinterpretasikan bahwa kiai adalah mobilisator kewirausahaan pesantren.

Temuan peran kiai dalam menjalin kerja sama dengan pihak lain dan masyarakat sekitar.

Hasil wawancara dengan mitra usaha, observasi dan analisis isi dokumen menunjukkan bahwa kiai menjalin kerjasama dengan pemerintah, pendidikan tinggi dan lembaga terkait seperti perbankan dan pemilik pasar. Kurikulum kewirausahaan yang digunakan oleh pondok pesantren untuk mendidik santri diperbaharui dengan melibatkan perguruan tinggi, dan dunia kerja. Temuan ini dapat diinterpretasikan bahwa kiai adalah sosok yang visioner dalam mengembangkan kewirausahaan pondok pesantren.

Selain temuan berdasarkan fokus penelitian, ditemukan pula beberapa konsep terkait dengan peran kiai dalam menggerakkan kewirausahaan di Pondok Pesantren Sidogiri. Temuan tersebut adalah:

Temuan konsep pendidikan kewirausahaan pondok pesantren Sidogiri

Bagian dikemukakan mengenai data yang muncul di lapangan baik melalui prosedur wawancara, observasi maupun dokumentasi. Data ini terkait topik yang berkaitan dengan proses aplikasi tindakan riil yang dilakukan oleh kepemimpinan kiai pondok pesantren sidogiri. Kepemimpinan kiai pondok pesantren sidogiri mampu memikirkan sesuatu yang baru sehingga akan mampu menciptakan peluang yang menjanjikan. Kiai kepemimpinan sidogiri dalam mengembangkan pendidikan kewirausahaan dalam memberdayakan masyarakat. Strategi pelaksanaan pendidikan kewirausahaan dilakukan usaha bisnis yang berperan dalam pembinaan kewirausahaan. Proses kepemimpinan kiai dapat menumbuhkan wawasan dan pengetahuan yang dapat

mengenali sebuah peluang yang diabaikan oleh orang lain, sehingga berani dalam mengambil risiko. Dalam hal ini diketahui bahwa santri pondok pesantren sidogiri dapat memiliki pengetahuan, pengamalan, serta mental yang kuat yang dapat menghadapi tantangan masa depan. Sehingga santri bisa menyeimbangi dunia dan akhirat. Pendidikan pesantren yang ditanamkan pondok pesantren sidogiri mampu menumbuhkan jiwa kewirausahaan melalui kontribusi kepemimpinan kiai sehingga santri memiliki keterampilan dari berbagai aspek kemampuan sesuai dengan tuntutan zaman serta mampu menciptakan ide baru dan peluang yang ada. Manfaat tersebut membantu santri dalam menghadapi berbagai tantangan masa depan. Pendapat yang dikemukakan oleh Listiningrum et al., (2020) menjelaskan pendidikan kewirausahaan dapat menumbuhkan jiwa kewirausahaan dalam mencetak generasi terampil melalui kontribusi pimpinan kiai. Dari hasil penelitian terdahulu menjelaskan bahwa pendidikan kewirausahaan akan mampu menciptakan proaktif serta lebih peduli terhadap perubahan yang terjadi serta memiliki kemauan dalam mencari peluang (M. Ritonga & Yulhendri, 2019).

Temuan strategi penanaman jiwa kewirausahaan

Hasil penelitian ini menemukan bukti kepemimpinan Kiai memiliki peran dan kontribusi penting dalam pembinaan kewirausahaan di pondok pesantren. Kepemimpinan di pesantren Sidogiri bersifat tradisional namun legal formal. Kepemimpinan tradisional pengabsahannya bersumber dari keturunan yang lalu. Kepemimpinan legal formal pengabsahannya berdasarkan aturan berlaku. Pimpinan tertinggi disebut ketua dewan pengasuh. Yang menjadi Kiai pengasuh pesantren adalah keturunan Kiai sebelumnya, baik menggunakan nasab anak maupun nasab menantu. Namun demikian legalitas kepemimpinan Kiai dikuatkan oleh keputusan Majelis keluarga yang salah satu tugasnya adalah menentukan keputusan dalam penentuan pengasuh pesantren.

