

**KEPEMIMPINAN KIAI TRIMURTI PONDOK PESANTREN
DARUSSALAM DALAM MENGEMBANGKAN JIWA
ENTREPRENEURSHIP SANTRI**



SKRIPSI

**Diajukan kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
untuk Memenuhi Sebagian Syarat-syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Strata 1**

Oleh:

Muhammad Alif Fathullah Azhar
NIM. 19102040063

Pembimbing:

Aris Risdiana, S. Sos. I., MM.
NIP. 19820804 201101 1 007

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA**

2023

**KEPEMIMPINAN KIAI TRIMURTI PONDOK PESANTREN
DARUSSALAM DALAM MENGEMBANGKAN JIWA
ENTREPRENEURSHIP SANTRI**



SKRIPSI

**Diajukan kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
untuk Memenuhi Sebagian Syarat-syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Strata 1**

Oleh:

Muhammad Alif Fathullah Azhar

NIM. 19102040063

Pembimbing:

Aris Risdiana, S. Sos. I., MM.

NIP. 19820804 201101 1 007

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA**

2023



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 515856 Fax. (0274) 552230 Yogyakarta 55281

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-597/Un.02/DD/PP.00.9/04/2023

Tugas Akhir dengan judul : **KEPEMIMPINAN KIAI TRIMURTI PONDOK PESANTREN DARUSSALAM
DALAM MENGEMBANGKAN JIWA ENTREPRENEURSHIP SANTRI**

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : MUHAMMAD ALIF FATHULLAH AZHAR
Nomor Induk Mahasiswa : 19102040063
Telah diujikan pada : Kamis, 30 Maret 2023
Nilai ujian Tugas Akhir : A

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang
Aris Risdiana, S.Sos.I., MM
SIGNED

Valid ID: 642b0857946bb



Penguji I
Dr. Dra. Hj. Mikhriani, MM
SIGNED

Valid ID: 642bedd16a16f



Penguji II
Drs. M. Rosyid Ridla, M.Si.
SIGNED

Valid ID: 642bda243f83e



Yogyakarta, 30 Maret 2023
UIN Sunan Kalijaga
Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi
Prof. Dr. Hj. Marhumah, M.Pd.
SIGNED

Valid ID: 642cdbaaa8c5e



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI

Alamat: Jl. Marsda Adisucipto, Telp (0274) 515856, Fax (0274) 552230
E-mail: fdk@uin-suka.ac.id, Yogyakarta 55281

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Kepada:
Yth. Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi
UIN Sunan Kalijaga
Di Yogyakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku Pembimbing berpendapat bahwa skripsi saudara:

Nama : Muhammad Alif Fathullah Azhar
NIM : 19102040063
Jurusan : Manajemen Dakwah
Judul Skripsi :Kepemimpinan Kiai Trimurti Pondok Pesantren Darussalam Dalam Mengembangkan Jiwa Entrepreneurship Santri

Sudah dapat diajukan kembali kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi Program Studi Manajemen Dakwah UIN Sunan Kalijaga Strata Satu dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

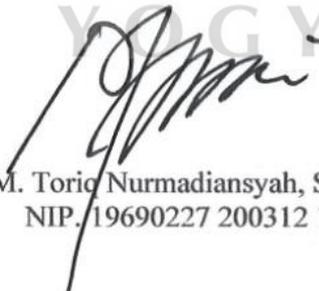
Dengan ini kami berharap agar skripsi tersebut dapat segera di munaqasyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 20 Maret 2023

Ketua Jurusan

Dosen Pembimbing


H. M. Toriq Nurmadiansyah, S.Ag., M.Si
NIP. 19690227 200312 1 001


Aris Risdiana, S.Sos.I., MM.
NIP. 19820804 201101 1 007

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Alif Fathullah Azhar

NIM : 19102040063

Jurusan : Manajemen Dakwah

Fakultas : Dakwah dan Komunikasi

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa skripsi saya yang berjudul: **Kepemimpinan Kiai Trimurti Pondok Pesantren Darussalam Dalam Mengembangkan Jiwa Entrepreneursip Santri** adalah karya pribadi yang tidak mengandung plagiarisme dan tidak berisi materi yang dipublikasikan atau ditulis orang lain, kecuali bagian-bagian tertentu yang peneliti ambil sebagai acuan dengan tata cara yang dibenarkan secara ilmiah.

Apabila terbukti pernyataan ini tidak benar, maka peneliti siap mempertanggungjawabkannya sesuai hukum yang berlaku.

Yogyakarta, 21 Maret 2023

Yang Menyatakan,



Muhammad Alif Fathullah Azhar
19102040063

STATE ISLAMIC UNIV
SUNAN KALIJATI
YOGYAKARTA

HALAMAN PERSEMBAHAN

Syukur ke hadirat Allah ﷻ

Salawat atas Nabi Muhammad ﷺ

Skripsi ini saya persembahkan kepada:

Program Studi Manajemen Dakwah

Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

MOTTO

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ {البقرة: ٣٠}

“Dan (ingatlah) tatkala Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: ‘Aku akan Menjadikan seorang *khalifah* (pemimpin) di bumi’. Mereka (malaikat) berkata: ‘Apakah Engkau hendak Menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah disana, sedangkan kami bertasbih, memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?’, Dia (Allah) berfirman: ‘Sungguh Aku lebih mengetahui apa yang tidak kamu ketahui’.” (QS. Al-Baqarah: 30).¹

حَدِيثُ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا: أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ قَالَ: ...أَلَا وَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ (أَخْرَجَهُ الْبُخَارِيُّ فِي كِتَابِ الْعَتَقِ بَابِ كِرَاهِيَةِ التَّطَاوُلِ عَلَى الرَّقِيقِ)

Diriwayatkan dari Abdullah bin Umar *radhiyallahu ‘anhuma*, sesungguhnya Rasulullah ﷺ bersabda: “Ingatlah, setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawaban tentang apa yang dipimpinnya.” (HR. Bukhari dalam Kitab Memerdekakan Hamba Sahaya, Bab Dibencinya Tindakan Melampaui Batas kepada Hamba Sahaya).²

¹ Departemen Agama RI, *Al-Qur’an Tajwid dan Terjemah* (Jakarta: Maghfirah Pustaka, 2006), hlm. 6.

² Muhammad Fu’ad Abdul Baqi, *Al-Lu’lu’ Wal Marjan: Kumpulan Hadits Shahih Bukhari-Muslim*, terj. Arif Rahman Hakim (Sukoharjo: Insan Kamil, 2015), hlm. 563.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah robbil'alamin, segala puji dan syukur ke hadirat Allah ﷻ, Tuhan Yang Maha Esa dan Maha Bijaksana, atas limpahan nikmat dan karunia-Nya yang tiada terkira, terutama nikmat Iman, Islam, dan pengetahuan serta kemudahan dalam beramal dan beraktivitas untuk meraih ridla-Nya agar memperoleh kebahagiaan dunia dan akhirat.

Salawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada junjungan umat manusia, pemimpin para Nabi dan Rasul, serta kekasih-Nya yang mulia, Nabi Muhammad ﷺ, yang telah membimbing umat manusia dari kebodohan iman menuju keluhuran akhlak, membangun peradaban yang adil dan sejahtera, serta menebarkan ilmu pengetahuan dan kasih sayang terhadap semesta.

Berbekal doa, impian, dan kesungguhan yang ada dalam jiwa, penelitian berjudul “Kepemimpinan Kiai Trimurti Pondok Pesantren Darussalam Garut Dalam Mengembangkan Jiwa *Entrepreneurship* Santri” telah terlaksana dengan semestinya. Dalam rangka memenuhi salah satu persyaratan untuk meraih gelar Strata 1 Sarjana Sosial (S.Sos) dari Program Studi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta, penelitian ini telah selesai atas bimbingan dan arahan dosen pembimbing serta dukungan berbagai pihak yang berkenan mendampingi peneliti.

Oleh karena itu, peneliti menyampaikan ungkapan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Phil. Al Makin, MA., Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, beserta jajaran pimpinan universitas.

2. Prof. Dr. Hj. Marhumah, M.Pd., Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, beserta jajaran dekanat fakultas.
3. H. M. Toriq Nurmadiansyah, S.Ag., M.Si., dan H. Muhammad Irfa'i Muslim, M.Si., Ketua dan Sekretaris Program Studi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga.
4. Aris Risdiana, S.Sos.I., MM., sebagai Dosen Pembimbing Skripsi yang telah membimbing, mengarahkan, dan memotivasi peneliti dalam menyusun dan menyelesaikan penelitian ini.
5. Dr. Dra. Hj. Mikhriani, MM., sebagai Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan arahan, instruksi dan pendampingan kepada peneliti selama melaksanakan perkuliahan di kampus tercinta ini.
6. Dr. Pajar Hatma Indra Jaya, M.Si., sebagai Wakil Dekan III Bidang Kemahasiswaan dan Kerjasama yang telah memberikan kepercayaan kepada peneliti sehingga dapat berperan aktif dalam berbagai aktivitas dan kegiatan fakultas.
7. Segenap dosen-dosen Program Studi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah mendidik dan mengajarkan ragam subjek ilmu pengetahuan.
8. Orang tua tercinta, Sufyan, M.M.Pd., dan Apong Nurlaela, S.Ag., atas kasih sayang, doa, motivasi, pendidikan, dan dukungan materiil serta non materiil yang tiada terkira kepada peneliti.

9. Adik-adik tersayang, M. Ada Rifqi Avicenna dan Aghny Viantika Azzahra, semoga kelak dapat terus melanjutkan pendidikan hingga jenjang yang lebih tinggi.
10. Keluarga alm. aki Madro'i dan nini Rumnasih, serta eyang Santani dan almh. eyang Alminah, yang senantiasa mendoakan dan mendukung peneliti dalam meraih impian dan cita-cita.
11. Pimpinan Pondok Pesantren Darussalam, KH. Asep Deni Fitriansyah, M.Phil., Dr. KH. Devi Muharrom Sholahuddin, Lc., M.Ud., dan KH. Muhammad Yasyfi Afazani, M.Pd., yang telah mengizinkan peneliti untuk “bernostalgia” dan melakukan penelitian di pesantren tercinta ini. Juga teriring doa kepada "Kiai Trimurti" pendiri pondok, alm. KH. Ahmad Ghozali Mu'thie, alm. KH. Asep Sholahuddin Mu'thie, dan alm. KH. Cecep Asy'ary Mu'thy *rahimahumullah*.
12. Para masyayikh Yaman, Syaikh Abu Hamzah Anwar Al-Azzany, Syaikh Abu Hamzah Abdurrahman Mahfal, dan Syaikh Abu Abdillah Dr. Yosef Ali Ata, yang telah mengajarkan ilmu al-Qur'an.
13. Keluarga besar Masyru' Asy-Syafi' Li Tahfidz Al-Qur'an Pondok Pesantren Darussalam.
14. Bang Atiatul Muqtadir “Fathur”, demisioner Presiden BEM KM UGM 2019 yang telah menjadi rekan bicara selama tinggal di kalurahan Sidokarto.
15. Teman-teman Prodi Manajemen Dakwah angkatan 2019, khususnya kelas B yang telah kebersamai selama proses perkuliahan dan teman-teman grup

“Wayahé Kuliah, Nugas, Skripsi”: Fifi, Ghina, Shoffat, Debi, Fatim, Rizky, Iqbal yang turut mewarnai.

16. Saudari Luthfiana Nur Khoiriyah yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk membantu dan berdiskusi bersama dalam menyusun tugas akhir ini.
17. Teman-teman angkatan “*Khoirul Badi*” dan Baraya 272018, alumni Pondok Pesantren Darussalam tahun 2018, semoga semakin kompak dan kompeten dalam mewujudkan cita-cita.
18. Rekan-rekan IKASADA (Ikatan Alumni Santri Darussalam) Yogyakarta yang telah menjadi keluarga sesama alumni Darussalam di tanah Mataram.
19. Dan segenap pihak yang tak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis berharap, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Semoga Allah Ta’ala memberikan keberkahan pada karya yang telah selesai disusun ini. Amin.

Yogyakarta, 20 Maret 2023

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Penulis



Muhammad Alif Fathullah Azhar
NIM. 19102040063

ABSTRAK

KEPEMIMPINAN KIAI TRIMURTI PONDOK PESANTREN DARUSSALAM DALAM MENGEMBANGKAN JIWA *ENTREPRENEURSHIP* SANTRI. Muhammad Alif Fathullah Azhar. 19102040063. 2023.

