

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Kiai pesantren adalah seorang pemimpin dilembaga atau institusi pesantren, seorang pemimpin yang mempunyai berbagai macam peran yang diembanya, mulai dari seorang suami dari istrinya, ayah bagi anak anaknya, guru bagi santrinya dan tokoh di tengah tengah masyarakat sekitarnya, tugas berat seorang kiai sangat begitu kompleks sehingga dibutuhkan kemampuan untuk mengelola perbaikan dan kemajuan secara keseluruhan. Maka dibutuhkan seorang pemimpin yang memiliki kemampuan dan komitmen tinggi untuk bisa melakukan peran.

Kiai pesantren juga diharuskan menjaga keilmuan yang dimiliki sebagai rujukannya dalam berperilaku, dalam mengelola pesantren. Kematangan ilmu yang dimiliki menjadi kepercayaan yang harus dilestarikan dan dikembangkan sepanjang tidak bertentangan dengan Alquran dan sunah. Peran kiai juga harus memikirkan nasib santri saat kembali ke rumah untuk menjalankan kehidupan sosial., yaitu menumbuhkan kemampuan kewirausahaan.

Kepemimpinan kiai pesantren unik untuk dipelajari, karena fungsinya sangat kompleks dalam mengelola dan menjalankan tugasnya sebagai kiai. Keluarga besar pesantren yang terdiri dari beberapa elemen menuntut untuk selalu eksis di kalangan pesantren untuk membangun masyarakat. Oleh karena itu, kemampuan yang dimiliki seorang kiai harus benar-benar mewakili semua kebutuhan orang-orang yang di bawahnya. Kiai juga seorang ahli dalam pengetahuan agama dan contoh dari seorang tokoh yang mempunyai kelebihan

dalam berbagai bidang terutama dalam bidang ilmu agama. Kiai juga dianggap menyerupai pesan kenabian, sehingga kiai ini hampir terkait dengan seseorang yang memiliki hubungan dekat dengan Tuhan. Karena itu, perkembangan pesantren sangat bergantung pada kemampuan pribadi kiai.

Zaman terus berkembang menuju masa depan. Kepemimpinan kiai dari waktu ke waktu terus berbenah seiring perkembangan zaman, transformasi ini disebut transformasional. Proses transformasi dapat dilihat melalui sejumlah perilaku kepemimpinan seperti karismatik, pengaruh idealisme, motivasi, inspirasional, intelektual, dan. Stimulasi. Perkembangan tidak sejajar dengan sifat/perilaku yang sebelumnya yang lebih baik. Studi tentang pola kepemimpinan pondok pesantren mulai mendapat perhatian dari para ahli dan peneliti.

Dari ungkapan itu bisa dilihat, kepemimpinan kiai bersifat kharismatik, individualis dan agamis. Pola kepemimpinan ini dipandang kurang positif dalam hal pembangunan demokrasi, keterbukaan dan akses publik. Ini seperti yang terlihat di *sowan* yang berlaku bagi tamu yang datang kepadanya, bahwa para tamu hanya menunggu kesempatan sampai kiai sendiri mau meminta bertemu.

Banyaknya pesantren di Indonesia dan banyaknya santri di setiap pesantren menjadikan lembaga ini layak untuk dipertimbangkan dalam hal pengembangan pendidikan dan moralitas nasional yang akan membawa dampak positif bagi kelangsungan pendidikan agama. Bahkan pesantren sekarang sudah merambah ke berbagai bidang terutama pendidikan dan pengenalan kewirausahaan.

Tantangan era globalisasi dan teknologi semakin merambah sendi kehidupan manusia, dengan menawarkan berbagai produk yang telah memberikan

pilihan akses, kemudahan, fasilitas, informasi, komunikasi, dan telah menjadi motivasi pesantren untuk selalu berinovasi dengan sistem yang ada, baik dalam manajemen, administrasi, akademik dan fasilitas yang dimiliki, sehingga membuat lembaga pesantren tidak dipandang kuno oleh masyarakat modern.

Sebaliknya, posisi pesantren sekarang sudah menjadi panutan oleh lembaga pendidikan lain karena pesantren bias berinovasi menjadi lembaga terkemuka seperti Gontor. Pesantren adalah lembaga pendidikan yang unik. Bukan hanya karena keberadaannya yang sangat lama, tetapi juga karena budaya, metode dan jaringan yang diadopsi oleh lembaga keagamaan. Di era kolonial, pesantren sudah menempatkan lembaganya sebagai markas perjuangan melawan penjajah.

Kepemimpinan pesantren sangatlah menarik dipelajari, karena fungsi pemimpin pesantren yang tidak hanya menyiapkan program belajar, mengembangkan tatanan kelembagaan, namun juga mengatur kehidupan seluruh komunitas pesantren serta pembangun masyarakat. Kepemimpinan pesantren merupakan ujung tombak pesantren yang sangat dominan.