Ada beberapa kepemimpinan kiai dalam pengembangan spirit kewirausahaan yaitu sebagai motivator didalam membina santri dapat lebih semangat dalam hal-hal positif atau dalam hal-hal yang lebih baik. Kepemimpinan kharismatik berasal dari kekuatan adi kodrati. Kepemimpinan tradisional yang pengabsahannya berasal dari keturunan terdahulu yang dipercayai oleh penduduk sekitar sebagai salah satu pewaris sah dalam kepemimpinan. Kepemimpinan legal formal merupakan kepemimpinan yang bersumber dari aturan hukum yang ada dan masyarakat menganggap bahwa pengabsahannya berasal dari peraturan tersebut. Kepemimpinan ini akan berubah menjadi linier yakni dari kharismatik ke tradisional dan kemudian ke legal formal. Gambaran di dunia pesantren sekarang ini lebih menggambarkan corak kepemimpinan yang bertipe campuran seperti ini.

Adapun kepemimpinan kiai dalam menciptakan spirit kewirausahaan berbeda dengan yang lain tipe ini adalah kharismatik. Adapun strategi kiai dalam mengembangkan kepemimpinan di pesantren adalah sebagai berikut : Pertama : perubahan pola pikir para santri. Tujuan ini menjelaskan bahwa setelah para santri lulus nanti mampu mengamalkan ilmunya dengan baik dimasyarakat mau di pekerjaan. Agar menjadi santri yang mumpuni bidang agama dan mampu mengembangkan diri menjadi pengusaha. Kedua : dalam membentuk kepribadian untuk menjadi kewirausahaan yang baik, maka strategi kepemimpinan kiai dalam pendidikan kewirausahaan dilakukan kiai tidak hanya melakukan pada bidang formal saja, tentunya non formal seperti menanamkan nilai-nilai kewirausahaan dan penting kewirausahaan di masa yang akan datang serta memberikan pelatihan kewirausahaan para santri. Selanjutnya mendirikan unit-unit kecil usaha di pondok pesantren agar nantinya para santri mampu mengelola unit tersebut. Sehingga kepemimpinan kiai sangat dibutuhkan dalam mengembangkan spirit kewirausahaan para santri. Dalam penerapan kurikulum kewirausahaan di pondok pesantren kiai menyadari bahwa masih banyak terdapat kekurangan atau ketidak maksimal yang harus diperbaiki baik pembelajaran maupun penerapannya. Pertama : perlunya sebuah program khusus yang menyatakan bahwa apa peran kewirausahaan dan fungsi kewirausahaan tersebut. Kedua : dibutuhkan sarana dan prasarana yang memadai agar mampu mencapai potensi yang ada pada diri santri.

Hasil penelitian ini senada dengan penelitian Khoirudin, (2021) yang menyebut Kiai sebagai pelaku pendidikan kewirausahaan di Pondok Pesantren Sidogiri. Aktor dalam konteks ini oleh Khoiruddin dimaknai sebagai kiai yang rajin mengajar ilmu agama, kiai entrepreneur, progresif dan transformative. Kiai berjiwa wirausaha dan mengajarkan kewirausahaan kepada para santri.

Kepemimpinan Kiai adalah kepemimpinan yang berciri khas cultural broker yaitu sejenis kepemimpinan yang berperan sebagai penyaring berbagai budaya yang datang pada sebuah daerah. Sebagai penyaring, peranan

Kiai yaitu menyalin berbagai budaya, ilmu yang datang dan selanjutnya menentukan mana yang sesuai diakomodasikan dan mana yang tidak.