Kepemimpinan Kiai Trimurti Pondok Pesantren Darussalam mengadopsi gaya kepemimpinan Pondok Modern Gontor dengan tiga pimpinan. Setiap pimpinan memiliki gaya dan ciri khas dalam memimpin. Darussalam tidak hanya berfokus pada pembinaan santri di bidang pendidikan dan pengajaran, tetapi juga memberi porsi bagi pengembangan jiwa *entrepreneurship* santri. Hal ini dimaksudkan sebagai bekal kemandirian santri untuk hidup di masyarakat nanti. Unit-unit usaha pesantren seperti koperasi, kantin, kafetaria, Darussalam Mart, *photocopy*, dan *laundry* yang disediakan menjadi sarana pengembangan tersebut.

Penelitian ini berjenis kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan model analisis data Miles dan Huberman berupa reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Uji keabsahan data menggunakan metode triangulasi sumber dan teknik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kiai Trimurti memimpin Pondok Pesantren dengan gaya dan kepribadian yang khas dalam menanamkan prinsip dan nilai *entrepreneurship* kepada para santri. Karakter kepemimpinan masing-masing kiai bersifat demokratis, kharismatik dan paternalistis serta menjadi *uswah hasanah* (teladan yang baik) bagi para santri. Para Kiai Trimurti, yaitu: KH. Ahmad Ghozali Mu'thie memimpin urusan pengasuhan dan ibadah, KH. Asep Sholahuddin Mu'thie pada sarana prasarana dan fasilitas pondok, dan KH. Cecep Ishaq Asy'ary Mu'thy berfokus pada kurikulum pendidikan dan pengajaran. Dalam rangka pengembangan jiwa *entrepreneurship*, Kiai Trimurti merancang tahapan, metode, dan menyediakan fasilitas. Sedangkan gaya kepemimpinan Kiai Trimurti Pondok Pesantren Darussalam bergaya profetik-transformasional. Dalam menanamkan dan mengembangkan jiwa *entrepreneurship* santri, Trimurti meneguhkan nilai-nilai kewirausahaan berlandaskan Al-Qur'an dan keteladanan dari *entrepreneur* ulung, yaitu Rasulullah SAW.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Kiai Trimurti, Pondok Pesantren Darussalam, Entrepreneurship*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI.....	iii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	v
MOTTO	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
ABSTRAK.....	xi
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	8
D. Kajian Pustaka.....	9
E. Kerangka Teori.....	13
F. Metode Penelitian.....	34
G. Sistematika Pembahasan.....	41
H. Kerangka Penelitian	42
BAB II : GAMBARAN UMUM PONDOK PESANTREN DARUSSALAM	43
A. Profil Pondok Pesantren Darussalam	43

B. Sejarah Singkat Berdirinya Pondok Pesantren Darussalam	58
C. Visi dan Misi Pondok Pesantren Darussalam	60
D. Struktur Organisasi Pondok Pesantren Darussalam	61
E. Fasilitas Pondok Pesantren Darussalam	64
F. Prestasi Pondok Pesantren Darussalam	70
BAB III : HASIL DAN PEMBAHASAN	74
A. Kepemimpinan Kiai Trimurti Pondok Pesantren Darussalam.....	74
B. Pandangan Kiai Trimurti Tentang <i>Entrepreneurship</i> di Pondok Pesantren Darussalam.....	96
C. Analisis Kepemimpinan Kiai Trimurti Dalam Mengembangkan Jiwa <i>Entrepreneurship</i> Santri Pondok Pesantren Darussalam.....	118
BAB IV : PENUTUP	139
A. Kesimpulan	139
B. Saran	140
DAFTAR PUSTAKA	141
LAMPIRAN	148

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Ciri dan Sifat <i>Entrepreneur</i>	33
Tabel 2.1. Penjelasan Struktur Pondok Pesantren Darussalam.....	63
Tabel 2.2. Daftar Masjid Pondok Pesantren Darussalam.....	64
Tabel 2.3. Daftar Ruang Belajar.....	66
Tabel 2.4. Sarana Umum.....	67
Tabel 2.5. Sarana Asrama.....	69
Tabel 2.6. Prestasi Kebahasaan Santri Darussalam.....	71
Tabel 2.7. Prestasi Kesenian Santri Darussalam.....	72



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Triangulasi Sumber.....	40
Gambar 1.2. Triangulasi Teknik.....	40
Gambar 2.1. Foto Udara Pondok Pesantren Darussalam.....	43
Gambar 2.2. Logo Pondok Pesantren Darussalam.....	44
Gambar 2.3. Struktur Organisasi Pondok Pesantren Darussalam.....	61
Gambar 2.4. Masjid Fityatul Huda.....	65
Gambar 2.5. Masjid Al-Lahib.....	65
Gambar 2.6. Ruang Belajar “An-Nouri”.....	66
Gambar 2.7. Balai Pertemuan, Auditorium Darussalam.....	68
Gambar 2.8. Asrama Ash-Shabah.....	69
Gambar 2.9. Gedung Serbaguna Asy-Syifa.....	70
Gambar 3.1. Kiai Trimurti Pondok Pesantren Darussalam.....	74
Gambar 3.2. Silsilah Keturunan Kiai Trimurti Pondok Pesantren Darussalam.....	77
Gambar 3.3. KH. Ahmad Ghozali Mu’thie.....	79
Gambar 3.4. KH. Asep Sholahuddin Mu’thie.....	81
Gambar 3.5. KH. Cecep Ishaq Asy’ary Mu’thy.....	84
Gambar 3.6. Darussalam Mart.....	106
Gambar 3.7. Etalase Barang dalam Darussalam Mart.....	106
Gambar 3.8. Photocopy Darussalam.....	107
Gambar 3.9. Rak Photocopy Darussalam.....	108
Gambar 3.10. Koperasi Pelajar.....	109
Gambar 3.11 Etalase Barang dalam Koperasi Pelajar.....	110

Gambar 3.12 Ilustrasi Model Cukuran di Darussalam.....	111
Gambar 3.13. Kafetaria.....	112
Gambar 3.14. Koperasi Warung Pelajar atau Kantin.....	113
Gambar 3.15. Aktivitas Santri Berbelanja di Kantin.....	114
Gambar 3.16. Konveksi Darussalam.....	115
Gambar 3.17. Baitul Mal Wat Tamwil Darussalam.....	117



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pondok pesantren merupakan salah satu lembaga tertua yang juga memiliki sistem tertua dan dianggap sebagai produk asli Indonesia apabila disandingkan dengan institusi pendidikan lainnya. KH Imam Zarkasyi mendefinisikan pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam dengan tokoh utamanya adalah kiai, dan masjid menjadi tempat utama pelaksanaan kegiatannya.³ Pondok pesantren sama seperti lembaga pada umumnya yang dikelola oleh sekelompok orang, dalam hal ini para kiai dan guru-guru (yang lazim disebut *ustadz*) untuk mencapai tujuan tertentu secara bersama-sama.

Pesantren memiliki ciri khas tertentu bila dibandingkan dengan lembaga-lembaga lainnya di Indonesia. Ciri khas yang melekat antara lain sebagai tempat pendidikan agama Islam (penanaman aspek budi pekerti Islam yang ideal, pola pikir perasaan ideal, dan simbol-simbol serta amalan-amalan Islam seperti salat, zikir, dan membaca Kitab Suci Al-Qur'an), tempat berkumpulnya para *musafir*⁴ pencari ilmu, menerapkan sistem pengajaran Islam klasik berupa *halaqoh* atau lingkaran-lingkaran dimana kiai atau ustadz menyampaikan ilmu, terdapat kelas musyawarah yang mewajibkan santri untuk membahas dan mendiskusikan kitab-kitab secara mandiri di bawah

³ Amir Hamzah Wiryosukarto, *Biografi K.H. Imam Zarkasyi; Dari Gontor Merintis Pesantren Modern* (Ponorogo: Gontor Press, 1996), hlm. 51.

⁴ Dalam Islam, seorang pencari ilmu dianggap sebagai musafir (*fisabilillah*).

bimbingan kiai atau ustadz, dan adanya proses alamiah patah tumbuh hilang berganti dalam artian jika ada suatu pesantren yang mati karena kainya yang utama meninggal dunia namun tidak ada penerus yang kompeten, maka bisa jadi akan bermunculan pesantren-pesantren lainnya.⁵ Dalam hal ini, dinamika perjalanan suatu pesantren menjadi banyak dipengaruhi oleh kepemimpinan kiai yang ada.

Kiai merupakan pemimpin utama dalam sebuah pondok pesantren. Sebagai pemimpin, kiai selazimnya mampu mempengaruhi orang-orang yang berada di bawah naungannya, seperti para guru (*ustadz*) dan santri. Keberhasilan misi dan tujuan yang hendak dicapai oleh pesantren bergantung kepada bagaimana seorang kiai menjalankan roda kepemimpinannya. Kesuksesan suatu pesantren dalam menghasilkan santri-santri yang cakap, mandiri, dan tangguh dipengaruhi oleh kepemimpinan kiai itu sendiri.

Kiai juga berperan dalam mempertahankan nilai-nilai Islam, menguatkan *civil society*, dan menyelesaikan persoalan-persoalan masyarakat dengan perspektif agama melalui pondok pesantren. Salah satu keutamaan pondok pesantren terdapat pada prinsipnya untuk memanusiakan manusia dalam proses pengembangan sumber daya manusia (SDM)-nya, terutama santri, dengan menggabungkan tri pusat pembinaan (keluarga, pondok

⁵ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren (Studi tentang Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia)* (Jakarta: LP3ES, 2011), hlm. 40-59.

pesantren, dan masyarakat) agar mencetak santri yang berdaya saing tinggi, baik dalam ranah akademik maupun tingkah laku sehari-hari.⁶

Seiring berjalannya waktu, para kiai tidak hanya memfokuskan langkah pesantren pada pengembangan santri di bidang keagamaan saja seperti zikir, tilawah Al-Qur'an dan sebagainya. Kiai zaman sekarang sudah mengembangkan fungsi alternatif pesantren untuk membekali santrinya dengan berbagai macam keterampilan yang diperlukan santri untuk terjun di masyarakat dan memenuhi kebutuhan hidupnya. Selain itu, program-program ini juga untuk membentuk kader penerus kepemimpinan pesantren, khususnya kepada putra-putri kiai dan ustadz-ustadz yang memiliki pengetahuan dan kompetensi yang mumpuni.

Setiap kiai memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda dalam upaya memberikan keterampilan kepada para santrinya. Kiai membimbing para santrinya menjadi manusia yang mandiri, kreatif dan inovatif yang pada satu saat nanti dapat menjadi pemimpin umat menuju keridhaan Tuhan yang Maha Esa.⁷ Berawal dari karakteristik ini, mereka rela mengambil resiko untuk meninggalkan orang tua dan kerabatnya. Seorang santri juga mampu bersosialisasi dengan teman-teman dari berbagai daerah, suku bahkan dengan kepribadian yang berbeda.

⁶ M. Ihsan Dacholfany, *Pendidikan Karakter Belajar Ala Pesantren Gontor* (Depok: Wafi Mediatama, 2014), hlm. 8.

⁷ Syaiful Sagala, "Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Pondok Pesantren", *Jurnal Tarbiyah*, vol. 22 : 2, 2015, hlm. 210.

Ciri-ciri santri tersebut secara tidak langsung merupakan ciri-ciri sikap kewirausahaan atau *entrepreneurship*. *Entrepreneurship* merupakan sikap mental dan jiwa yang selalu aktif atau kreatif berdaya, bercrepta, berkarya dan bersahaja dan berusaha dalam rangka meningkatkan pendapatan dalam kegiatan usahanya.⁸ Menurut Suryana dalam Isnaini, *entrepreneurship* adalah kreativitas dan kemampuan berinovasi yang dijadikan dasar keterampilan dan sumber daya untuk menemukan peluang kesuksesan.⁹ Dalam hal ini, sebenarnya santri sudah memiliki modal awal untuk menjadi seorang *entrepreneur*. Seorang *entrepreneur* atau wirausahawan adalah orang yang memanfaatkan peluang untuk mengembangkan berbagai potensi yang ada dan berani menerima segala resiko yang akan dihadapinya dalam melakukan suatu usaha demi meraih keuntungan dan kesuksesan.¹⁰ Upaya mengembangkan potensi *entrepreneurship* ini sudah diterapkan oleh berbagai pondok pesantren di Indonesia, salah satunya adalah Pondok Pesantren Darussalam.

Pondok Pesantren Darussalam merupakan pondok pesantren yang berlokasi di Desa Sindangsari Kecamatan Kersamanah Kabupaten Garut, Jawa Barat, tepatnya ± 600 meter ke arah utara dari Jl. Raya Bandung – Tasik via Ciawi Km. 60. Terletak tidak jauh jalur lalu lintas nasional yang kerap ramai

⁸ Puji Hastuti, dkk, *Kewirausahaan dan UMKM* (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2020), hlm. 1.

⁹ Nur Isnaini, “Manajemen Pondok Pesantren Annuqayah Dalam Mengembangkan SDM Santri Di Bidang *Entrepreneurship*”, *Jurnal MABIS: Manajemen Bisnis Syari’ah*, vol. 2 : 2, 2022, hlm. 51.