Mempertimbangkan fakta bahwa pesantren adalah tempat untuk mendapatkan studi mendalam tentang agama, maka diperlukan kepemimpinan spiritual yang mampu memberikan pandangan khusus kepada santri atau siswa tentang nilai-nilai dan perilaku yang membentuk motivasi baik internal maupun eksternal.¹

¹ Muhammad Zakki dkk, *Influence Of Strategic, Spiritual And Entrepreneurial Leadership Of The kiai To The Santri's Work Satisfaction And To The Jihad (Performance) Of Santripreneur At The Entrepreneurial Pesantren In East Java Province*, Journal, Widya Mandala Catholic University, Surabaya, East Java, Academic Research International Vol. 7(5) December 2016

Setiap pesantren memiliki karakter tersendiri, maka kiai selaku pimpinan institusi juga diharuskan memiliki budaya pesantren yang telah dibangun, budaya ilmiah yang berkembang dan unggul dalam institusi dan kejelasan sistem pengelolaan pendidikan. Sekarang banyak orang yang ikut bangga dengan fenomena yang terjadi di pesantren, seperti jumlah pesantren yang mengalami transformasi sehingga beberapa sudah masuk lembaga pendidikan masyarakat modern, namun juga banyak pesantren yang menurun diminati karena kurangnya inovasi. Sehingga ada beberapa pesantren enggan untuk berubah (dan lebih memilih untuk melestarikan budaya lama). Seiring dengan banyaknya pesantren yang mengalami transformasi melalui adopsi atau pendirian sekolah formal. Tujuannya untuk meningkatkan kualitas pendidikan, yang menjadi semakin berkembang dan kompleks.

Secara tradisional, pesantren memiliki beberapa elemen utama; pondok, mushola atau masjid, dan buku kuning, santri dan kiai.² Elemen pertama dari Pondok adalah tempat tinggal santri. Masjid atau mushala berfungsi tidak hanya sebagai tempat ibadah, tetapi juga sebagai sarana interaksi dan pembelajaran antara kiai dan santri. Kitab kuning adalah buku berbahasa Arab yang diterbitkan dengan warna kuning.

Secara umum, kiai memiliki wibawa, imu pengetahuan, dan pengalaman yang sangat tinggi, sehingga kiai sebagai pemimpin dalam pesantren dianggap

² Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta: LP3ES, 1984), 18

orang yang paling bertanggung jawab dalam memerankan berbagai gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan lain yang diterapkan oleh kiai bersifat paternalistik, yakni kepemimpinan yang cenderung pada sikap kebabakan yang muncul dari kepribadian kiai. Oleh karena itu, elemen terpenting adalah sifat kebabakan yang secara terus menerus mengasuh santri sebagai pengikutnya. Di satu sisi, seorang kiai benar-benar sadar bahwa para santri dan pengikutnya membutuhkan bimbingan dan arahan karena mereka belum dewasa dalam memahami agama, tetapi di sisi lain, sering kali ketaatan cenderung dilihat sebagai kesetiaan kepada pemimpin itu sendiri sebagai seorang individu.³

Namun, dengan segala kekurangannya, termasuk pola kepemimpinannya, ternyata pesantren juga memiliki kelebihan. Saat ini pesantren tidak hanya melakukan tiga fungsi tradisional, yaitu transfer ilmu, melestarikan tradisi Islam dan mencetak ulama tapi juga membuka pendidikan kesehatan, pusat pengembangan teknologi tepat guna untuk masyarakat pedesaan: pusat penyelamatan dan konservasi dan yang lebih penting lagi adalah pusat pemberdayaan ekonomi masyarakat sekitar.

Perkembangan ekonomi masyarakat pesantren memainkan peran utama dalam mempromosikan kewirausahaan. Di pesantren santri dilatih untuk berwirausaha secara otonom. Pesantren secara aktif mencari dan bekerja mandiri tanpa bergantung pada lembaga lain. Secara kemandirian pesantren memberi

³ Nur Aedi , *Leadership Succession In Pesantren, Post Graduate Program*, Education University of Indonesia (UPI) , (Bandung, Indonesia Vol. 1, , December 2014 M). No. 2

sebuah contoh nyata, dengan mewujudkan semangat kemerdekaan melalui upaya nyata dengan dibentuknya beberapa unit ekonomi berbasis independen. Secara umum, pengembangan kewirausahaan di pesantren ikut memperkuat promosi pesantren, pelatihan santri dan penguatan ekonomi lokal. Perubahan dan perkembangan di pesantren berlanjut, termasuk penerapan manajemen profesional dan pengembangan berorientasi aplikasi. Istilah manajemen dicampur di semua bidang kehidupan manusia.