Pada kasus di PPS Pasuruan, peran Kiai dalam konteks pemberdayaan ekonomi adalah menyaring budaya sistem ekonomi berbasis riba pada sistem ekonomi konvensional menuju sistem ekonomi koperasi berbasis syariah dan menggunakan lembaga ekonomi syariah dengan nama Baitul Mal wa At Tamwil UGT dan MMU serta Koperasi Basmallah. Kepemimpinan Kiai dalam kajian ini bukanlah sebagai filter budaya, melainkan sebagai mediasi, yaitu peran Kiai sebagai perantara antara pemimpin kaum bawah dengan kaum atas. Kiai hidup di dalam dua kutub itu dan menyambungkan kepentingan keduanya dalam situasi kepemimpinannya. Kiai bisa berperan keduanya. Keduanya dapat dijumpai dalam kenyataan peran Kiai selain sebagai penyaring budaya yang masuk dan menentukan mana yang diperbolehkan juga berperan sebagai mediator yang menghubungkan antara kepentingan bawahan dengan atasan seperti yang juga terjadi pada pesantren Sidogiri.

Penelitian Mustaqim, (2012) menyatakan terdapat kedudukan kepemimpinan kiai dalam menerapkan program keterampilan kewirausahaan di pondok pesantren Ushulul Hikmah Al Ibrohimi Manyarejo Manyar Gresik. Mustaqim menyatakan kepemimpinan kiai di pondok pesantren sebagai edukator, manajer, administrator, leader, inovator dan motivator. Kepemimpinan kiai dalam mengimplementasikan program kewirausahaan didukung oleh kemampuan berkomunikasi, respon yang baik dari lingkungan sekitar, dan pondok pesantren memiliki badan usaha yang mandiri. Pada penelitian sebelumnya Supriyanto, (2015) juga menyebutkan bahwa selain sebagai praktisi agama, Kiai juga mempekerjakan beberapa orang sarjana pertanian, peternakan, perikanan, perkebunan dan koperasi untuk pengelolaan ekonomi hal ini juga dilakukan di Pesantren Sidogiri. Karena itu upaya pembangunan masyarakat melalui pemberdayaan dan pengembangan kewirausahaan pesantren tidak lepas dari peran para Kiai dan Ustad sebagai pengelola dan peran pesantren sebagai agen perubahan dalam bidang sosial, pendidikan dan pembangunan.

Sumbangan kepemimpinan kiai untuk pembangunan yang menguntungkan juga ditanamkan dalam eksplorasi Ibadiyah (2021) bahwa kiai dan para pembimbing memiliki pengaruh yang kuat terhadap ulama dalam mempelajari nilai-nilai kewirausahaan. Pelatihan kewirausahaan dalam bentuk video, menembak, menjahit, membuat kurban, desain grafis dan katering di setiap jenjang pendidikan memperkuat nilai kewirausahaan. Pesantren bekerjasama dengan Balai Latihan Kerja Profesi untuk memperkuat nilai kewirausahaan. Hasil penelitian di Pondok Pesantren Sidogiri menunjukkan adanya kemampuan Kiai dalam melakukan modernisasi pada manajemen pondok pesantren tanpa meninggalkan ciri khas tradisi yang ada di Pondok Pesantren. Upaya mempertahankan tradisi ini oleh Farida & Supriyanto, 2021 dijelaskan bahwa pesantren mengikuti kaidah yang berbunyi: *al mukhafadhatul 'alal qodimi shalih wal akhzu bil jadidil aslah*. Artinya mempertahankan nilai-nilai lama yang baik dan menerima nilai-nilai baru yang lebih baik. Dengan demikian maka pesantren tetap akan berupaya mempertahankan tradisi lamanya sebagai lembaga pendidikan yang mempertahankan nilai lama sebagai *tafaqohu fid din* dan tetap menerima perubahan ke arah modernisasi pada beberapa aspek pendidikan dan aspek ekonomi.

