KEPEMIMPINAN KIAI DALAM PENGELOLAAN ENTERPRENEURSHIP

(STUDI DI PONDOK PESANTREN DARUL FALAH PUSAT SIDOARJO)

SKRIPSI

Oleh :

NUR ATIKAH

(D03214014)

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

JURUSAN PENDIDIKAN ISLAM

FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN (FTK)

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL

SURABAYA

2018

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	:	**Nur Atikah**
NIM	:	**D03214014**
Fakultas/Jurusan	:	**Tarbiyah dan Keguruan/ Kependidikan Islam**
Judul	:	**Kepemimpinan Kiai dalam Pengelolaan Enterpreneurship (Studi di Pondok Pesantren Darul Falah Pusat Sidoarjo)**

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

Surabaya, 10 Oktober 2018

Yang Menyatakan,

METERAI TEMPEL
66CEFAFF383134235
6000
ENAM RIBU RUPIAH

Nur Atikah
NIM. D03214014

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

Skripsi Oleh:

Nama	:	Nur Atikah
NIM	:	D03214014
Fakultas/Jurusan	:	Tarbiyah dan Keguruan/ Kependidikan Islam
Judul	:	Kepemimpinan Kiai dalam Pengelolaan Enterpreneurship (Studi di Pondok Pesantren Darul Falah Pusat Sidoarjo.

Ini telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan.

Surabaya, 10 Oktober 2018

Mengetahui,

Pembimbing II	Pembimbing I
Dr. Ali Maksum, M.Ag	**Prof. Dr. H. Imam Bawani, MA**
NIP. 197003041995031002	**NIP. 195208121980031006**

PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Skripsi oleh Nur Atika ini telah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Surabaya, 01 November 2018

Mengesahkan,
Dekan,

Prof. Dr. H. Ali Mas'ud, M. Ag., M. Pd. I
NIP. 196301231993031002

Penguji I,

Dra. Mukhlishah AM, M.Pd
NIP. 196805051994032001

Penguji II,

Dra. Hj. Liliek Channa AW., M.Ag
NIP. 195712181982032002

Penguji III,

Prof. Dr. H. Imam Bawani, MA
NIP. 195208121980031006

Penguji IV,

Hj. Ni'matus Sholihah, M.Ag
NIP. 197308022009012003

KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN
Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

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

Nama : Nur Atika
NIM : D03214014
Fakultas/Jurusan : Tarbiyah dan Keguruan/Pendidikan Islam
E-mail address : nuratikahbejancity@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :
☑ Sekripsi ☐ Tesis ☐ Desertasi ☐ Lain-lain (.....)
yang berjudul :

Kepemimpinan Kiai Dalam Pengelolaan Enterprenership (Studi di Pondok Pesantren Darul Falah Pusat)

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

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

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 08 November 2018

Penulis

(Nur Atika)
nama terang dan tanda tangan

ABSTRAK

Nur Atikah (D03214014), 2018. Kepemimpinan Kiai dalam Pengelolaan Enterpreneurship (Studi di Pondok Pesantren Darul Falah Pusat Sidoarjo). Dosen Pembimbing Prof. Dr. H. Imam Bawani, MA, dan Dr. Ali Maksum, M.Ag.

Penelitian ini berjudul Kepemimpinan Kiai dalam Pengelolaan Enterpreneurship (Studi di Pondok Pesantren Darul Falah Pusat Sidoarjo).Penelitian ini bertujuan untuk menjawab fokus penelitian mengenaiKepemimpinan Kiai dalam Pengelolaan Enterpreneurship. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Peneliti mendalami fenomena-fenomena yang terjadi dilapangan kemudian menggambarkan dalam bentuk kata-kata dan kalimat. Metode yang digunakan dalam pengumpulan data adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Peneliti menggunakan model Miles and Huberman yaitu reduksi, penyajian dan penarikan kesimpulan atau verifikasi data.

Hasil penelitian yang diperoleh dari lapangan menyebutkan bahwa Kepemimpinan Kiai dalam Pengelolaan Enterpreneurship di Pondok Pesantren Darul Falah Pusat Sidoarjo seluruhnya dipercayakan kepada santrinya, Kiai berperan sebagai pimpinan, manajer, supervisor, serta fasilitator bagi santri yang mengelola usaha pesantren. Tahapan dalam pengelolaan enterpreneurship yakni perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi. Pada tahap perencanaan, pimpinan melibatkan santrinya dalam mengambil keputusan ketika ditemukan sebuah potensi untuk membuka unit usaha. Kemudian dalam pengorganisasiannya pimpinan memilih santri yang dianggap mampu mengembangkan usaha dan mengelola keuangan usaha yang dipegang oleh santri yang telah ditugaskan. Dalam hal pelaksanaan pimpinan mengadakan pembinaan kepada santrinya mengenai pengelolaan kewirausahaan, pengelola usaha juga melaksanakan tugasnya seperti mengelola keuangan dan menyediakan stok barang, Dalam hal evaluasi, pimpinan hanya mengawasi perkembangan usaha melalui pendapatan pengelola setiap bulannya. Faktor yang mendukung yakni jiwa sebagai santri yang harus taat kepada kiainya, karena dengan ketaatan santrinya kiai merasa mendapatkan dukungan, sedangkan faktor penghambat yakni naik turunnya keadaan di pasar, menemukan suplier yang murah untuk memasok barang dagangan mereka, serta tempat pembelanjaan yang lumayan jauh, penetapan harga yang sesuai agar tidak merugikan pedagang lainnya.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Kiai, Pengelolaan, Enterpreneurship*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i