¹⁰ Daru Widiyanto, *Efikasi Diri Berwirausaha dan Intensi Berwirausaha Pada Mahasiswa Program Studi Psikologi Universitas Islam Indonesia*, Skripsi (Yogyakarta: Program Studi Psikologi Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya Universitas Islam Indonesia, 2018), hlm. 10.

oleh para pengendara, menjadikannya mudah diakses dan diketahui oleh masyarakat luas.¹¹

Pesantren ini didirikan dan dipimpin oleh 3 (tiga) orang bersaudara yang disebut dengan “Trimurti” yaitu KH. Ahmad Ghozali Mu’thie, KH. Asep Sholahuddin Mu’thie, dan KH. Cecep Ishaq Asy’ary Mu’thy *rahimahumullah* dan menjadi ciri khas tersendiri bila dibandingkan dengan pondok pesantren lainnya di wilayah Jawa Barat. Setiap kiai memiliki kewenangan tersendiri dalam bidang pengasuhan santri, administrasi dan sarana pondok pesantren, serta pendidikan. Hingga saat ini telah berganti kepemimpinan era generasi kedua, konsep kepemimpinan Trimurti tetap digunakan dalam upaya pengembangan jiwa *entrepreneurship* santri.

Pondok pesantren ini tergolong pesantren besar, sebagaimana diklasifikasikan oleh Dhofier, dengan jumlah santri/wati >2.000 orang dan berasal dari berbagai kabupaten dan provinsi.¹² Darussalam menjadi salah satu pesantren terbesar di Jawa Barat yang paling masyhur, bahkan kini memiliki beberapa santri yang berasal dari luar negeri. Selain mengutamakan pembinaan santri secara klasik melalui pembelajaran ilmu agama dan umum, Pondok Pesantren Darussalam menyediakan berbagai macam unit usaha seperti koperasi pelajar, grosir sembako masyarakat, konveksi, *laundry* (penatu),

¹¹ Sekretariat Pondok Pesantren Darussalam, *MIKDAR (Media Informasi Komunikasi dan Dakwah Darussalam)* (Bandung: Alqaprint, 2011), hlm. 65.

¹² Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*, hlm. 79.

kantin pelajar, kafetaria, *baitul maal wattamwil* (BMT), dan kedai pramuka yang dikelola sedemikian rupa.¹³

Kiai Trimurti, sebagai pemimpin pesantren, senantiasa berpesan agar para santri mampu hidup mandiri, berani mengambil resiko, dan tidak terus menerus bergantung pada orang lain. Atas dasar ini, kiai, melalui pondok pesantren, mendirikan unit-unit usaha dengan tujuan menunjang kesejahteraan dan kemandirian ekonomi pesantren, dan sebagai sarana mentransformasi nilai kewirausahaan dan mengembangkan jiwa wirausaha santri.¹⁴ Maka untuk mewujudkan tujuan ini, mayoritas unit usaha dikelola oleh para santri pengurus Organisasi Pelajar Pesantren Darussalam (OPPD) yang dibimbing oleh ustadz senior.

Kiai Trimurti selalu menerapkan proses kejujuran, kepercayaan, kecerdasan dan tanggungjawab dalam melimpahkan tugas kepada para ustadz atau santri dalam mengurus berbagai unit usaha. Ia juga berpesan bahwa sejatinya setiap muslim adalah pemimpin, minimal bagi dirinya sendiri. Sehingga setiap santri yang diberikan kepercayaan dalam mengatur unit usaha, wajib melaksanakannya dengan jujur, amanah, dan bertanggungjawab.

Dalam upaya pengembangan jiwa *entrepreneurship*, ada suatu kegiatan yang menjadi rutinitas tahunan untuk mengembangkan karakter *entrepreneur*

¹³ Yeni Yuliani Hasanah, *Pengembangan Ekonomi Pesantren Melalui Unit Usaha Pondok Pesantren Darussalam Sindangsari Kersamanah Garut Jawa Barat*, Skripsi (Surabaya: Program Studi Pengembangan Masyarakat Islam Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Ampel, 2019), hlm. 85.

¹⁴ Abdullah Syukri Zarkasyi, *Manajemen Pesantren; Pengalaman Pondok Modern Gontor* (Ponorogo: Trimurti Press, 2005), hlm. 167.

ini, yaitu program khusus bagi santri tingkat akhir bernama *Entrepreneurship Education Training* (pelatihan pendidikan kewirausahaan). Ilmu kewirausahaan ini tentunya menjadi bekal bagi santri setelah lulus dari pesantren agar dapat melihat peluang sekecil apapun untuk digunakan sehingga dapat membawa manfaat yang signifikan bagi kehidupannya.¹⁵

Proses pengembangan karakter wirausaha melalui unit-unit usaha ini berjalan secara fluktuatif. Ada suatu waktu proses pengelolaan berjalan dengan baik dan dinamis, namun pada beberapa kesempatan juga ditemukan beberapa permasalahan terkait stagnasi pengelolaan unit usaha tersebut sebagai efek dari kemampuan SDM yang tidak relevan. Juga dipengaruhi oleh seberapa besar peran kiai dalam mengembangkan jiwa kewirausahaan para santri selama mereka menimba ilmu di Pondok Pesantren Darussalam.

Oleh karena itu, perlu diketahui upaya dan peran kiai sebagai pemimpin pondok pesantren dalam mengembangkan jiwa *entrepreneurship* santri. Juga langkah pesantren dalam merealisasikan instruksi kiai dalam mempersiapkan santri agar memiliki jiwa *entrepreneurship* sehingga dapat diterapkan dalam lingkungan masyarakat serta menjadi contoh bagi lembaga atau pondok pesantren lain dalam mengembangkan potensinya.

Berdasarkan pemaparan latar belakang tersebut, diperlukan kajian lebih lanjut dan mendalam terhadap topik yang dituangkan dalam sebuah penelitian

¹⁵ Adang Hasan Khoiruddin, Bendahara Badan Wakaf, Ketua Bagian Pengasuhan Santri dan Ketua Bagian Administrasi dan Tata Usaha Pondok Pesantren Darussalam, wawancara oleh Muhammad Alif Fathullah. 20 Januari 2023, pukul 09.18 WIB.

dengan judul “Kepemimpinan Kiai Trimurti Pondok Pesantren Darussalam Dalam Mengembangkan Jiwa *Entrepreneurship* Santri.”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dipaparkan sebelumnya, dapat ditarik rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan kiai Trimurti Pondok Pesantren Darussalam dan pandangannya mengenai *entrepreneurship*?
2. Bagaimana kepemimpinan kiai Trimurti Pondok Pesantren Darussalam dalam mengembangkan jiwa *entrepreneurship* santri?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan kepemimpinan kiai Trimurti Pondok Pesantren Darussalam dan pandangannya mengenai *entrepreneurship*.
2. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan kepemimpinan kiai Pondok Pesantren Darussalam dalam mengembangkan jiwa *entrepreneurship* santri.

3. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Manfaat Teoritis

- 1) Penelitian ini diharapkan dapat menambah kajian teoritis mengenai kepemimpinan kiai di pondok pesantren.
- 2) Penelitian ini sebagai penambah kepustakaan dan bahan untuk memperluas wawasan intelektual dan khazanah keilmuan di bidang Manajemen Dakwah khususnya Kepemimpinan dan *Entrepreneurship*.

b. Manfaat Praktis

- 1) Bagi Pondok Pesantren Darussalam penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk memaksimalkan peran kiai dalam memimpin pondok pesantren guna mengembangkan jiwa *entrepreneurship* santri.
- 2) Bagi peneliti berikutnya, sebagai sumber referensi untuk memperkaya data penelitian mengenai kepemimpinan kiai pondok pesantren dan *entrepreneurship*.

D. Kajian Pustaka

Kajian pustaka berisi tentang tinjauan atas penelitian dan karya ilmiah terdahulu dan memiliki relevansi dengan penelitian yang akan dilakukan.¹⁶

Kajian pustaka juga bertujuan untuk menghindari plagiasi secara judul atau tema, dan duplikasi hasil penelitian. Berikut adalah hasil penelitian yang telah dikaji:

¹⁶ Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga, *Pedoman Penulisan Skripsi* (Yogyakarta: Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2014), hlm. 15.

Pertama, skripsi Suko Rina Adibatunabillah dengan judul Gaya Kepemimpinan Kiai Pesantren (Studi Kasus Di Pondok Pesantren As-Salimiyyah Nogotirto Gamping Sleman).¹⁷ Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh K.H. Salimi Mamba'ul Ulum ada tiga yaitu kharismatik, otokratik, dan demokratis. Dalam kesehariannya, K.H. Salimi Mamba'ul Ulum menerapkan gaya kepemimpinan kharismatik, terutama saat mengajar para santri. Dampak dari gaya kepemimpinan kiai bagi pondok pesantren As-Salimiyyah yaitu secara kualitas pondok sangat baik karena para alumni yang telah kembali ke daerah asalnya memiliki kemampuan dalam berkhidmat di masyarakat, hal ini sesuai dengan visi pondok pesantren As-Salimiyyah.

Kedua, skripsi Miki Khairi yang berjudul Kepemimpinan Kiyai Dalam Meningkatkan Kualitas Santri Di Pondok Pesantren Miftahul Huda Desa Banyumas Kecamatan Banjit Kabupaten Way Kanan.¹⁸ Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kiyai Pondok Pesantren Miftahul Huda, yaitu Kiyai Anwar Nasihin menggunakan gaya kepemimpinan demokratis yaitu tegas, amanah, adil, berwibawa, dan mengutamakan maslahat bersama. Kepemimpinan Kiyai Anwar juga berperan penting dalam peningkatkan kualitas santri yaitu a). Peningkatan kualitas *tafaqquh fi ad-din*

¹⁷ Suko Rina Adibatunabillah, *Gaya Kepemimpinan Kiai Pesantren (Studi Kasus Di Pondok Pesantren As-Salimiyyah Nogotirto Gamping Sleman)*, Skripsi (Yogyakarta: Program Studi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga, 2018).

¹⁸ Miki Khairi, *Kepemimpinan Kiyai Dalam Meningkatkan Kualitas Santri Di Pondok Pesantren Miftahul Huda Desa Banyumas Kecamatan Banjit Kabupaten Way Kanan*, Skripsi, (Bandar Lampung: Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Raden Intan, 2021).

(mendalami ilmu agama) didalamnya santri mempelajari berbagai macam kitab kuning yaitu bidang tauhid, bidang akhlak tasawuf, bidang fiqih, bidang tafsir, bidang hadist, dan bidang nahwu. b). Peningkatan kualitas *life skill* (mengembangkan bakat dan kemampuan santri) didalamnya santri mempelajari berbagai macam pelatihan yaitu pelatihan tilawah dan qiro'at Al-quran, pelatihan seni baca tulis Al-quran, pelatihan kewirausahaan, pelatihan imam tarawih, pelatihan *leadership*, pelatihan mengajar, pelatihan da'i da'iyah. c). Peningkatan kualitas akhlak santri didalam peningkatan akhlak santri maka santri ditekankan adanya sikap takzim atau sikap saling menghormati baik takzim kepada Allah SWT, kepada Rasulullah SAW, kepada sahabat, keluarga Rasulullah SAW dan kepada segala sesuatu yang dicintai oleh Allah. Sehingga dengan adanya peningkatan kualitas santri tersebut maka santri dapat mengaplikasikan ilmunya setelah terjun di masyarakat nantinya.

Ketiga, skripsi Munawaroh dengan judul Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Pondok Pesantren Riyadhul Mubtadi'ien Di Tanjung Rahayu Kec. Way Lima Pesawaran.¹⁹ Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pimpinan di pondok pesantren tersebut memiliki kemampuan yang istimewa dalam hal memimpin lembaga nya. Hal ini dapat terlihat dari hasil perkembangan bangunan infrastruktur yang ada saat ini berupa gedung-gedung yang berdiri dengan kokoh dan bertambahnya jumlah santri yang menimba ilmu di pondok pesantren tersebut. Dalam menjawab persoalan di dalam

¹⁹ Munawaroh, *Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Pondok Pesantren Riyadhul Mubtadi'ien Di Tanjung Rahayu Kec. Way Lima Pesawaran*, Skripsi, (Bandar Lampung: Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Raden Intan, 2019).

lembaga yang di pimpinnya, maka pimpinan pondok pesantren Riyadatul Mubtadi'ien melakukan suatu upaya sebagai sebuah kebijakan yaitu mengkombinasikan pendidikan yang berbasis salafiyah dengan pendidikan modern, serta menambah sarana dan prasarana di pondok pesantren.