Hasil penelitian di Sidogiri dikuatkan oleh penelitiann Pardiman & Supriyanto, (2021) yang menyebutkan bahwa pendidikan kewirausahaan perlu diberikan secara kognitif, afektif dan psikomotorik. Hasil penelitian di Pondok Pesantren di Rembang ini menyebutkan bahwa pembekalan pengetahuan, pemahaman mengenai ilmu kewirausahaan, pemberian pelatihan, motivasi dan nilai-nilai kewirausahaan telah terbukti membentuk mental dan keterampilan santri. Hal yang sama juga terjadi di pesantren Sidogiri, dimana ustad dan masyarakat sekitar pesantren menolak sistem simpan pinjam yang menggunakan bunga dan beralih menggunakan simpan pinjam yang bersistem syariah. Lembaga ekonomi simpan pinjam yang ada di Pasuruan pun akhirnya mengganti pola simpan pinjam konvensional menjadi pola syariah dengan nama BMT. Pembaharuan manajemen pondok pesantren didorong oleh adanya kehendak Kiai, ketersediaan sumber daya manusia dan kebutuhan perubahan kondisi untuk perkembangan pesantren. Kajian ini menentukan bukti bahwa kiai sebagai pengawas memegang kekuasaan makro dalam mengendalikan garis besar program pesantren, sedangkan pengurus memegang wewenang mikro yaitu kekuasaan eksekutif dalam pelaksanaan kegiatan harian di Pondok Pesantren Sidogiri. Penelitian ini juga menemukan bahwa Kiai telah melakukan berbagai pembaharuan mengenai kepemimpinan dengan menggunakan manajemen terbuka. Manfaat yang dikembangkan kewirausahaan dapat memberikan spirit kepada peserta didik sesuai keteladanan kiai yang di pimpin. Kiai harus positif, dan dia harus melibatkan para

pesantren dalam proyek melalui motivasi. Peran kiai dalam proses pelaksanaan pendidikan kewirausahaan telah berubah. Kiai, sesuai dengan konsep pengajaran modern, telah menjadi konselor dan koordinator kegiatan peserta didik, di mana peserta didik belajar tidak hanya otonomi tetapi juga kerja tim, tanggung jawab, mengembangkan kemampuan mereka untuk secara fleksibel menanggapi masalah.

Melalui kegiatan pendidikan kewirausahaan, peserta didik juga mengembangkan keterampilan komunikatif, pengambilan keputusan dan literasi fungsional. Mereka didorong untuk dapat mengambil risiko yang diperlukan dan mencoba menemukan solusi optimal dalam situasi di mana mereka tidak melakukan seperti yang mereka harapkan. Pendidikan yang dapat menjadi inspirasi untuk merancang desain lingkungan belajar yang progresif yang mendukung pengembangan kompetensi yang diperlukan (misalnya, Wagner, 2010, Research, 2011). Ini adalah seperangkat keterampilan kognitif dan keterampilan lunak yang memungkinkan individu untuk bereaksi secara fleksibel dan segera terhadap situasi yang lebih sulit, dibawah standar atau kritis yang mungkin terjadi dalam hidup mereka” (Juvova et al., 2015).

Tugas utama kiai dalam spirit pengembangan kewirausahaan yang dapat meningkatkan pengetahuan kewirausahaan pada warga pondok pesantren. Kiai perlu memiliki pengetahuan dan jiwa kewirausahaan mengingat kiai sebagai profesional kiai bertugas membimbing, membina, dan mengarahkan santri melalui tanggung jawab, pemahaman ilmiah dan komitmen dalam menjalankan kinerja profesinya. Oleh karena itu, kiai harus mampu mengikuti perubahan zaman, baik dari segi ilmu pengetahuan, teknologi maupun keterampilan yang dibutuhkan untuk bersaing secara global. Dari berbagai penguasaan pengetahuan dan keterampilan, pendidik dapat memberikan pembelajaran yang bermakna untuk menciptakan nilai tambah berupa keterampilan dan kompetensi seperti orientasi siswa (Listiningrum et al., 2020).