Data Kementerian Agama melalui pangkalan data pondok pesantren (PDPP) bulan Agustus 2018 ada 25.938 pondok pesantren di Indonesia, 5.025 diantaranya di Jawa Timur. Dari sekian ribu pondok pesantren yang ada belum ditemukannya data yang tentang pesantren yang sudah mengembangkan inovasi kewirausahaan berbasis pesantren, walaupun Kementerian Agama melalui Dirjen Pendis sudah mengedarkan petunjuk dan teknis penyelenggaraan pondok pesantren *Entrepreneur*/kewirausahaan dengan Nomor keputusan 5225 Tahun 2016.⁴

Pemerintah melalui Kementerian Agama juga mendorong kiai pesantren untuk terus berinovasi mengembangkan kewirausahaan bagi santrinya untuk menghadapi masa depan yang penuh dengan persaingan usaha, sehingga nantinya lulusan pesantren tidak menjadi beban pemerintah bahkan mampu menjadi pelaku usaha dan bermanfaat bagi masyarakat sekitarnya.

Penelitian oleh *McKinsey Global Institute* Januari 2017, memperkirakan bahwa pada tahun 2030 sekitar 800 juta pekerjaan akan diotomatisasi. Pekerjaan akan hilang dan digantikan oleh teknologi. *McKinsey* mencatat bahwa sekitar 50%

⁴ Kemenag.go.id, diakses 20 september 2018, 19.30

kegiatan dunia dapat menggunakan teknologi yang sudah ada ataupun yang masih dalam pengembangan.⁵

Tantangan terbesar para pemimpin terutama kiai pesantren adalah terus mencetak kader ulama sekaligus pengusaha untuk menghadapi tantangan zaman sepuluh tahun ke depan. Sedangkan pendidikan di pesantren umumnya memprioritaskan materi tentang agama dan moralitas, tetapi minus keahlian *hardskill* dan *softskill*. Akibatnya, sejumlah besar lulusan pesantren sering gagap ketika mereka terjun ke masyarakat. Sulit mencari pekerjaan, dan ketika mereka bekerja, sebagian besar menjadi pekerja yang tidak profesional atau pekerja kasar. Tidak sedikit yang menganggur. Meskipun biaya dan waktu yang mereka habiskan di pesantren tidak sedikit. Bisa sampai belasan tahun atau hampir sama dengan mereka yang telah mendapat pendidikan formal di perguruan tinggi. Bahkan, para santri pun, dan seperti yang lainnya akan menghadapi tantangan yang tidak kalah kompleksnya di zaman persaingan global.

Pendekatan kepemimpinan kiai dalam mengembangkan jiwa wirausaha santri merupakan kekuatan semangat, kekuatan kreatif dan kekuatan moral bagi santri untuk membawa perubahan yang berwawasan wirausaha, sehingga santri dapat menyesuaikan diri dengan keinginan kiai. Kekuatan dan keunggulan kualitas kepemimpinan kiai pada akhirnya dapat memperoleh respons positif dari para

⁵www.mckinsey.com/global-themes/future-of-organizations-and-work/what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages. McKinsey & Company merupakan perusahaan di bidang konsultan manajemen multi nasional yang hampir 80% perusahaan besar dunia menggunakan layanan perusahaan ini. (wikipedia).

santri. Selain itu, kepatuhan, kesetiaan, kerja sama, dan rasa hormat dari santri terhadap kiai meningkat.

Pendekatan kepemimpinan kiai pesantren dalam hal ini pengasuh selalu menekankan kepada santri untuk selalu ingat-mengingat, kalau ada yang salah dan lupa diingatkan dan saling mendoakan terutama pengasuhnya selalu mendoakan santri semoga ilmunya bermanfaat.⁶

Pendekatan kepemimpinan dalam mengembangkan jiwa wirausaha santri sama pentingnya bagi kiai seperti memberikan kepercayaan dan kreativitas yang tinggi kepada santri, sehingga santri lebih inovatif dan mudah beradaptasi, kaya akan pembaruan dan tidak mudah dihambat oleh lingkungan. Pendekatan kepemimpinan kiai juga menggabungkan antara kreativitas dan kepercayaan ke dalam jiwa wirausaha yang efektif yang memiliki dampak luas dan bermanfaat bagi masyarakat luas.

Pendekatan kepemimpinan kiai dalam mengembangkan jiwa wirausaha santri di Pesantren Salafiyah tidak lepas dari kolaborasi antara pengasuh dan santri. Dalam hal ini antara pengasuh dan santri bersama sama saling melaksanakan dan mengembangkan kewirausahaan, sehingga pengasuh dan santri saling bisa mengevaluasi kelebihan dan kekurangan.⁷

Pengembangan jiwa kewirausahaan santri tanpa adanya pendekatan kepemimpinan yang kuat, akan mengalami stagnasi (tidak berkembang). Sebaliknya, pendekatan kepemimpinan kiai dalam mengembangkan jiwa

⁶ KH Ahmad Masruh MH, pengasuh pesantren At Tahdzib wawancara tanggal 02 Juli 2018

⁷ KH Saifudin zuhri, pengasuh pesantren Salafiyah wawancara tanggal 20 Juli 2018

wirausaha yang kuat akan membuat pesantren mejadi maju dan akan banyak dikenal orang.