Keempat, disertasi Syamsul Huda yang berjudul Model Kepemimpinan Kiai Pondok Pesantren Karangasem Muhammadiyah Paciran.²⁰ Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa: a). Karakteristik kepemimpinan kiai Pondok Pesantren Karangasem meliputi integritas, *skill* dan kompetensi, visioner, serta *team work*, berbasis geneologi dan *longlife leadership*. b). Model kepemimpinan kiai Pondok Pesantren Karangasem adalah tradisional rasional yang identik dengan demokratis. Model ini diterapkan sebagai upaya menjaga dan melestarikan jati diri pondok pesantren dan menjaga eksistensi pondok pesantren dalam beradaptasi dengan modernisasi.

Kelima, artikel Nur Irfan dan Muhammad Al Fatih yang berjudul Kepemimpinan Kiai Dalam Upaya Meningkatkan Jiwa *Entrepreneur* Santri Di Pondok Pesantren Fathul 'Ulum Puton Diwek Jombang.²¹ Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa 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

²⁰ Syamsul Huda, *Model Kepemimpinan Kiai Pondok Pesantren Karangasem Muhammadiyah Paciran*, Disertasi (Malang: Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang, 2021).

²¹ Nur Irfan dan Muhammad Al Fatih, "Kepemimpinan Kiai Dalam Upaya Meningkatkan Jiwa *Entrepreneur* Santri Di Pondok Pesantren Fathul 'Ulum Puton Diwek Jombang", *Menara Tebuireng*, Vol. 15, No. 2, 2020, hlm. 111-138.

adanya gaya kepemimpinan yang bersifat tradisional, karismatik, dan rasional. Dalam upaya meningkatkan jiwa *entrepreneur* 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.

Berdasarkan penelitian-penelitian yang telah ditinjau, ada relevansi tema dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu kepemimpinan kiai dan *entrepreneurship*. Adapun perbedaan mendasar yang ditemukan adalah latar penelitian, dimana Pondok Pesantren Darussalam yang dijadikan sebagai lokasi penelitian berbeda dan belum tercantum dalam penelitian-penelitian terdahulu. Atas dasar tersebut, diperlukan penelitian lebih lanjut dan mendalam mengenai kepemimpinan kiai Pondok Pesantren Darussalam dalam mengembangkan jiwa *entrepreneurship* santri.

E. Kerangka Teori

1. Tinjauan Tentang Kepemimpinan Kiai

a. Konsep Dasar Kepemimpinan

Pembahasan mengenai kepemimpinan berakar pada dua kata utama, yaitu pemimpin dan kepemimpinan. Keduanya merupakan hal yang sangat sulit dipisahkan. Pemimpin menunjukkan pelaku yang memiliki kemampuan dan kompetensi memimpin, sedangkan kepemimpinan adalah cara yang dimiliki individu dalam memimpin

atau menggerakkan pengikutnya.²² Dengan kata lain pemimpin adalah orangnya (*person*) dan kepemimpinan *atau leadership* adalah kegiatannya (*action*).²³

Secara etimologi, kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut sebagai *leadership* yang berarti *being a leader* (menjadi pemimpin); *power of leading* (kekuatan memimpin); *the qualities of leader* (kualitas pemimpin).²⁴ Sedangkan secara terminologi para pakar memiliki definisi yang berbeda-beda tentang kepemimpinan sesuai dengan perspektif masing-masing yang digunakan.

Menurut Hasibuan, kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.²⁵ Adapun Thoha menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.²⁶ Sedangkan Yulk dalam Udaya menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses-proses yang mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-

²² Peter Sobian, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Klaten: Penerbit Lakeisha, 2022), hlm. 10.

²³ Machfudz, *Model Kepemimpinan Kiai Pesantren* (Yogyakarta: Pustaka Ilmu, 2020), hlm. 30.

²⁴ AS. Hornby, *Oxford Advanced Dictionary of English* (London: Oxford University Press, 1990), hlm. 481.

²⁵ Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cet. Ke-10 (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm. 167.

²⁶ Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007), hlm. 9.

peristiwa para pengikut, pilihan dari sasaran-sasaran bagi kelompok atau orang, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas tersebut untuk mencari sasaran, pemeliharaan hubungan, kerjasama dan *teamwork*, serta peroleh dukungan dan kerjasama dari orang-orang yang berada di luar kelompok atau orang.²⁷

Rivai menyebutkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses dengan berbagai cara mempengaruhi orang atau sekelompok orang.²⁸ Di sisi lain, Nawawi mendefinisikan kepemimpinan sebagai kegiatan menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara optimal, efektif dan efisien.²⁹

Sedangkan Ralph M. Stogdill menyatakan bahwa kepemimpinan tidak tercipta dengan sendirinya, melainkan dia tercipta melalui interaksi antara seorang individu dan situasi kondisi sosial.³⁰ Definisi Bernard M. Bass dalam *Stogdill and Bass's Handbook of Leadership* menguatkan pernyataan Stogdill bahwa

²⁷ Gary Yulk, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Terj: Udaya, (Jakarta: Prenticeinc,1999), hlm. 1.

²⁸ Veithzal Rivai, *Pemimpin dan Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2013), hlm. 3.

²⁹ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam* (Yogyakarta: UGM Press, 2001), hlm. 122.

³⁰ Solikin M. Juhro, dkk, *Transformational Leadership: Konsep, Pendekatan, dan Implikasi Pada Pembangunan* (Jakarta: BI Institute, 2020), hlm. 29.

kepemimpinan merupakan interaksi antara dua orang atau lebih anggota dalam sebuah grup dimana salah seorang anggota mampu mengubah motivasi dan kompetensi orang lain dalam grup tersebut. Pemimpin adalah agen perubahan, menurut Bass.³¹

Berdasarkan rumusan beberapa pakar tersebut diatas, kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai upaya, proses dan usaha seorang individu dengan memanfaatkan potensi dan kemampuan diri sendiri untuk mempengaruhi dan mengubah orang lain dalam rangka mencapai dan mewujudkan suatu tujuan.

b. Tipe Kepemimpinan

Bernard M. Bass menyatakan bahwa kepemimpinan terdiri dari dua tipe, yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional.³² Perbedaan singkat mengenai kedua tipe ini antara lain:

1) Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional menuntut adanya imbalan kontingensi, yaitu adanya kontrak-pertukaran imbalan atau transaksi antar pemimpin, kolega, dan juga pengikut.

³¹ Bernard M. Bass, *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership* (New York: The Free Press, 1990).

³² Roni Harsoyo, "Teori Kepemimpinan Transformasional Bernard M. Bass dan Aplikasinya Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam", *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, vol. 3 : 2, 2022, hlm. 251.

2) Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menginspirasi pengikut untuk berkomitmen pada visi dan tujuan organisasi dan menantang mereka untuk memecahkan masalah secara inovatif dan mengembangkan keterampilan pengikut melalui pelatihan, bimbingan dan menawarkan tantangan dan dukungan.

c. Fungsi dan Gaya Kepemimpinan

Dalam menjalankan tugasnya, pemimpin memiliki beberapa fungsi yang harus dilaksanakan. Fungsi ini menunjukkan akan adanya kekuasaan dari pemimpin terhadap anggota atau bawahannya. Nawawi menyebutkan bahwa fungsi kepemimpinan ada 5 (lima) macam, yaitu:³³

1) Fungsi Instruktif

Pemimpin sebagai pembuat keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya kepada orang-orang yang dipimpinnya. Ia juga berhak menentukan apa, bagaimana, kapan, dan dimana perintahnya harus dilakukan agar efektif.

³³ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta: Haji Mas Agung, 2001), hlm. 149.

2) Fungsi Konsultatif

Pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan sebelum memutuskan suatu perintah sehingga harus berkonsultasi dengan bawahannya. Konsultasi juga dapat bersifat sebaliknya, dari bawahan ke atasan.

3) Fungsi Partisipatif

Fungsi ini menunjukkan kesediaan pemimpin untuk tidak tinggal diam atau berpangku tangan pada saat orang yang dipimpin melaksanakan keputusannya. Dalam artian dia turut serta dalam melaksanakan perintah tersebut.

4) Fungsi Delegasi

Fungsi ini berkaitan dengan tugas pemimpin dalam melimpahkan suatu pekerjaan kepada bawahannya sesuai dengan bidang atau posisinya.

5) Fungsi Pengendalian

Dalam hal ini, pemimpin harus mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga proses pencapaian tujuan bersama dapat berhasil secara optimal.

Adapun gaya kepemimpinan adalah interpretasi dari definisi dan fungsi kepemimpinan yang diterapkan secara praktis oleh seorang

pemimpin dalam mempengaruhi anggotanya. Menurut Siagian, gaya kepemimpinan dibedakan menjadi 5 (lima) macam, yaitu:³⁴

1) Gaya Otokratik

Pemimpin otokratik cenderung menuntut ketaatan dan kesetiaan penuh dari bawahannya, menegakkan disiplin dengan penuh kekakuan, dan seringkali bersikeras dalam memberi perintah atau instruksi.

2) Gaya Paternalistik

Pemimpin tipe ini biasanya mengutamakan kebersamaan, artinya pemimpin yang bersangkutan berusaha memperlakukan semua orang yang berada dalam naungannya secara adil dan merata. Hanya saja hubungan ini dilandasi pada pandangan pemimpin bahwa bawahannya belum mencapai tingkat kedewasaan tertentu sehingga memerlukan bimbingan dan tuntunan.

3) Gaya Kharismatik

Pemimpin yang berkharisma adalah pemimpin yang memiliki ciri khas tertentu sehingga mengundang kekaguman dari bawahan atau pengikutnya. Kharisma seorang pemimpin biasanya berasal dari perilaku, sifat, atau kelebihan menarik yang dimiliki oleh sang pemimpin.

³⁴ Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2015), hlm. 30.

4) Gaya *Laissez-Faire*

Seorang pemimpin dengan gaya ini biasanya bersikap permisif, dalam artian ia membolehkan anggota atau bawahannya untuk bertindak sesuai dengan keyakinan masing-masing selama kepentingan bersama tetap terjaga dan tidak terpengaruh. Dengan sikap ini, pemimpin seperti memosisikan dirinya sebagai rekan kerja dengan bawahannya, yang terkadang kehadirannya sebagai pemimpin diperlukan akibat dari adanya struktur hirarki lembaga atau organisasi.

5) Gaya Demokratik

Pemimpin yang demokratik seringkali memandang dirinya sebagai koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi atau lembaga sehingga bergerak sebagai suatu totalitas. Seorang pemimpin demokratik seringkali mendorong bawahannya untuk mengembangkan daya inovasi dan kreativitasnya. Ia juga terbuka dengan pendapat, saran, dan kritik yang disampaikan dari siapa saja, termasuk bawahannya.

d. Konsep Kepemimpinan Kiai

Istilah Kiai memiliki makna yang tidak tunggal. Dalam beberapa hal, nama Kiai melekat terhadap berbagai status. Menurut Sukanto, kata Kiai bisa bermakna: (1) sebutan bagi alim ulama dalam agama Islam, (2) sebutan bagi pengajar ilmu gaib, seperti dukun,

horoskop, dan sebagainya, (3) sebutan bagi kepala distrik di Kalimantan Selatan, (4) sebutan bagi benda yang dianggap bertuah (gamelan, keris, dan sebagainya), dan (5) inisial samaran bagi harimau atau macan (bagi orang yang melewati hutan).³⁵

Berdasarkan makna yang pertama dan juga yang dipahami oleh sebagian besar masyarakat, Kiai merupakan figur penting dalam struktur masyarakat Islam di Indonesia. Pada diri kiai melekat kuat otoritas kharismatik karena ketinggian ilmu agama, kesalehan, dan juga kepemimpinan. Maka, makna yang pertama adalah makna yang sesuai dengan pembahasan ini.

Pada zaman dahulu seseorang yang memahami agama Islam tidak akan bisa disebut kiai sehingga dia memimpin dan membina suatu pondok pesantren. Namun, pada zaman sekarang meskipun tidak memimpin pondok pesantren tetapi jika dia memiliki keunggulan dalam memahami agama Islam dan memberikan pengaruh pada masyarakat, seringkali disebut kiai, seperti Kiai Ali Yafie dan Kiai Zainuddin MZ. Adapun konteks yang sesuai dengan pembahasan ini adalah kiai yang memimpin pondok pesantren.

Menurut Mastuhu, kepemimpinan kiai dalam pesantren dimaknai sebagai seni memanfaatkan seluruh upaya dan daya pesantren dalam mencapai tujuan pesantren tersebut. Manifestasi

³⁵ Sukamto, "Kepemimpinan dan Struktur Kekuasaan Kiai (Studi Kasus Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang)", *Jurnal Prisma*, Vol. (4), 1997, hlm. 28.

yang paling menonjol dalam proses tersebut adalah cara menggerakkan dan mengarahkan unsur pelaku pesantren untuk berbuat sesuai dengan kebijakan pemimpin pesantren dalam rangka mencapai tujuan yang hendak dicapai.³⁶

Pesantren hingga saat ini masih menjadi pusat syi'ar dan dakwah Islam serta pengabdian kepada masyarakat. Oleh karena itu, kiai tidak hanya dipandang sebagai tokoh agama Islam saja, melainkan juga dianggap sebagai pemimpin masyarakat yang terkadang pengaruhnya melebihi kekuasaan para pemimpin formal khususnya di pedesaan.