Dalam hal ini penerapan manajemen kurikulum dibeberapa pesantren yang mengarahkan pada kewirausahaan. Salah satunya pesantren sidogiri yang menerapkan program kewirausahaan. Dalam pendidikan kewirausahaan ini terlepas dari peran spirit dari kiai yang mengatasi permasalahan para santri dalam mengemabangkan kewirausahaan. Penemuan informasi pada sebuah penelitian yang peneliti peroleh mengenai penghayatan kepemimpinan kewirausahaan kiai di Pondok Pesantren Sidogiri seperti bertanggung jawab, disiplin, mengenai karakteristik lain yang dibagikan kepada peserta didik dan diterapkan. Dalam internalisasi nilai kepemimpinan pada hakekatnya merupakan penanaman manfaat positif sekaligus pendidikan karakter. Hal yang hampir sama juga ditemukan di Pondok Pesantren Shofa Azzahro Gembong Pati yang juga menanamkan nilai-nilai kepemimpinan pada santrinya. Internalisasi nilai-nilai kepemimpinan di Pesantren Shofa Azzahro dilakukan melalui kegiatan public speaking, pengabdian masyarakat, Go Green Community (Juandi & Yasid, 2016).

Ada beberapa kegiatan yang dilaksanakan di pondok pesantren seperti kegiatan ceramah, piket bersih-bersih, bisnis, sholat berjamaah, yasin, sholawatan, manaqiban, dan aktivitas lainnya serta sifat disiplin, bertanggung jawab, adil dan kerjasama merupakan penerapan syariat Islam. Misi Pesantren yang akan dicapai adalah membrikan pengetahuan dalam kehidupan yang lebih nyata agar peserta didik mampu menjadi seorang pemimpin bisa menjadi pemimpin di tengah masyarakat dan siap dipimpin”. Dengan menginternalisasi nilai-nilai kepemimpinan santri melalui hal-hal tersebut di atas, diharapkan akan muncul pemimpin-pemimpin masa depan yang memiliki jiwa kepemimpinan.

Penghayatan pada sebuah nilai-nilai kepemimpinan kiai di atas menurut peneliti sudah sesuai, karena dengan berbagai upaya yang dapat membentuk pemimpin yang berkualitas dan unggul sesuai dengan perubahan zaman. Maka hasil yang ingin dilalui dan juga cara untuk menginternalisasikan nilai pemimpin para peserta didik sangat perlu ditingkatkan, supaya tidak hanya sebagian peserta didik yang dibentuk sebagai pemimpin, namun seluruh santri diharapkan mempunyai arah dan perubahan dalam kepemimpinan. Kontribusi kepemimpinan kiai dalam penelitian ini sebagai inisiator, fasilitator, investor, dinamisator, dan mobilisator kewirausahaan pondok pesantren. Kiai juga terbukti memiliki visi ke depan dalam mengembangkan kewirausahaan pesantren sehingga akan menubuhkan spirit kewirausahaan melalui kepemimpinan kiai pada pondok pesantren. Lingkup Islam pada khususnya, dan ruang lingkup masyarakat pada umumnya. Sebuah aktivitas tidak hanya terdapat hambatan; adanya faktor pendukung supaya dengan mudah mengatasi suatu kendala. Begitu juga di Pondok Pesantren Faktor kendalanya antara lain kurang bisa melacak waktu belajar, merasa bosan dan kurang efektifnya pembelajaran.