Pendekatan kepemimpinan kiai dalam mengembangkan jiwa wirausaha santri adalah salah satu faktor kunci yang mendukung keberhasilan pesantren dalam mencapai tujuan kewirausahaan. Pendekatan kepemimpinan kiai adalah seni mempengaruhi dan membimbing santri dengan cara kepatuhan, kepercayaan, rasa hormat, dan kolaborasi yang bersemangat untuk mencapai tujuan pengembangan jiwa.

Proses kepemimpinan kiai pesantren dalam mengembangkan jiwa wirausaha santri diantaranya adalah hasil pemikiran yang kreatif dan inovatif dari kiai atau pemimpin pondok pesantren. Santri dituntut untuk menjawab tantangan permasalahan tentang wirausaha sehingga santri akan berpikir kreatif bisa melahirkan ide dan gagasan sehingga akan muncul jiwa kewirausahaan.

Proses kepemimpinan kiai pesantren dalam mengembangkan jiwa wirausaha santri diawali dengan tantangan dan diakhiri dengan keberhasilan. Proses kepemimpinan kiai dalam mengembangkan jiwa wirausaha santri akan memberikan rangsangan berpikir kreatif inovatif dan menghasilkan bidang usaha yang cocok dengan keadaan dan kondisi lingkungan pondok pesantren.

Proses kepemimpinan kiai di Pesantren At Tahdzib selalu diselipkan dalam setiap pengajian pagi. Hal ini sebagai bentuk tanggung jawab kiai untuk menciptakan santri yang pandai mengaji sekaligus pandai bekerja.⁸

⁸ KH Ahmad Masruh MH, pengasuh pesantren At Tahdzib wawancara tanggal 02 Juli 2018

Proses memunculkan jiwa wirausaha santri diantaranya adalah memunculkan ide dan gagasan tentang usaha yang sedang berkembang di masyarakat. Ide berwirausaha juga muncul dari pengalaman kiai pesantren yang sudah mencari jenis kewirausahaan di berbagai pondok pesantren yang sudah dikunjunginya.

Proses kepemimpinan kiai pesantren dalam mengembangkan jiwa wirausaha santri diantaranya membuat produk baru yang bisa dikembangkan di pesantren dan banyak diminati di masyarakat seperti melatih santri membuat perabot rumah tangga, penyediaan kebutuhan pokok, sarana produksi pertanian, dan kebutuhan santri sendiri.

Proses selanjutnya adalah mengelola jenis usaha yang dikembangkan oleh santri baik manajerialnya atau sumber daya manusianya menuju pesantren yang berdaya saing. Proses yang terakhir adalah evaluasi dalam pengembangan jiwa wirausaha santri bila ada kekurangan yang timbul akibat dari kewirausahaan yang dikembangkan. Evaluasi inilah nantinya yang akan memberikan dampak kekurangan baik secara intern atau ekstern.

Inovasi kepemimpinan kiai pesantren dalam mengembangkan jiwa wirausaha santri adalah dimana seorang kiai menerapkan kreativitas inovasi, pemecahan masalah dan menemukan ide serta peluang untuk menciptakan calon seorang wirausaha baru yaitu santri di pondok pesantren.⁹

Inovasi dari seorang pemimpin terutama kiai sangat ditunggu oleh para santrinya. Keberanian seorang pemimpin atau Kiai untuk memunculkan ide dan

⁹ KH Saifudin Zuhri, pengasuh pesantren Salafiyah wawancara tanggal 20 Juli 2018

gagasan baru sebagai pendobrak jiwa wirausaha santri agar terlahir calon wirausahawan yang berjiwa agamis dan berjiwa bisnis.

Inovasi jiwa kewirausahaan di Pesantren Salafiyah ditekankan pada karakteristik masyarakat sekitar yaitu pertanian, peternakan dan transportasi sehingga langsung bisa bersentuhan dengan masyarakat sekitar. Hal inilah yang menjadikan kewirausahaan santri langsung bisa diserap dan dipraktekkan oleh warga sekitar pesantren.

Inovasi jiwa kewirausahaan harus ditanamkan sedini mungkin agar santri bisa berpikir tentang berbagai macam temuan yang diketahuinya. Pemikiran ini sangat penting sekali agar nantinya santri akan terbiasa menemukan usaha-usaha baru. Kelak mereka setelah pulang dari pesantren, inovasi kewirausahaan ini akan mudah muncul apabila santri terbiasa dengan pemikiran yang kaya akan pembaharuan di bidang pengembangan kewirausahaan. Kiai sebagai ujung tombak pemikir di pesantren juga akan selalu mencari gagasan baru untuk menciptakan peluang usaha yang akan dikembangkan di pesantren nantinya

Pengembangan jiwa kewirausahaan santri sangat diperlukan untuk menjawab tantangan zaman saat ini, karena santri akan mendapatkan dua poin penting yaitu ilmu agama dan ilmu wirausaha. Kewirausahaan adalah keinginan, sikap, perilaku dan kemampuan dalam berurusan dengan bisnis atau aktivitas yang mengarah pada pencarian, penciptaan, penyediaan pekerjaan, dengan

mengandalkan kemajuan teknologi, menciptakan efisiensi untuk layanan cepat dan mendapatkan laba yang besar.¹⁰

Berdasarkan anggapan bahwa tidak semua alumni pesantren menjadi kiai namun ada yang memilih untuk bekerja dengan keterampilan lainnya. Di sisi lain, untuk mendukung keberhasilan pembangunan kewirausahaan di pesantren diperlukan kolaborasi dari semua pihak termasuk masyarakat.