Tentunya perkembangan suatu pesantren bergantung pada pola kepemimpinan yang diterapkan oleh kiai yang mengelolanya. Menurut Clifford Geertz, jenis kepemimpinan kiai di pesantren secara umum ada 3 (tiga) macam, diantaranya adalah:³⁷

1) Kepemimpinan individual

Pola kepemimpinan individual agaknya masih banyak melekat pada kiai di pondok pesantren, sehingga menunjukkan kesan bahwa pesantren adalah milik kiai. Kondisi ini dapat berimbas pada tertutupnya orang luar untuk dapat memiliki dengan mengajukan usulan konstruktif-strategik dalam pengembangan pesantren.

³⁶ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pondok Pesantren* (Jakarta: INIS, 1994), hlm. 87.

³⁷ Clifford Geertz, "The Javanese Kijaji: The Changing Role of a Cultural Broker", *Comparatives Studies in Society and History*, Vol. 2(2), 1960, hlm. 228-249.

2) Kepemimpinan kolektif yayasan

Kepemimpinan kolektif yayasan merupakan solusi atas kepemimpinan individual yang terkadang mengakibatkan pesantren mati atau gulung tikar disebabkan tidak adanya penerus yang kompeten. Perubahan ke arah kepemimpinan kolektif yayasan menjadikan tugas kiai lebih ringan karena ditangani secara bersama-sama sesuai dengan tugas masing-masing.

3) Kepemimpinan demokratis

Pergeseran pola kepemimpinan individual ke kolektif mewujudkan partisipasi ustadz dan santri dalam hal kewenangan kiai. Ini menjadi awal kemunculan sistem demokrasi dalam pesantren. Pada kepemimpinan ini, ustadz dan santri diharapkan menjadi salah satu aktor yang membantu kiai dalam memutuskan suatu perkara untuk keberlangsungan pondok pesantrennya.

Dalam Islam, konsep kepemimpinan secara historis berakar pada masa awal dakwah yang dilakukan oleh Nabi Muhammad. Beliau menjadi pemimpin umat baik dalam hal religi maupun duniawi.³⁸ Sehingga pengertian kepemimpinan dalam konsep Islam disimpulkan sebagai kegiatan untuk menuntun serta menunjukkan jalan yang diridhoi Allah Ta'ala agar mendapatkan kebahagiaan di

³⁸ Machfudz, *Model Kepemimpinan Kiai Pesantren*, hlm. 36.

dunia dan di akhirat. Kesimpulan ini merupakan intisari dari kepemimpinan dalam dakwah Islam yang berupaya menyeru umat, memberikan teladan yang baik (*uswah hasanah*) sehingga segenap risalah Islam dapat diterima dan diamalkan sebagai syariat yang benar dalam kehidupan sehari-harinya.

e. Kepemimpinan Profetik Kiai

Berstatus sebagai tokoh agama Islam, kemampuan memimpin kiai seringkali dinilai dari seberapa besar dia meneladani tokoh utama Islam, yaitu Nabi Muhammad SAW. ketika beliau memimpin umat pada masa awal pertumbuhan dan perkembangan agama Islam. Konsep kepemimpinan yang didasarkan pada keteladanan terhadap Nabi ini dikenal dengan istilah kepemimpinan profetik.

Kepemimpinan profetik merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan sebagaimana yang dilakukan oleh para Nabi dan Rasul.³⁹ Inti dari kepemimpinan profetik adalah seorang pemimpin harus mampu mencerminkan sifat-sifat yang dimiliki oleh Nabi dan Rasul, yaitu *sidik*, *amanah*, *tablig*, dan *fatanah*. Raharjo menjelaskan bahwa seorang pemimpin dalam Islam harus memenuhi 4 (empat) pilar suri tauladan para Nabi dan Rasul, yaitu:⁴⁰

³⁹ Adz-Dzakiyaey, dkk, *Prophetic Intelligence, Kecerdasan Kenabian: Menumbuhkan Potensi Hakiki Insani Melalui Pengembangan Kesehatan Ruhani* (Yogyakarta: Islamika, 2005), hlm. 12.

⁴⁰ Muhammad Mu'iz Raharjo, *Manajemen Sumber Daya Manusia Unggul, Cerdas & Berkarakter Islam* (Yogyakarta: Gava Media, 2011), hlm. 67.

1) *Sidik* (Jujur)

Dalam hal ini menjunjung kebenaran, integritas yang tinggi, terjaga dari kesalahan, dan benar dalam bertindak berdasarkan hukum dan peraturan.

2) *Amanah* (Dapat dipercaya)

Mampu melaksanakan kewajiban dan tanggungjawab dengan semestinya, memiliki legitimasi dan akuntabel dalam menggunakan fasilitas yang ada.

3) *Tablig* (Mampu menyampaikan)

Senantiasa menyampaikan risalah kebenaran dengan sejujurnya, tidak pernah menyembunyikan apa yang wajib disampaikan dan tidak takut memberantas kemungkaran.

4) *Fatanah* (Cerdas)

Memiliki intelektualitas, emosional dan spiritual yang tinggi, profesional, serta mampu mencari jalan keluar atau solusi dari berbagai kesulitan yang ada.

Berdasarkan konsep kepemimpinan profetik ini, maka peran kiai akan sangat ditentukan pada seberapa besar dia mengaplikasikan sifat-sifat Nabi dan Rasul dalam memimpin pondok pesantrennya menuju tujuan yang hendak dicapai. Kejujuran, tanggungjawab, kebijakan dan kecerdasan kiai akan memudahkannya dalam meneladani sifat-sifat Nabi dan Rasul sehingga mampu memimpin anggotanya sebagaimana para Nabi dan Rasul memimpin umatnya.

2. Tinjauan Tentang Pondok Pesantren

a. Pengertian Pondok Pesantren

Frasa pondok pesantren terdiri dari dua kata, yaitu pondok dan pesantren. Secara etimologi, kata pondok merupakan kata serapan dari bahasa Arab: **فُنْدُقٌ** *funduq*, yang memiliki arti hotel, ruang tidur atau wisma sederhana.⁴¹ Istilah ini kemudian didefinisikan sebagai tempat tinggal sederhana semacam kamar, gubuk, atau dangau yang menekankan kesederhanaan bangunan.⁴² Sedangkan pesantren berasal dari kata “santri” yang mendapat awalan *pe* dan akhiran *an* yang berarti tempat tinggal santri.⁴³

Menurut Dhofier, pondok pesantren adalah sebuah asrama pendidikan Islam tradisional dimana siswanya tinggal bersama dan belajar di bawah bimbingan seorang (atau lebih) guru yang lebih dikenal dengan sebutan “kiai”.⁴⁴ Sedangkan pondok pesantren menurut Wahid adalah sebuah kompleks dengan lokasi umumnya terpisah dari kehidupan di sekitarnya dimana dalam kompleks tersebut terdiri beberapa bangunan rumah kediaman pengasuh, sebuah surau,

⁴¹ Wahjoetomo, *Perguruan Tinggi Islam* (Jakarta: Gema Insani Press, 1997), hlm. 70.

⁴² Mamfred Ziemek, *Pesantren dalam Perubahan Sosial* (Jakarta: P3M, 1986), hlm. 11.

⁴³ Ahmad Muthohar, *Ideologi Pendidikan Pesantren (Pesantren di Tengah Arus Ideologi-ideologi Pendidikan)* (Semarang: Pustaka Rizki Putra, 2007), hlm. 9.

⁴⁴ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*, hlm. 6.

langgar atau masjid tempat pengajaran diberikan, dan asrama tempat tinggal para siswa pesantren.⁴⁵

Berdasarkan keterangan diatas, pondok pesantren dapat didefinisikan sebagai tempat para pelajar atau santri bermukim untuk mempelajari memahami, mendalami, menghayati, dan mengamalkan ajaran Islam dalam bentuk akhlak serta perilaku hidup sehari-hari.

b. Elemen Pondok Pesantren

Pondok pesantren terdiri dari 5 (lima) elemen dasar yang membangunnya. Dalam artian, jika salah satu dari ke-lima-nya tidak ada, maka istilah pondok pesantren yang disematkan belum utuh. Lima elemen dasar tersebut antara lain:

1) Pondok

Para santri tinggal di asrama atau pondokan yang berada di lingkungan kompleks pesantren. Pondok, asrama tempat tinggal para santri, merupakan ciri khas kehidupan dan tradisi pesantren yang membedakannya dengan negara-negara Islam di negara-negara lain.⁴⁶ Di beberapa daerah di Indonesia, ada istilah Surau di Minangkabau, Dayah di Aceh, atau Kobong di Jawa Barat yang sejatinya merupakan pondok pesantren dengan penamaan yang berbeda.

⁴⁵ Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi: Esai-esai Pesantren* (Jakarta: LKIS, 2001), hlm. 23.

⁴⁶ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*, hlm. 80.

2) Masjid

Masjid merupakan elemen pokok yang tak dapat dipisahkan dari pesantren dan dianggap sebagai tempat yang paling tepat untuk membina para santri terutama dalam hal praktik ibadah salat lima waktu, khutbah dan salat Jum'at, serta pengajaran ilmu-ilmu agama Islam.

Kedudukan masjid sebagai sentra pembinaan santri merupakan manifestasi universalisme dari sistem pendidikan Islam tradisional dan bentuk meneladani aktivitas Nabi Muhammad SAW. yang selama hidupnya menjadikan masjid sebagai sentra aktivitas spiritual dan sosial. Bahkan, di mana pun kaum muslimin berada, masjid senantiasa berfungsi sebagai tempat pertemuan, pembinaan umat, aktivitas sosial, perekonomian dan basis kekuatan umat yang berlangsung hingga saat ini.⁴⁷

3) Pengajaran Kitab *Turots*

Pengajaran kitab *turots* atau kitab Islam klasik, terutama kitab-kitab karangan ulama yang menganut mazhab Syafi'i, menjadi pengajaran formal yang diberikan dalam lingkungan pesantren. Tujuan utamanya ialah untuk mencetak calon-calon ulama di masa mendatang. Sistem pengajaran yang digunakan

⁴⁷ Juan E. Campo, *Encyclopedia of Islam* (New York: Facts On File Inc., 2009), hlm. 486.

pada umumnya menggunakan metode *bandongan*, *sorogan* dan *hafalan*.⁴⁸

Seorang kiai membacakan kitab klasik dimana para santrinya menyimak di sekelilingnya dan mencatat pokok-pokok ilmu yang disampaikan merupakan metode *bandongan*. Sedangkan metode *sorogan* dilakukan dengan santri menghadap guru seorang demi seorang dengan membawa kitab yang akan dipelajari. Dan metode *hafalan* adalah yang paling umum digunakan, terutama untuk hafalan Al-Qur'an dan kitab-kitab Islam klasik.

4) Santri

Santri adalah murid yang bertempat tinggal di pesantren untuk mempelajari suatu atau beberapa ilmu dari kyai. Berdasarkan tradisi pesantren, santri diklasifikasikan menjadi 2 (dua) tipe, yaitu *santri mukim* dan *santri kalong*.⁴⁹ Santri mukim adalah santri yang datang ke pesantren dan menetap di asrama selama 24 jam pada periode waktu tertentu misalnya satu tahun, dua tahun, dan seterusnya. Sedangkan *santri kalong* adalah santri yang tidak menetap selama 24 jam. Mereka ini biasanya berasal dari desa atau daerah sekitar pesantren sehingga hanya

⁴⁸ Jasa Ungguh Muliawan, *Ilmu Pendidikan Islam (Studi Kasus Terhadap Struktur Ilmu, Kurikulum, Metodologi, dan Kelembagaan Pendidikan Islam)* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2015), hlm. 301.

⁴⁹ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*, hlm. 89.

berangkat ke pesantren pada waktu-waktu tertentu saja, misalnya ketika belajar kitab dan aktivitas-aktivitas pesantren lainnya.

5) Kiai

Kiai adalah elemen paling esensial bagi suatu pesantren. Mayoritas kiai merupakan pendiri pesantren yang diasuhnya. Bahkan kualitas suatu pesantren biasanya bergantung dari kemampuan pribadi kiainya. Kiai merupakan gelar umum yang diberikan masyarakat kepada seseorang karena kemampuannya dalam memahami agama Islam.⁵⁰ Istilah kiai ini seringkali digunakan di wilayah Jawa Tengah dan Jawa Timur yang kemudian menjadi sebutan nasional bagi seorang alim ulama dalam agama Islam.