Dalam mengatasi mengatasi beberapa kendala ini, seperti mengatasi kebosanan, siswa harus bisa melakukannya sesuai atau sesuai dengan bakat dan potensinya. Oleh karena itu, model pendidikan kewirausahaan yang diterapkan oleh kiai kepada siswanya dalam penelitian yang dilakukan oleh (Hakim et al., 2019) yang menjelaskan bahwa mengenai model dalam pendidikan kewirausahaan adalah memantapkan peserta didik sesuai dengan potensi atau keahlian yang dianut oleh santri tersebut. dan menyiapkan life learning skills atau kecakapan yang diterapkan oleh peserta didik. Hal ini juga sependapat dari hasil penelitian Siswanto et al. Hal ini menjelaskan bahwa motivasi berwirausaha mempunyai peran penting peserta didik dengan adanya motivasi berwirausaha memperluas ide pada peserta didik dalam mengembangkan kahliannya sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dalam menjalankan usaha nantinya (Siswanto et al., 2013).

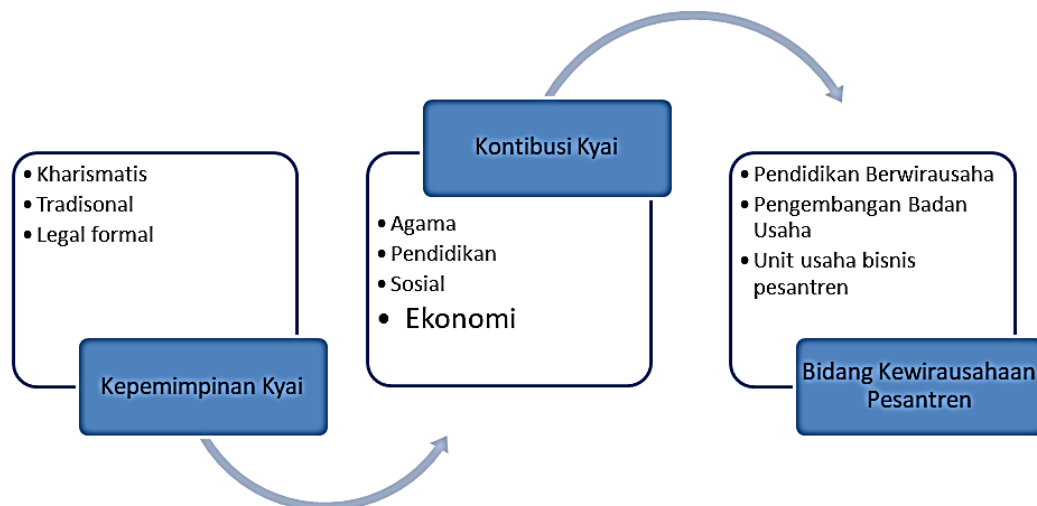
Adanya faktor ini yang dapat didukung melalui beberapa program pondok wirausaha dan semangat berwirausah, ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nuha, (2019) menjelaskan bahwa keberhasilan suatu program dipengaruhi oleh faktor-faktor dalam mengembangkan kecakapan hidup peserta didik seperti pertama mengikutsertakan orang-orang yang lebih ahli, atau orang-orang yang berperan dalam kelancaran pelaksanaan pada program pendidikan pesantren, kedua menentukan program pendidikan yang sesuai potensi dan keahlian peserta didik yang dan ketiga, dalam menyelenggarakan pendidikan tersebut di atas didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai.

Proposisi Temuan Penelitian

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah dipaparkan diatas, maka proposisi hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kiai memiliki kontribusi yang besar dalam pengembangan kewirausahaan pesantren, sebagai peletak dasar kesadaran akan pentingnya membangun ekonomi secara bersama.
2. Kepemimpinan kiai berkontribusi dalam pengembangan kewirausahaan dalam bentuk inisiator, fasilitator, dinamisator dan investor usaha pondok pesantren.
3. Keteladanan kiai dalam kepemimpinan wirausaha berbentuk teladan dalam bekerja, membangun unit usaha, menggerakkan masyarakat dan alumni pondok pesantren untuk membangun usaha bersama.
4. Kepemimpinan kiai dalam kewirausahaan juga ditransformasikan kepada santri dan masyarakat.
5. Kepemimpinan kiai juga berkontribusi penting dalam meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap unit-unit usaha pondok pesantren.