Kiai atau ulama dipandang sebagai tokoh sentral di pesantren dengan mempunyai kelebihan yang dimilikinya, setidaknya ada tiga sudut pandang yakni sebagai berikut:

- a. Keilmuannya. Artinya, sosok ulama adalah daya tarik bagi santri untuk mencari ilmu.
- b. Secara umum, seorang ulama merupakan teladan bagi masyarakat. Karakternya yang baik bisa menarik santri untuk mengikutinya.
- c. Secara ekonomi, pada umumnya kiai sudah mandiri sebelum membangun pesantren, kiai juga tidak hanya bersiap untuk membangun mental, tapi juga untuk membangun aspek sosial ekonomi.¹¹

Seorang kiai, yang merupakan pemimpin utama di sebuah pesantren, harus memiliki tanggung jawab yang tinggi, baik di hadapan Tuhan maupun di hadapan sesama manusia, sehingga kualitas kepemimpinannya menjadi titik acuan bagi

¹⁰ Sulton, *Manajemen Pendidikan Analisis Substantif dan Aplikasinya dalam Institusi Pendidikan* (Malang: Universitas Negeri Malang, 2003), 233.

¹¹ Halim, *Menggali Potensi Ekonomi Pondok Pesantren*, dalam A. Halim, et. al. (ed), *Manajemen Pesantren* (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005), 223.

setiap orang yang dipimpin, terutama rahmat bagi seluruh alam. Ditegaskan dalam Alqur'an:

وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ

“Dan tidaklah kami mengutusmu (Muhammad) melainkan untuk menjadi rahmat bagi semesta alam.”¹²

Gambaran realitas sosial pesantren seperti ini sering ditemukan di sekitar kita, tetapi pada kenyataannya, para santri memiliki potensi dan bakat yang dapat diasah dan digunakan sebagai aset berharga dalam mengembangkan jiwa kewirausahaan. Pengembangan pendidikan kewirausahaan bagi pesantren dianggap sangat diperlukan, karena selain santri, yang dibekali dengan pengetahuan agama yang berkualitas, mereka juga dibekali ilmu-ilmu lain yang terkait dengan pengembangan diri dan peningkatan keterampilan hidup berwirausaha yang bisa digunakan nanti setelah keluar dari pondok pesantren atau kembali ke masyarakat.

Pendekatan kepemimpinan kiai adalah kekuatan semangat, kekuatan kreatif dan kekuatan moral santri untuk membawa perubahan yang berwawasan wirausaha, sehingga santri dapat menyesuaikan diri dengan keinginan kiai. Kekuatan dan keunggulan kualitas kepemimpinan kiai pada akhirnya adalah reaksi yang dapat memperoleh respons santri secara positif. Selain itu, kepatuhan, kesetiaan, kerja sama, dan rasa hormat dari santri terhadap kiai meningkat.

¹² Al-Qur'an 21:107. Departement Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Semarang: Asy Syifa' , 2000), 331.

Pendekatan kepemimpinan sama pentingnya bagi kiai seperti memberikan kepercayaan dan kreativitas yang tinggi kepada santri sehingga santri lebih inovatif dan mudah beradaptasi, kaya akan pembaruan dan tidak mudah dihambat oleh lingkungan. Pendekatan kepemimpinan kiai menggabungkan kreativitas dan kepercayaan ke dalam jiwa wirausaha yang efektif yang memiliki dampak luas dan bersemangat.

Pendekatan kepemimpinan adalah kunci yang mendukung kemajuan pesantren dalam mendapatkan keberhasilan kewirausahaan. Pendekatan kepemimpinan kiai adalah bagaimana membimbing santri dengan cara kepatuhan, rasa hormat, dan kolaborasi dengan berbagai cara untuk meju pengembangan jiwa wirausaha¹³

Sangat menarik, di banyak pesantren yang hanya fokus pada pembelajaran ilmu agama sebagai pendidikan masa depan. Berbeda dengan hal itu, Pondok Pesantren At-Tahtzib Jombang mengkombinasikan dari kajian agama dan pengembangan kewirausahaan termasuk kemampuan dan modal yang berharga nantinya. Diharapkan para santri dapat menjadi dai, cendekiawan dan wirausahawan, karena setiap santri tidak memiliki keahlian yang sama. Oleh karena itu, diharapkan hal ini dapat meningkatkan bakat dan minat para santri dan dapat digunakan sebagai bidang praktik langsung dalam pendidikan kewirausahaan.