Kelima elemen diatas merupakan ciri-ciri dari pondok pesantren tradisional sebagai model utama pesantren. Seiring berkembangnya zaman, pesantren mengalami perubahan yang signifikan, salah satunya dengan tidak menganut sistem pembelajaran Islam klasik atau *turots*. Pesantren ini biasa disebut pesantren modern. Namun ada juga pesantren modern yang tetap menerapkan pembelajaran *turots* meski dengan porsi yang cukup kecil. Penjelasan mengenai tipe-tipe pesantren ini ada pada bahasan berikutnya.

⁵⁰ *Ibid.*, hlm. 93.

c. Tipe Pondok Pesantren

Menurut Bahri Ghazali, ada beberapa tipe pondok pesantren, yaitu tradisional, modern, dan komprehensif.⁵¹ Penjelasan mengenai tipe-tipe tersebut antara lain:

1) Pondok Pesantren Tradisional

Pesantren yang masih mempertahankan bentuk aslinya yang semata-mata mengajarkan kitab menggunakan bahasa Arab dan menerapkan *halaqoh* yang dilaksanakan di masjid atau surau.

2) Pondok Pesantren Modern

Tipe ini merupakan pengembangan dari tipe pertama dengan meninggalkan sistem belajar klasik. Biasanya mengacu pada model lembaga pendidikan seperti model sekolah dan madrasah.

3) Pondok Pesantren Komprehensif

Tipe ini merupakan gabungan dari sistem pendidikan dan pengajaran tradisional dan modern. Artinya di dalamnya terdapat pengajaran kitab kuning dan sistem sekolah atau madrasah umum.⁵²

⁵¹ M. Bahri Ghazali, *Pesantren Berwawasan Lingkungan* (Jakarta: CV. Prasasti, 2002), hlm. 14.

⁵² *Ibid.*, hlm. 14-15.

3. Tinjauan Tentang *Entrepreneurship*

a. Pengertian *Entrepreneurship*

Secara etimologi, *entrepreneurship* berasal dari bahasa Inggris yang apabila diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia memiliki arti kewirausahaan. Secara harfiah “wira” artinya berani sedangkan “usaha” adalah daya upaya.⁵³ Secara terminologi, menurut Thomas W. Zimmerer dalam Kwary, *entrepreneurship* adalah penerapan kreativitas dan inovasi untuk memecahkan permasalahan dan upaya memanfaatkan peluang-peluang yang dihadapi orang setiap hari.⁵⁴

Menurut Harianto dan Sudomo, *entrepreneurship* merupakan segala sesuatu yang penting mengenai seorang wirausaha, yakni orang yang memiliki sifat bekerja keras dan berkorban, memusatkan segala daya dan berani mengambil risiko untuk mewujudkan gagasannya.⁵⁵ Sedangkan menurut Ebert dan Griffin yang dikutip oleh Putera, mendefinisikan *entrepreneurship* sebagai upaya pelaku bisnis yang menerima gabungan antara peluang dan resiko dimana hal tersebut menyangkut dalam proses menciptakan dan mengoperasikan peluang usaha baru.⁵⁶

⁵³ Puji Hastuti, dkk, *Kewirausahaan...* hlm. 1.

⁵⁴ Thomas W. Zimmerer, *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*, terj. Deny Arnos Kwary, *Kewirausahaan dan Manajemen Usaha Kecil* (Jakarta: Salemba Empat, 2008), hlm. 4.

⁵⁵ Farid Harianto dan Siswanto Sudomo, *Perangkat dan Teknik Analisis Investasi di Pasar Modal Indonesia* (Jakarta: PT. Bursa Efek, 1998), hlm. 3.

⁵⁶ Ronald J. Ebert & Ricky W. Griffin, *Business Essentials*, terj. Devri Barnadi Putera, *Pengantar Bisnis*, (Jakarta: Erlangga, 2015), hlm. 7.

Berdasarkan beberapa pendapat yang telah disebutkan, *entrepreneurship* atau kewirausahaan dapat disimpulkan sebagai suatu kemampuan dan keberanian seseorang untuk menciptakan peluang usaha dan menghadapi resiko dalam usaha mewujudkan apa yang dikehendakinya.

b. Ciri dan Sifat *Entrepreneurship*

Seorang *entrepreneur* atau wirausahawan, mengutip dari Soeryanto dalam Hasanah, memiliki ciri serta sifat sebagaimana terdapat dalam tabel berikut:⁵⁷

Tabel 1.1.
Ciri dan Sifat *Entrepreneur*

No.	Ciri	Sifat
1.	Percaya diri dan optimis	Mempunyai kepercayaan diri yang kuat, tidak bergantung pada orang lain, mandiri dan yakin terhadap kemampuan diri.
2.	Memiliki orientasi pada tugas dan hasil	Kebutuhan untuk meraih prestasi, keuntungan, energik, bertekad kuat, dan inisiatif.
3.	Berani menghadapi resiko dan tantangan	Mampu menghadapi resiko yang muncul.
4.	Berjiwa pemimpin	Mampu memimpin, beradaptasi dengan orang lain, dan bersikap terbuka.
5.	Orisinalitas	Mampu bersikap fleksibel, berpikir kreatif dan inovatif secara murni.
6.	Orientasi futuristik dan visioner	Memiliki visi dan perspektif yang jelas akan masa depan.
7.	Jujur dan tekun	Mengutamakan kejujuran dalam bekerja dan tekun dalam menyelesaikannya.

Sumber: Hasanah (2015)

⁵⁷ Hasanah, *Entrepreneurship: Membangun Jiwa Entrepreneur Anak Melalui Pendidikan Kejuruan*, (Makassar: Misvel Aini Jaya, 2015), hlm. 51.

Adapun dalam perspektif Islam, Buchori Alma menyebutkan jiwa *entrepreneur* yang sesuai dengan ajaran Islam, seperti: 1) Bertakwa, tawakkal, zikir, dan syukur. 2) Jujur. 3) Niat suci untuk ibadah. 4) *Azam* (tekad/kemauan) dan bangun lebih pagi. 5) Toleransi. 6) Mengeluarkan zakat dan infak. 7) Silaturahmi.⁵⁸

F. Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.⁵⁹ Cakupan metode yang digunakan pada penelitian ini meliputi:

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll., secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.⁶⁰ Metode kualitatif digunakan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih luas dan mendalam terhadap permasalahan yang diteliti, yaitu kepemimpinan Kiai Trimurti Pondok

⁵⁸ Buchori Alma, *Kewirausahaan* (Bandung: Alfabeta, 2002), hlm. 211-213.

⁵⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 3.

⁶⁰ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. REMAJA ROSDAKARYA, 2017), hlm. 6.

Pesantren Darussalam dalam mengembangkan jiwa *entrepreneurship* santri.

2. Ruang Lingkup Penelitian

a. Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah individu yang memberikan informasi dan data mengenai permasalahan penelitian. Adapun subjek penelitian ini adalah Kiai atau Pimpinan Pondok, Ustadz, dan santri Pondok Pesantren Darussalam Kersamanah Garut.

b. Objek Penelitian

Objek penelitian adalah suatu titik fokus pada penelitian. Objek penelitian ini yaitu kepemimpinan Kiai Trimurti Pondok Pesantren Darussalam dalam mengembangkan jiwa *entrepreneurship* santri.

3. Sumber Data

a. Data Primer

Sumber data primer merupakan sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul.⁶¹ Metode yang digunakan untuk mendapatkan data primer yaitu dengan menggunakan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan dengan tatap muka bersama informan baik secara langsung atau tidak langsung, sedangkan observasi dan dokumentasi dilakukan dengan datang langsung ke lokasi penelitian.

⁶¹ Sugiyono, *Metode Penelitian*, hlm. 308.

b. Data Sekunder

Sumber data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data,⁶² seperti melalui orang lain atau dokumen.⁶³ Adapun sumber data sekunder penelitian ini berupa dokumen tertulis seperti literatur pesantren, program dan kegiatan *entrepreneurship*, data santri pengurus unit usaha, laporan unit usaha, dan lain-lain di Pondok Pesantren Darussalam.

4. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan langkah yang paling penting dalam melakukan penelitian. Tanpa pengumpulan data, suatu penelitian mustahil dapat dilaksanakan. Dalam penelitian ini, data dikumpulkan melalui:

a. Wawancara

Mengutip dari Moleong, wawancara adalah pembicaraan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang bertanya dan terwawancara (*interviewee*) yang memberi jawaban.⁶⁴ Jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini bersifat bebas terpimpin, yaitu jenis wawancara yang memadukan antara wawancara bebas dan terpimpin, dimana pewawancara membawa pedoman secara garis besar

⁶² *Ibid.*, hlm. 309

⁶³ Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian* (Jakarta: Rineka Cipta, 2013), hlm. 134.

⁶⁴ Lexy. J. Moleong, *Metode Penelitian*, hlm. 186.

mengenai hal yang akan diteliti.⁶⁵ Wawancara dilakukan dengan kiai, ustadz, dan santri Pondok Pesantren Darussalam.

b. Observasi

Observasi merupakan sebuah kegiatan yang dilakukan dengan pengamatan suatu objek yang diteliti. Pada observasi, data dikumpulkan secara langsung di lokasi penelitian, yang kemudian diwujudkan dalam bentuk tulisan dan berperan sebagai data lapangan.⁶⁶ Penelitian ini menggunakan model observasi non partisipatif dimana peneliti tidak ikut terlibat secara langsung dalam kegiatan orang yang akan diamati, dan secara terpisah berkedudukan sebagai pengamat kepemimpinan Kiai Trimurti Pondok Pesantren Darussalam dalam upaya mengembangkan jiwa *entrepreneurship* santri.

c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan data secara tertulis, baik itu berupa arsip, laporan pesantren, catatan dan foto kegiatan, serta semua yang berkaitan dengan kepemimpinan Kiai Trimurti dalam mengembangkan jiwa *entrepreneurship* santri di Pondok Pesantren Darussalam.

⁶⁵ Amruddin, dkk, *Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif* (Bandung: Media Sains, 2022), hlm. 350.

⁶⁶Nana Syaodiah Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), hlm. 220.

5. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang telah dikumpulkan, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, memilih mana yang penting untuk dipelajari dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.⁶⁷

Analisis data tersebut dilakukan berkaitan dengan kepemimpinan kiai Pondok Pesantren Darussalam dalam mengembangkan jiwa *entrepreneurship* santri menggunakan model interaktif Miles dan Huberman berupa *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.⁶⁸ Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

a. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Reduksi data adalah proses merangkum dan memilih data yang menjadi hal pokok dan memfokuskan hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dengan tujuan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah pengelolaan data yang berkaitan dengan topik penelitian.

b. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data dalam penelitian kualitatif dapat dilakukan dalam bentuk uraian, bagan, *flowchart*, hubungan antar kategori, dan sebagainya. Adapun penyajian data dalam penelitian ini berbentuk

⁶⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian*, hlm. 335.

⁶⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2019), hlm. 246.

teks naratif yang diuraikan sesuai dengan kondisi yang ada di tempat penelitian dan dilengkapi dengan tabel, grafik, dan chart yang menunjukkan data penelitian.

c. Penarikan Kesimpulan (*Conclusion Drawing*)

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles and Huberman yang dikutip Sugiyono adalah penarikan kesimpulan. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti kuat yang mendukung pada tahap berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid, maka kesimpulan yang dikemukakan adalah kredibel.⁶⁹

6. Uji Keabsahan Data

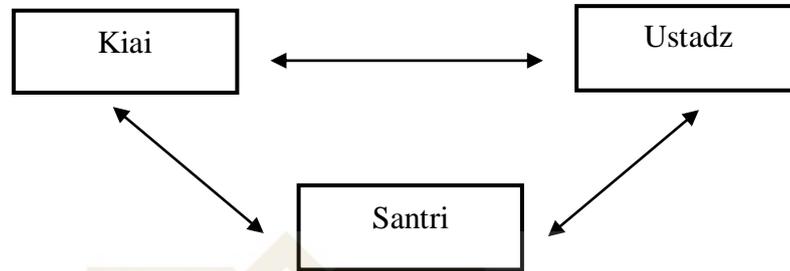
Pengujian keabsahan data dalam metode kualitatif terdiri dari beberapa jenis, seperti uji validitas interval (*credibility*), validitas eksternal (*transferability*), reliabilitas (*reliability*), dan objektivitas (*confirmability*).⁷⁰ Dalam penelitian ini, uji keabsahan data dilakukan melalui uji validitas dengan teknik triangulasi. Triangulasi adalah proses pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu.⁷¹ Dengan demikian ada triangulasi sumber, teknik, dan waktu pengumpulan data. Visualisasi triangulasi ada pada gambar berikut.

⁶⁹ *Ibid.*, hlm. 345.