Gambar dibawah ini secara komprehensif menunjukkan model kepemimpinan kiai dalam pengembangan ekonomi di pondok pesantren.



Gambar 1. Model Peran Kepemimpinan Kiai dalam Kewirausahaan Pesantren.

Mencermati berbagai temuan lapangan, proposisi, serta model implementasi yang direkomendasikan untuk pemberdayaan kewirausahaan pesantren maka dapat di jelaskan bahwa hasil penelitian ini berkontribusi nyata

bagi pendidikan kewirausahaan. Kiai memiliki peran penting dalam memberdayakan kewirausahaan pesantren dalam bentuk pemberdayaan unit bisnis pesantren. Selanjutnya untuk mempercepat proses pengembangan kewirausahaan di pondok pesantren, diperlukan model kurikulum yang terus disempurnakan, bentuk lembaga ekonomi yang terus disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat, kepemimpinan Kiai yang terbuka, kemauan pengurus lembaga ekonomi untuk meningkatkan profesionalitas, kesadaran komunitas pesantren yang terus dibangun dan ditingkatkan dan peran serta masyarakat lokal sebagai bagian penting pengembangan kewirausahaan yang perlu terus dioptimalkan melalui berbagai bentuk kegiatan.

SIMPULAN

Berdasarkan paparan data, analisis data dan pembahasan yang telah dipaparkan dalam penelitian ini, maka kesimpulan penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan Kiai terbukti berkontribusi penting dalam pemberdayaan ekonomi pondok pesantren. Kontribusi kepemimpinan kiai adalah sebagai inisiator, fasilitator, investor, dinamisator, dan mobilisator kewirausahaan pondok pesantren. Kiai juga terbukti memiliki visi ke depan dalam mengembangkan kewirausahaan pesantren. Sebagai bukti kinerja kepemimpinan kiai, koperasi Pondok Pesantren Sidogiri mendapatkan penghargaan nasional menjadi koperasi terbaik milik pesantren. Aset koperasi Sidogiri sebesar 2,2 triliun Rupiah menjadi bukti bahwa kepemimpinan kiai berkontribusi penting dalam pengembangan wirausaha pesantren. Penelitian ini juga menyimpulkan bahwa selain sistem pendidikan dinniyah, pemahaman terhadap akad muamalah dan kepemimpinan Kiai, pihak yang berkontribusi pada pemberdayaan ekonomi pesantren adalah pengurus, ustadz, santri dan alumni.