Demikian juga, pondok pesantren Salafiyah Kalipare Malang, yang dibimbing oleh kiai yang mengadopsi sifat kepemimpinan Nabi yang patut

¹³ KH Ahmad Masruh MH, pengasuh pesantren At Tahtzib wawancara tanggal 02 Juli 2018

dicontoh dalam kewirausahaan. Ini berasal dari konsep kepemilikan ekonomi yang dipercayakan kepada santri, dari manajemen ke pengembangan, pemasaran, dan pelaporan keuangan.

Melihat dari persoalan di atas, maka sangat perlu diadakan penelitian yang mendalam tentang pendekatan kiai pesantren. Sehingga penulis mengangkat judul ***Kepemimpinan Kiai Pesantren dalam Mengembangkan Jiwa Wirausaha Santri*** (Studi Multi Situs di Pondok Pesantren At-Taahdzib Jombang, dan Pondok Pesantren Salafiyah Kalipare Malang).

B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian

Dari paparan konteks penelitian di atas, fokus dari permasalahan tentang kepemimpinan kiai pesantren dalam meningkatkan jiwa kewirausahaan santri yang mencakup pendekatan kepemimpinan kiai, proses kepemimpinan kiai dan inovasi kepemimpinan kiai pesantren dalam meningkatkan jiwa kewirausahaan santri, dan pertanyaan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana pendekatan kepemimpinan kiai pesantren dalam mengembangkan jiwa kewirausahaan santri di Pesantren At-Taahdzib Jombang dan Pondok Pesantren Salafiyah Kalipare Malang?
2. Bagaimana proses kepemimpinan kiai pesantren dalam mengembangkan jiwa kewirausahaan santri di Pesantren At-Taahdzib Jombang dan Pondok Pesantren Salafiyah Kalipare Malang?

3. Bagaimana inovasi kepemimpinan kiai pesantren dalam mengembangkan jiwa kewirausahaan santri di Pesantren At-Taahdzib Jombang dan Pondok Pesantren Salafiyah Kalipare Malang?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk mendiskripsikan pendekatan kepemimpinan kiai pesantren dalam mengembangkan jiwa kewirausahaan santri di Pesantren At-Taahdzib Jombang dan Pondok Pesantren Salafiyah Kalipare Malang.
2. Untuk mendeskripsikan proses kepemimpinan kiai pesantren dalam mengembangkan jiwa kewirausahaan santri di Pesantren At-Taahdzib Jombang dan Pondok Pesantren Salafiyah Kalipare Malang.
3. Untuk mendiskripsikan kepemimpinan kiai pesantren dalam mengembangkan jiwa kewirausahaan santri di Pesantren At-Taahdzib Jombang dan Pondok Pesantren Salafiyah Kalipare Malang.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil dari kajian penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan kegunaan terkait dengan kepemimpinan kiai dalam mengembangkan jiwa kewirausahaan santri. Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini, diantaranya adalah sebagai berikut.

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari hasil pembahasan penelitian ini sangat berguna untuk memberikan kontribusi terhadap kepemimpinan kiai pesantren dalam mengembangkan jiwa wirausaha santri. Dan juga menjadi acuan yan bermanfaat

dan sesuai dengan khasanah ilmu pendidikan Islam sekarang dan yang akan datang.

2. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan kajian serta masukan bagi kiai Pesantren untuk mengembangkan keilmuan dalam bidang kepemimpinan dan inovasi kewirausahaan.
- b. Dari intisari yang terkandung dalam penelitian ini bisa dijadikan acuan pesantren untuk memperluas nilai-nilai kewirausahaan yang berdaya saing.
- c. Memberikan wawasan tambahan bagi pesantren terkait masalah dengan pendekatan kepemimpinan, proses kepemimpinan dan pengembangan inovasi kewirausahaan.
- d. Bagi peneliti yang akan datang bisa memberi warna mengenai pendekatan kepemimpinan, proses kepemimpinan dan pengembangan inovasi kewirausahaan di pesantren yang belum dibahas secara tuntas dalam kajian ini karena durasi dan bahasan peneliti sangat terbatas.

E. Penegasan Istilah

Dalam penelitian ini, perlu mendefinisikan secara istilah dan operasional sebagai tolak ukur dan terhindar dari pemahaman yang berbeda serta mempresentasikan batasan diantaranya:

1. Penegasan secara istilah

a. Kepemimpinan kiai pesantren

Kepemimpinan kiai didefinisikan sebagai tempat, para santri melakukan kegiatan mencari ilmu, istirahat dan berbakti kepada kiai dan masjid atau mushola sebagai sarana ibadah. Kadang ditafsirkan dan diartikan sebagai pesantren sekaligus pendidikan yang baik.