⁷⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, hlm. 270.

⁷¹ *Ibid.*, hlm. 273.

Gambar 1.1.
Triangulasi Sumber⁷²



Sumber: Sugiyono (2019)

Gambar 1.2.
Triangulasi Teknik⁷³



Sumber: Sugiyono (2019)

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

⁷² *Ibid.*

⁷³ *Ibid.*

G. Sistematika Pembahasan

Pembahasan penelitian ini terdiri dari 4 (empat) bab yang masing-masing mendeskripsikan tentang:

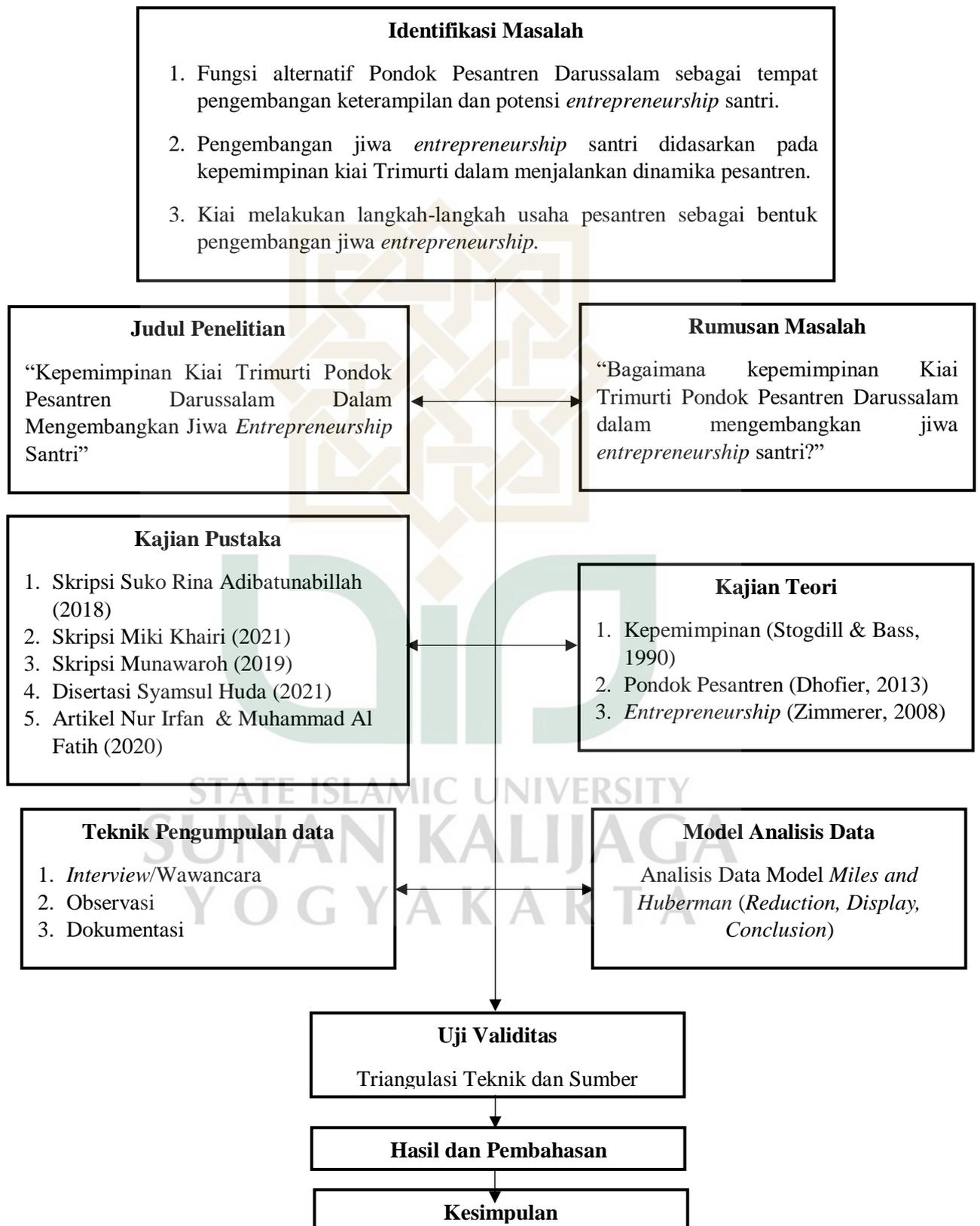
Bab I : Pendahuluan, meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, kajian pustaka, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab II : Gambaran Umum, meliputi informasi umum tentang Pondok Pesantren Darussalam, berupa profil lembaga, struktur organisasi, dan aktivitas lembaga.

Bab III: Hasil dan Pembahasan, memaparkan hasil penelitian tentang Kepemimpinan Kiai Trimurti Pondok Pesantren Darussalam dalam mengembangkan jiwa *entrepreneurship* santri. Pada Bab ini, juga dipaparkan analisis mengenai topik penelitian yang dilakukan.

Bab IV: Penutup, meliputi kesimpulan, saran-saran dan rekomendasi, serta penutup.

H. Kerangka Penelitian



BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil temuan di lapangan, kepemimpinan Kiai Trimurti Pondok Pesantren Darussalam tercipta dari interaksi dengan para santri yang kemudian mampu mempengaruhi mereka untuk mengaplikasikan prinsip, sikap, dan karakter yang ditanamkan kepada mereka. Hal itu disebabkan oleh karakter kepribadian dan kharisma yang ada pada diri Kiai Trimurti.

Karakter kepemimpinan masing-masing Kiai Trimurti bersifat demokratis, kharismatik dan paternalistik serta menjadi *uswah hasanah* (teladan yang baik) bagi para santri dalam berbagai hal. Para Kiai Trimurti, yaitu: KH. Ahmad Ghozali Mu'thie memimpin urusan pengasuhan dan ibadah, KH. Asep Sholahuddin Mu'thie pada sarana prasarana dan fasilitas pondok, dan KH. Cecep Ishaq Asy'ary Mu'thy berfokus pada kurikulum pendidikan dan pengajaran.

Kiai Trimurti memandang perlunya pembentukan jiwa *entrepreneurship* (kewirausahaan) santri sebagai bekal untuk terjun di masyarakat kelak. Dalam rangka pengembangan jiwa *entrepreneurship*, Kiai Trimurti merancang tahapan, metode, dan menyediakan fasilitas. Kepemimpinan Kiai Trimurti Pondok Pesantren Darussalam bergaya profetik-transformasional dimana para Kiai Trimurti menginspirasi santri, menanamkan, dan meneguhkan nilai-nilai kewirausahaan berlandaskan Al-Qur'an dan keteladanan dari *entrepreneur* ulung, yaitu Rasulullah SAW.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, analisis dan kesimpulan yang telah diuraikan sebelumnya, terdapat beberapa saran yang diajukan antara lain:

1. Saran bagi Pondok Pesantren Darussalam

Kiai Trimurti telah memimpin Pondok Pesantren Darussalam dalam mengembangkan jiwa *entrepreneurship* santri dengan baik. Untuk pencapaian yang lebih baik, disarankan bagi kiai agar memaksimalkan kebijakan, langkah-langkah, metode dan cara agar dapat meningkatkan kualitas pengembangan jiwa *entrepreneurship* santri di masa mendatang.

2. Saran bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini berfokus pada kepemimpinan Kiai Trimurti dalam mengembangkan jiwa *entrepreneurship* santri di pesantren. Maka untuk kebutuhan penelitian, disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk memperluas topik penelitian mengenai kepemimpinan Kiai Trimurti dan dampaknya dengan sub-sektor keilmuan lainnya selain *entrepreneurship*.

DAFTAR PUSTAKA

- Adibatunabillah, Suko Rina, *Gaya Kepemimpinan Kiai Pesantren (Studi Kasus Di Pondok Pesantren As-Salimiyyah Nogotirto Gamping Sleman)*, Skripsi, Yogyakarta: Program Studi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga, 2018.
- Adz-Dzakiyaey, dkk, *Prophetic Intelligence, Kecerdasan Kenabian: Menumbuhkan Potensi Hakiki Insani Melalui Pengembangan Kesehatan Ruhani*, Yogyakarta: Islamika, 2005.
- Afazani, Muhammad Yasyfi, Pimpinan Pondok Pesantren Darussalam, wawancara oleh Muhamad Alif Fathullah, Selasa: 24 Januari 2023, 17.04 WIB.
- Akbar, Muhammad, dkk, “Kewirausahaan Ditengah Revolusi Industri 4.0 : Teori Dan Konsep Tinjauan Ekonomi Islam”, *Adz-Dzahab: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, vol. 6 : 1, 2021.
- Al Mighwar, Muhammad, “The Impact of Trimurti’s Intrinsic and Extrinsic Motivation on Pondok Modern Darussalam Gontor”, *Tsaqafah: Jurnal Peradaban Islam*, vol. 18 : 1, Juni 2022.
- Alma, Buchori, *Kewirausahaan*, Bandung: Alfabeta, 2002.
- Amruddin, dkk, *Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, Bandung: Media Sains, 2022.
- Amruloh, Dedeng Abdul Gani, “Kajian Filosofis Karakteristik Wirausaha Urang Sunda”, *E-Qien: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, vol. 6 : 2, September 2019.
- Anggara, Fajar Surya Ari, dkk, “Penanaman Nilai-nilai Panca Jiwa Dalam Mewujudkan Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Unggul”, *Inovator: Jurnal Manajemen*, vol. 11 : 1, 2022.
- An-Nawawi, Imam, *Riyadhush Shalihin*, terj. Nur Sillaturohmah, Surakarta: Ziyad Visi Media, 2018.
- Anzaikhan, M., dan Fitri Idani, “Kepemimpinan Ideal Umar bin Abdul Aziz dan Relevansinya Terhadap Konsep Pemerintahan Modern (Studi Analisis Pemikiran Fahrudin Faiz)”, *Politica*, vol. 9 : 2, 2022.
- Arifin, Zaenal, *Akad Mudharabah (Penyaluran Dana Dengan Prinsip Bagi Hasil)*, Indramayu: Penerbit Adab, 2021.
- Arikunto, Suharsimi, *Manajemen Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta, 2013.
- Arisandy, Yosy, “Manajemen Laba Dalam Perspektif Islam”, *Mizani*, vol. 25 : 2, Agustus 2015, hlm. 140.

- Asmoro, Gandung Galih, Andalan Koordinator Urusan Kedai Pramuka Pondok Pesantren Darussalam, wawancara oleh Muhammad Alif Fathullah, Rabu: 25 Januari 2023, 06.05 WIB.
- Atlantika, Yeremia Niaga, dkk, “Analisis Gaya Kepemimpinan dalam Mempertahankan Keberlangsungan Usaha Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Daerah Perbatasan: Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional”, *Jurnal Ekombis Review*, vol. 11 : 1, Januari 2023.
- Baqi, Muhammad Fu’ad Abdul, *Al-Lu’lu’ Wal Marjan: Kumpulan Hadits Shahih Bukhari-Muslim*, terj. Arif Rahman Hakim, Sukoharjo: Insan Kamil, 2015.
- Bass, Bernard M., *Bass and Stogdill’s Theory of Leadership*, New York: The Free Press, 1990.
- Campo, Juan E., *Encyclopedia of Islam*, New York: Facts On File Inc., 2009.
- Dacholfany, M. Ihsan, *Pendidikan Karakter Belajar Ala Pesantren Gontor*, Depok: Wafi Mediatama, 2014.
- Darussalam, Pondok Pesantren, *Galeri Foto*, <https://darussalamgarut.or.id/galeri-foto/> diakses 19 Maret 2023.
- Darussalam, Pondok Pesantren, *Logo*, <https://darussalamgarut.or.id/> diakses 24 Februari 2023.
- Darussalam, Pondok Pesantren, *MIKDAR: Media Informasi Komunikasi dan Dakwah Darussalam Nomor 17 Tahun 2011*, Bandung: Alqaprint, 2011.
- Darussalam, Pondok Pesantren, *MIKDAR: Media Informasi Komunikasi dan Dakwah Darussalam Nomor 21 Tahun 2015*, Garut: Bil Barkah, 2015.
- Darussalam, Pondok Pesantren, *MIKDAR: Media Informasi Komunikasi dan Dakwah Darussalam Nomor 27 Tahun 2022*, Garut: Sekretariat Pondok Pesantren Darussalam, 2022.
- Dhofier, Zamakhsyari, *Tradisi Pesantren (Studi tentang Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia)*, Jakarta: LP3ES, 2011.
- Dikri, Bagian *Hallaq* Organisasi Pelajar Pesantren Darussalam, wawancara oleh Muhammad Alif Fathullah, Rabu: 25 Januari 2023, 06.05 WIB
- Ebert, Ronald J., & Ricky W. Griffin, *Business Essentials*, terj. Devri Barnadi Putera, *Pengantar Bisnis*, Jakarta: Erlangga, 2015.
- Fachrizal, M, Bagian Koperasi Pelajar Organisasi Pelajar Pesantren Darussalam, wawancara oleh Muhammad Alif Fathullah, Jum’at: 13 Januari 2023.

- Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga, *Pedoman Penulisan Skripsi*, Yogyakarta: Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2014.
- Fitriansyah, Asep Deni, Pimpinan Pondok Pesantren Darussalam, wawancara oleh Muhammad Alif Fathullah, Ahad: 25 Desember 2022.
- Fitriansyah, Asep Deni, Pimpinan Pondok Pesantren Darussalam, wawancara oleh Muhammad Alif Fathullah, Ahad: 22 Januari 2023.
- Geertz, Clifford, "The Javanese Kijaji: The Changing Role of a Cultural Broker", *Comparatives Studies in Society and History*, vol. 2 : 2, 1960.
- Ghazali, M. Bahri, *Pesantren Berwawasan Lingkungan*, Jakarta: CV. Prasasti, 2002.
- Hafidhuddin, Didin, *Agar Harta Berkah dan Bertambah*, Jakarta: Gema Insani, 2007.
- Haidar, Zulfa Harfa, Bagian Kafetaria Organisasi Pelajar Pesantren Darussalam, wawancara oleh Muhammad Alif Fathullah. Rabu: 25 Januari 2023.
- Hariato, Farid, dan Siswanto Sudomo, *Perangkat dan Teknik Analisis Investasi di Pasar Modal Indonesia*, Jakarta: PT. Bursa Efek, 1998.
- Harsoyo, Roni, "Teori Kepemimpinan Transformasional Bernard M. Bass dan Aplikasinya Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam", *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, vol. 3 : 2, 2022.
- Hasanah, *Entrepreneurship: Membangun Jiwa Entrepreneur Anak Melalui Pendidikan Kejuruan*, Makassar: Misvel Aini Jaya, 2015.
- Hasanah, Yeni Yuliani, *Pengembangan Ekonomi Pesantren Melalui Unit Usaha Pondok Pesantren Darussalam Sindangsari Kersamanah Garut Jawa Barat*, Skripsi, Surabaya: Program Studi Pengembangan Masyarakat Islam Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Ampel, 2019.
- Hasibuan, Malayu S. P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cet. 10, Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- Hastuti, Puji, dkk, *Kewirausahaan dan UMKM*, Medan: Yayasan Kita Menulis, 2020.
- Hermawan, Iwan, dkk, "Konsep Amanah dalam Perspektif Pendidikan Islam", *Jurnal Qalamuna*, vol. 12 : 2, 2020.
- Hornby, AS., *Oxford Advanced Dictionary of English*, London: Oxford University Press, 1990.

- Huda, Syamsul, *Model Kepemimpinan Kiai Pondok Pesantren Karangasem Muhammadiyah Paciran*, Disertasi, Malang: Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang, 2021.
- Hujroh.com, *Ponpes Pondok Pesantren Gontor: Sejarah, Profil, Pendaftaran, dan Biaya Masuk*, <https://www.hujroh.com/index.php/topic,4581.0/pagetitle,ponpes-pondok-pesantren-gontor-sejarah-profil-pendaftaran-dan-biaya-masuk.html> diakses 19 Maret 2023.
- Ilyas, Yunahar, *Kuliah Akhlak*, Yogyakarta: Lembaga Pengkajian dan Pengamalan Islam, 2005.
- Indonesia, Kementerian Agama Republik, *Penguatan Solidaritas Kemanusiaan* <https://kemenag.go.id/read/penguatan-solidaritas-kemanusiaan-110nx> diakses pada 18 Januari 2023, pukul 20.40 WIB.
- Irfan, Nur, dan Muhammad Al Fatih, “Kepemimpinan Kiai Dalam Upaya Meningkatkan Jiwa *Enterpreneur* Santri Di Pondok Pesantren Fathul ‘Ulum Puton Diwek Jombang”, *Menara Tebuireng*, vol. 15 : 2, 2020.
- Isnaini, Nur, “Manajemen Pondok Pesantren Annuqayah Dalam Mengembangkan SDM Santri Di Bidang Entrepreneurship”, *Jurnal MABIS: Manajemen Bisnis Syari’ah*, vol. 2 : 2, 2022.
- Juhro, Solikin M., dkk, *Transformational Leadership: Konsep, Pendekatan, dan Implikasi Pada Pembangunan*, Jakarta: BI Institute, 2020.
- Karimah, Nida, dkk, “Pembangunan Jiwa Kewirausahaan Dalam Kepemimpinan Pendidikan”, *Al-Afkar: Journal for Islamic Studies*, vol. 5 : 1, Februari 2022.
- Katni, dkk, “Manajemen Program Pengembangan Panca Jangka, Kemandirian, dan Kemajuan Pondok Modern Darussalam Gontor Indonesia”, *Al-Asasiyya: Journal of Basic Education*, vol. 4 : 1, Desember 2019.
- Khairi, Miki, *Kepemimpinan Kiyai Dalam Meningkatkan Kualitas Santri Di Pondok Pesantren Miftahul Huda Desa Banyumas Kecamatan Banjit Kabupaten Way Kanan*, Skripsi, Bandar Lampung: Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Raden Intan, 2021.
- Khoiruddin, Adang Hasan, Bendahara Badan Wakaf, Ketua Bagian Pengasuhan Santri dan Pembimbing Bagian Administrasi dan Tata Usaha Pondok Pesantren Darussalam, wawancara oleh Muhammad Alif Fathullah. 20 Januari 2023.
- Machfudz, *Model Kepemimpinan Kiai Pesantren*, Yogyakarta: Pustaka Ilmu, 2020.
- Madani, Hanipatudiniah, “Pembinaan Nilai-nilai Kejujuran Menurut Rasulullah Saw”, *Jurnal Riset Agama*, vol. 1 : 1, April 2021.

- Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pondok Pesantren*, Jakarta: INIS, 1994.
- Melina, Fichta, "Pembiayaan Murabahah Di Baitul Maal Wat Tamwil (BMT)", *Jurnal Tabarru'*, vol. 3 : 2, November 2020.
- Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2017.
- Muliawan, Jasa Ungguh, *Ilmu Pendidikan Islam (Studi Kasus Terhadap Struktur Ilmu, Kurikulum, Metodologi, dan Kelembagaan Pendidikan Islam)*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2015.
- Mulyawan, Lalu Haqqulyakin, "Peningkatan Ekonomi Berbasis Pesantren: Studi Kasus Pondok Pesantren Darul Abidin Nahdlatul Wathan Lombok Timur", *Jurnal Muslimpreneur*, vol. 3 : 1, Januari 2023.
- Munawaroh, *Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Pondok Pesantren Riyadhul Mu'tadi'ien Di Tanjung Rahayu Kec. Way Lima Pesawaran, Skripsi*, Bandar Lampung: Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Raden Intan, 2019.
- Muthohar, Ahmad, *Ideologi Pendidikan Pesantren (Pesantren di Tengah Arus Ideologi-ideologi Pendidikan)*, Semarang: Pustaka Rizki Putra, 2007.
- Nawawi, Hadari, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2016.
- Nawawi, Hadari, *Kepemimpinan Menurut Islam*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001.
- Nawawi, Hadari, *Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: Haji Mas Agung, 2001.
- Online, NU, *Ustadz Baharmus dan Masjid Lembaga Kaligrafi*, [Ustadz Baharmus dan Masjid Lembaga Kaligrafi \(nu.or.id\)](http://nu.or.id), diakses 16 Februari 2023, pukul 11.14 WIB.
- Raharjo, Muhammad Mu'iz, *Manajemen Sumber Daya Manusia Unggul, Cerdas & Berkarakter Islam*, Yogyakarta: Gava Media, 2011.
- Rajwa, M. Syaumi, Bagian Kantin Organisasi Pelajar Pesantren Darussalam, wawancara oleh Muhammad Alif Fathullah.
- RI, Departemen Agama, *Al-Qur'an Tajwid dan Terjemah*, Jakarta: Magfirah Pustaka, 2006.
- Rivai, Veithzal, *Kiat Memimpin dalam Abad ke-21*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004.
- Rivai, Veithzal, *Pemimpin dan Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2013.

- Rosyadi, Asep Ali, Sekretaris Pondok Pesantren Darussalam, wawancara oleh Muhammad Alif Fathullah, Kamis: 12 Januari 2023.
- Saefulloh, Ahmad, dkk, “Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Pondok Pesantren”, *Jurnal Tadbir: Manajemen Dakwah*, vol. 4 : 4, 2019.
- Sagala, Syaiful, “Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Pondok Pesantren”, *Jurnal Tarbiyah*, vol. 22 : 2, 2015.
- Saputra, Sopi, Bagian *Lanudry* Organisasi Pelajar Pesantren Darussalam, wawancara oleh Muhammad Alif Fathullah.
- Sholahuddin, Devi Muharrom, Pimpinan Pondok Pesantren Darussalam, wawancara oleh Muhammad Alif Fathullah.
- Siagian, Sondang P., *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2015.
- Siahaan, Herdianto, “Implementasi Metode Clustering Partitional Menentukan Item Slow Moving dan Fast Moving Pada Persediaan Barang (Studi Kasus PT. SAT)”, *Jurnal Riset Komputer*, vol. 6 : 2, April 2019.
- Sobian, Peter, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Klaten: Penerbit Lakeisha, 2022.
- Soputan, Grace Jenny, dkk, “Strategi Membentuk Wirausaha Baru Di Kampus”, *Jurnal Kewirausahaan dan Bisnis*, vol. 26 : 1, Juni 2021.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, Bandung: Alfabeta, 2019.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Sukanto, “Kepemimpinan dan Struktur Kekuasaan Kiai (Studi Kasus Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang)”, *Jurnal Prisma*, vol. - : 4, 1997.
- Sukmadinata, Nana Syaodiah, *Metode Penelitian Pendidikan*, cet. 9, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013.
- Supriatna, Jajang, Bagian Administrasi dan Tata Usaha Pondok Pesantren Darussalam, wawancara oleh Muhammad Alif Fathullah.
- Tammie, R.A., dkk, “Lingkungan Kewirausahaan Dalam Motivasi Berwirausaha”, *Journal of Business Management Education*, vol. 4 : 1, Mei 2019.
- Thoha, Miftah, *Kepemimpinan Dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007.
- Usman dan Benedhikta Kikky Vuspitasari, “Penerapan Nilai-nilai Kejujuran Dalam Mengembangkan Pendidikan Kewirausahaan di Daerah Perbatasan”, *JBEE: Journal Business Economic and Entrepreneurship*, vol. 1 : 2, 2019.

- Wahid, Abdurrahman, *Menggerakkan Tradisi: Esai-esai Pesantren*, Jakarta: LKIS, 2001.
- Wahjoetomo, *Perguruan Tinggi Islam*, Jakarta: Gema Insani Press, 1997.
- Waluyo, Joko, Ketua Bagian *Tarbiyatul Mu'allimin Al-Islamiyah* Pondok Pesantren Darussalam, wawancara oleh Muhammad Alif Fathullah, Jum'at: 13 Januari 2023.
- Widayati, Enny, dkk, "Pengembangan Kewirausahaan Dengan Menciptakan Wirausaha Baru dan Mandiri", *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi*, vol. 6 : 2, Mei 2019.
- Widianto, Daru, *Efikasi Diri Berwirausaha dan Intensi Berwirausaha Pada Mahasiswa Program Studi Psikologi Universitas Islam Indonesia*, Skripsi, Yogyakarta: Program Studi Psikologi Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya Universitas Islam Indonesia, 2018.
- Wirjosukarto, Amir Hamzah, *Biografi K.H. Imam Zarkasyi; Dari Gontor Merintis Pesantren Modern*, Ponorogo: Gontor Press, 1996.
- Yasin, Mahmuddin, *Membangun Organisasi Berbudaya: Studi BUMN*, Cet. 3, Jakarta: Expose, 2013.
- Yukl, Gary, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, terj: Udaya, Jakarta: Prenticeinc, 1999.
- Zain, Efendi, dkk, "Membangun Jiwa Wirausaha Santri Melalui Pelatihan Pembuatan Gantungan Pot Bunga dan Workshop Kewirausahaan", *Reswara: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, vol. 3 : 2, Juli 2022.
- Zarkasyi, Abdullah Syukri, *Manajemen Pesantren; Pengalaman Pondok Modern Gontor*, Ponorogo: Trimurti Press, 2005.
- Ziemek, Mamfred, *Pesantren dalam Perubahan Sosial*, Jakarta: P3M, 1986.
- Zimmerer, Thomas W., *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*, terj. Deny Arnos Kwary, *Kewirausahaan dan Manajemen Usaha Kecil*, Jakarta: Salemba Empat, 2008.