DAFTAR PUSTAKA

- Aisyah, S., Ilmi, M. U., Rosyid, M. A., Wulandari, E., & Akhmad, F. (2022). Kiai Leadership Concept in The Scope of Pesantren Organizational Culture. *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education*, 3(1), 40-59.
- Afandi, Z. (2019). Strategi Pendidikan Entrepreneurship di Pesantren Al-Mawaddah Kudus. *BISNIS: Jurnal Bisnis Dan Manajemen Islam*, 7(1), 55-68.
- Farida, E., & Supriyanto, S. (2021). Entrepreneurial Spirit Dipengaruhi oleh Gaya Belajar Akomodator pada Pembelajaran Kewirausahaan. *Jurnal Pendidikan Edutama*, 8(2), 125-132.
- Fedro, A., Arif, S., & Wibisono, V. F. (2019). Waqf-Based Pesantren: A Strategy of Human Capital and Entrepreneurship Education Development. *Edukasia Islamika*.
- Gunawan, I. (2013). Metode penelitian kualitatif. Jakarta: Bumi Aksara, 143, 32-49.
- Hakim, L., Khafid, M. A., & Putri, F. O. S. (2019). The Role of Islamic Boarding Schools in Forming Entrepreneurship Values and Religious Leadership of Santri. *AL-HAYAT: Journal Of Islamic Education*, 3(2), 98-111.
- Hayana, N., & Wahidmurni, W. (2019). Kepemimpinan Kiai Dalam Memberdayakan Kewirausahaan Santri. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam (J-MPI)*, 4(1), 1-8.
- Ibadiyah, A. (2021). Proses penanaman nilai-nilai kewirausahaan pada santri di Yayasan Pondok Pesantren Darul Huda Blitar. *SKRIPSI Mahasiswa UM*.
- Juandi, W., & Yasid, A. (2016). Discourse of Islamic Jurisprudence in Indonesian Ma'had Aly between Taqlidy and Manhajy. *Journal of Indonesian Islam*, 10(1), 139-158.
- Juvova, A., Chudy, S., Neumeister, P., Plischke, J., & Kvintova, J. (2015). Reflection of constructivist theories in current educational practice. *Universal Journal of Educational Research*, 3(5), 345-349.
- Kasor, A. (2022). Pendidikan kewirausahaan di pondok pesantren (studi kasus di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan). *SKRIPSI Mahasiswa UM*.
- Khoirudin, M. (2021). Kiai Sebagai Aktor Pendidikan Kewirausahaan Islami di Pondok Pesantren Sidogiri.
- Listiningrum, H. D., Wisetsri, W., & Boussanlegue, T. (2020). Principal's entrepreneurship competence in improving teacher's entrepreneurial skill in high schools. *Journal of Social Work and Science Education*, 1(1), 87-95.
- Rukin, S. P. (2021). *METODOLOGI PENELITIAN KUALITATIF EDISI REVISI*. Jakad Media Publishing.
- Nase, Z. S. (2016). *Kewirausahaan kajian perspektif umum dan Islam*. Bandung Plater Media Kreasi.

- Nasution, L. M. (2017). Statistik deskriptif. *Hikmah*, 14(1), 49–55.
- Nuha, A. U. (2019). Pendidikan Karakter Berbasis Kearifan Lokal Gusjigang dalam Membentuk Sikap Religius dan Entrepreneurship (Studi Kasus di Pondok Pesantren Entrepreneur Al-Mawaddah Kabupaten Kudus Tahun 2019). IAIN Kudus.
- Pardiman, P., & Supriyanto, S. (2021). Strategi Membangun Kewirausahaan Santri Menggunakan Model Pendidikan Taxonomi Bloom. *BISNIS: Jurnal Bisnis Dan Manajemen Islam*, 9(1), 107–126.
- Pasuruan, P. K. (2020). Menteri Koperasi dan UKM Sebut Koperasi BMT UGT Sidogiri Role Model Bagi Koperasi Syariah Lainnya. Situs Resmi Pemerintah Kabupaten Pasuruan.
- Research, H. (2011). *A crosswalk of 21st century skills*. Author Washington, DC.
- Ritonga, J. S. (2015). LEADERSHIP, CAPACITY OF INNOVATION, AND PERFORMANCES OF THE PESANTREN. *Journal Analytica Islamica*, 4(1), 187–200.
- Ritonga, M., & Yulhendri, Y. (2019). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Dan Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Usaha Mikro Kecil Di Kota Padang. *Jurnal Ecogen*, 2(2), 206–217.
- Safi'i, I. (2020). Model Kepemimpinan Kiai Dalam Membentuk Santri Mandiri Di Era 4.0.
- Semiawan, C. R. (2010). Metode penelitian kualitatif. Grasindo.
- Supriyanto, S. (2015). KEPEMIMPINAN KIAI DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI EKONOMI DI PONDOK PESANTREN. *Metafora: Education, Social Sciences and Humanities Journal*, 2(3), 60–71.
- Supriyanto Supriyanto, Wyonet Putri Alisha, Yulhendri Yulhendri, A. S. (2022). SPIRIT BISNIS LEMBAGA KEUANGAN PONDOK. *RESEARCH AND DEVELOPMENT JOURNAL OF EDUCATION*, 8(1), 125–137.