Pada prinsipnya, setiap sebuah organisasi atau institusi pendidikan memerlukan kepemimpinan khusus. Misalnya, pada saat reformasi seperti ini memerlukan situasi yang kuat, yang memungkinkan sekolah umum atau pesantren memiliki pemimpin yang ideal. Di pesantren, diterapkan sejumlah kebijakan, sebagai bagian dari program dan terlibat langsung dalam pengorganisasian ustadz, orang tua dan siswa (guru, wali siswa dan siswa). Penggabungan kepemimpinan ini merupakan faktor yang mendukung kegiatan sehari-hari di asrama. Setiap manajemen pesantren perlu membantu mendidik santri agar memiliki perilaku yang baik.¹⁴

Pesantren adalah lembaga yang mendidik santri menggunakan figur kiai dan fungsinya untuk mendidik santri di dalam institusi pesantren. Pesantren adalah lembaga yang keberadaannya sudah cukup lama dan menjadi budaya nasional, bukan kebetulan bahwa pembentukan pesantren dapat dilestarikan sepanjang jaman.

Menurut Horikoshi, beberapa kiai memiliki peran membangun mental dan sosial dan juga memelopori kehidupan berbangsa dengan cara mereka sendiri. Dia tidak memindai informasi, namun memberikan sebuah agenda

¹⁴ M. Sulthon dan Moh. Khusnuridlo, *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global* (Yogyakarta: Laksbang Pressindo, 2006), 60.

yang menurutnya sesuai dengan kebutuhan sebenarnya dari orang-orang yang dipimpinnya.¹⁵

Model kepemimpinan kiai dalam hal kategori yang mengacu pada pendapat Weber dapat diintegrasikan ke dalam kepemimpinan tradisional dan modern, rasional dan karismatik sekaligus kepemimpinan kolektif pondok berbentuk majelis.¹⁶

b. Kewirausahaan Pesantren

Enterpreneur atau kewirausahaan adalah pola pikir, sikap, untuk menangani usaha atau aktivitas untuk menemukan, penciptaan, penerapan produk dan teknologi yang efisiensi untuk menawarkan layanan yang memuaskan atau menghasilkan laba yang banyak.

Kewirausahaan merupakan kemauan dan kemampuan seseorang dalam menciptakan kegiatan usaha dengan berpikir kreatif dan inovatif dengan memanfaatkan sumber daya yang ada serta berani mengambil risiko dan bertujuan untuk mendapatkan kepuasan dan memperoleh keuntungan karena pembelajaran itu dilakukan di pesantren. Dalam hubungannya dengan kajian bahasan ini, pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam, harus mampu mempromosikan jiwa kewirausahaan santri yang dikembangkan oleh kiai. Kewirausahaan yang dibangun di pesantren, tidak

¹⁵ Hiroko Horikoshi, *kiai dan Perubahan Sosial* (Jakarta: P3M,1987), xvi-xvii.

¹⁶ Noeng Muhajir, *Kepemimpinan Adopsi untuk Pembangunan masyarakat* (Yogyakarta: Rake Sarasin, 1987), 9.

hanya manifestasi individu, tetapi sistem dan kesadaran kolektif semua pihak: kiai, stakeholder, masyarakat, dan santri yang ada di dalamnya.¹⁷

c. Pendekatan Kepemimpinan

Sejalan pembaharuannya, pembahasan kepemimpinan sesuai dengan perkembangan zaman, yang terbagi menjadi lima pendekatan, yaitu: (1) karakteristik, (2) perilaku, (3) pengaruh kekuasaan, (4) situasional, dan (5) integratif.¹⁸

Fluktuasi dalam kepemimpinan biasanya dikaitkan dengan variasi dalam moralitas kelompok atau produktivitas kelompok, cara melatih dan di mana menempatkan. Untuk melakukannya dengan baik, dibutuhkan pemahaman yang jelas dan tepat tentang pentingnya kepemimpinan.

d. Proses Kepemimpinan

Proses adalah urutan atau peristiwa yang mengubah *input* menjadi *output*.¹⁹ Implementasi biasa dilakukan oleh sumber daya manusia dan teknologi yang berbeda.²⁰

Proses kepemimpinan sering disebut sebagai cara untuk mencapai tujuan oleh orang lain. Orang lain dapat diartikan di sini sebagai manusia atau kelompok orang. Namun, karena kelompok orang terdiri dari individu dengan

¹⁷ Haris Hidayatulloh dkk, *The 2nd International Conference on Islamic Economics, Business, and Philanthropy (ICIEBP) Theme: "Sustainability and Socio Economic Growth"* Volume 2019 Published: 28 March 2019

¹⁸ Gary.Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi. Edisi ke 5.* (Jakarta : Indeks 2005).13

¹⁹ Appendix A, *Processes for Engineering a System*, (Inggris ANSI/EIA-632-1998), 66

²⁰ Appendix A, *Processes for Engineering a System*.... 392

kebutuhan yang berbeda. Kiat khusus diperlukan untuk mengatur berbagai kebutuhan dan keinginan, sehingga dorongan atau motivasi muncul untuk bekerja secara mandiri untuk mencapai tujuan pribadi dan kelompok.

e. Inovasi Kepemimpinan

Inovasi adalah kemampuan untuk menggunakan kreativitas untuk memecahkan masalah dan menemukan peluang. Dengan inovasi, pengusaha menciptakan sumber daya produksi baru dan pengelolaan sumber daya yang ada dengan meningkatkan nilai potensi untuk menciptakan sesuatu yang tidak ada menjadi ada.²¹ Menurut Donald Kuratko, inovasi terdiri dari empat jenis yaitu: penemuan, pengembangan, duplikasi dan sintesis.²²

Inovasi dan kewirausahaan saling menguntungkan dan membantu organisasi atau kelompok untuk berkembang. Kewirausahaan dan inovasi saling melengkapi satu sama lain dan merupakan kombinasi dari dua elemen yang sangat berkaitan dan keberlanjutan lembaga dengan situasi yang dinamis.

2. Penegasan secara oprasional

a. Kepemimpinan Kiai

Kepemimpinan kiai pesantren unik untuk dipelajari, karena fungsinya sangat kompleks dalam mengelola dan menjalankan tugasnya sebagai kiai, keluarga besar pesantren yang terdiri dari beberapa elemen menuntut untuk selalu eksis di kalangan pesantren untuk membangun masyarakat. Oleh karena

²¹ Drucker Petter, *Innovation And Entrepreneurship* (New York:Harper Dan Row.1985). 20

²² Suryadi Purwanto, *Kewirausahaan Membangun Usaha Sukses Sejak Usia Muda*, (Jakarta : Salemba Empat, 2007). 42

itu, ulama atau kiai di dalam peranya dilatih untuk harus memiliki kebijakan dan ilmu yang memadai.

b. Kewirausahaan santri

Pondok pesantren selain memberikan pendidikan dan pengajaran ilmu agama juga sangat erat dengan pendidikan kewirausahaan, biasanya selepas maghrib sampai pukul 12.00 malam santri mengkaji ilmu agama dan setelah salat subuh masih ada pengajian lagi sampai pukul 08.00. Para santri yang tidak mengikuti sekolah umum mereka belajar ilmu kewirausahaan sesuai dengan bidang dimiliki. Oleh karena santri pesantren berasal dari berbagai kota yang orang tuanya berlatar belakang bermacam-macam maka santri berhak memilih jenis kewirausahaan yang sesuai dengan geografis kota masing-masing atau sesuai dengan latar belakang orang tuanya. Yang berasal dari kota besar cenderung lebih senang dengan kewirausahaan di bidang perdagangan atau pertukangan berbeda dengan santri yang berasal dari kota berkembang mereka cenderung kepada pertanian dan perikanan juga peternakan.

c. Pendekatan Kepemimpinan

Pendekatan kepemimpinan kiai dalam mengembangkan jiwa wirausaha santri merupakan kekuatan semangat, kekuatan kreatif dan kekuatan moral bagi santri untuk membawa perubahan yang berwawasan wirausaha, sehingga santri dapat menyesuaikan diri dengan keinginan kiai. Kekuatan dan keunggulan kualitas kepemimpinan kiai pada akhirnya adalah reaksi yang dapat memperoleh respons santri secara positif. Selain itu, kepatuhan, kesetiaan, kerja sama, dan rasa hormat dari santri terhadap kiai meningkat.

d. Proses Kepemimpinan

Proses kepemimpinan sering disebut sebagai cara untuk mencapai tujuan oleh orang lain. Orang lain dapat diartikan di sini sebagai manusia atau kelompok orang. Namun, karena kelompok orang terdiri dari individu dengan kebutuhan yang berbeda, kiat khusus diperlukan untuk mengatur berbagai kebutuhan dan keinginan, sehingga dorongan atau motivasi muncul untuk bekerja secara mandiri untuk mencapai tujuan pribadi dan kelompok

e. Inovasi Kepemimpinan

Kepemimpinan yang inovatif adalah kepemimpinan yang mempunyai beberapa sudut pandang, baik dari pandangnya sendiri atau dari pandangan orang lain. Hal inilah yang memicu ide dan gagasan dari berbagai aspek mulai dari bawahan sampai atasan. Oleh karena karakter inovasi harus menyeluruh dalam semua bidang, baik proses, alur, pelayanan dari *input* ke *out put*. Karakter inovatif harus disertai dengan kesabaran dan keberanian dalam mengambil setiap keputusan.

Seorang wirausahawan juga memiliki karakter inovatif yang mampu memperbaiki bisnisnya sehingga usahanya tidak pernah ketinggalan zaman dan selalu dapat mengikuti perkembangan zaman. Gaya inovatif ini akan selalu menghidupkan kembali usaha.