HALAMAN PERSETUJUAN ii

HALAMAN PENGESAHAN iii

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI iv

MOTTO v

HALAMAN PERSEMBAHAN vi

KATA PENGANTAR viii

ABSTRAK xi

DAFTAR ISI xii

DAFTAR TABEL xv

DAFTAR PUSTAKA xvi

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang 1

B. Fokus Penelitian 10

C. Tujuan Penelitian 10

D. Manfaat Penelitian 11

E. Definisi Konseptual 11

F. Keaslian Penelitian 13

G. Sistematika Pembahasan 16

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan Kiai 18

1. Konsep Kepemimpinan 18

2. Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren 21

3. Gaya-gaya Kepemimpinan Kiai 24

B. Pengelolaan Enterpreneurship 28

1. Pengelolaan 28

2. Enterpreneurship 37

3. Strategi Enterpreneurship Pondok Pesantren 43

4. Pengembangan Wirausaha dan Penyelenggaraan Unit Usaha Ekonomi Pesantren 44

5. Keuntungan dan Kerugian Enterpreneurship Pesantren 47

C. Peran Kepemimpinan Kiai dalam Enterpreneurship Pesantren 49

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian 52

B. Lokasi Penelitian 53

C. Sumber Data Penelitian 53

D. Teknik Pengumpulan Data 55

E. Prosedur Analisis dan Interpretasi Data 58

F. Keabsahan Data 60

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

A. Deskripsi Subjek 62

B. Hasil Penelitian 65

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

C. Analisis Hasil Penelitian 79

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan..... 88

B. Saran..... 91

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kepemimpinan merupakan suatu proses dengan berbagai cara mempengaruhi orang atau sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan juga merupakan proses membangkit usaha bersama yang berlangsung dengan adanya timbal balik yang aktif antar beberapa individu, sehingga dengan usaha ini tujuan yang dipergunakan dapat tercapai.[1]

Seorang pemimpin dalam kepemimpinan harus mampu menjadi pijakan dalam mengarahkan, membimbing, menggerakkan dan mengadakan koordinasi terhadap berbagai potensi yang ada dalam organisasi serta harus mampu membangkitkan para bawahan untuk mencapai tujuan.[2] Kepemimpinan kiai merupakan kepemimpinan yang bersifat universal, kiai sebagai pemimpin pesantren, sebagai pendidik, pengajar, pembimbing, motifator dan dinamisator kehidupan pondok pesantren. Kiai merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam komunitas pondok pesantren yang mampu mengembangkan pondok pesantren menjadi sebuah lembaga pendidikan agama yang dipercaya masyarakat.

[1] Veitzhal Rivai, *Kiat Pemimpinan dalam Abad ke-21,* (Jakarta: Gema Insani Press, 2004), 81.
[2]Muhammad Abdul Jawwad, *Menjadi Manajer Sukses,* (Jakarta: Gema Insani Press, 2004), 429.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kiai merupakan elemen yang sangat esensial dari suatu pondok pesantren.[3] Maka sudah sewajarnya pertumbuhan suatu pondok pesantren semata-mata bergantung pada kemampuan pribadi kiainya. Dalam meningkatkan kualitas santri, peran seorang kiai sangat penting dalam memberdayakan dan meningkatkan mutu pondok pesantren dan bertanggung jawab terhadap perbuatan orang-orang yang berada dibawah tanggungan serta pengawasnya (santri dan elemen-elemen lain dalam sebuah lembaga pendidikan pondok pesantren).[4] Agar dapat memenuhi misi dan fungsinya sebagai lembaga pendidikan, keagamaan dan pengembangan masyarakat serta diharapkan perkembangan pondok pesantren di masa mendatang adalah sebuah perkembangan yang mengarah pada peningkatan peran dan kualitas pondok pesantren secara lebih riil, sehingga keberadaannya dapat menjawab tantangan dan kebutuhan masyarakat, sesuai dengan ketentuan zamannya, dan eksistensinya pun tidak sekedar pelengkap dalam proses perkembangan masyarakat.

Keberadaan seorang kiai sebagai pemimpin pondok pesantren ditinjau dari tugas dan fungsinya mempunyai peranan penting dan sentral dalam membawa keberhasilan pondok pesantren dalam menghadapi tantangan arus globalisasi. Kiai berperan memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberikan motivasi, mengemudikan organisasi (pondok pesantren) dan menjalin komunikasi yang baik dengan lingkungan sekitar dan

---

[3]Zamakhsari Dhofier, *Tradisi Pesantren ; Studi tentang Pandangan Hidup Kyai,* (Jakarta: LP3ES, 1982), 61.
[4]Zakiah Darajat, dkk, *Ilmu Pendidikan Islam,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), 47.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang lainnya. Oleh karena itu, seorang kiai dituntut memiliki kebijakan dan wawasan yang luas, menguasai ilmu-ilmu agama, mampu menanamkan nilai-nilai positif, serta menjadi suri tauladan yang baik.

Ketika arus globalisasi telah membawa perkembangan sosial kultur masyarakat yang semakin maju, telah mempengaruhi segalanya dan merupakan tantangan tersendiri yang harus dihadapi oleh pondok pesantren yaitu bagaimana merespon segala perubahan yang terjadi di dunia luarnya tanpa merubah dan meninggalkan identitas pesantren itu sendiri. Sehingga memunculkan kesadaran di kalangan pondok pesantren dalam mengambil langkah-langkah pembaharuan untuk menjawab tantangan dan kebutuhan transformasi sosial.

Maka dari itu, kiai sebagai pemimpin pondok pesantren harus mempunyai pandangan dan peran yang relevan dengan perkembangan zaman. Pondok pesantren saat ini bukan hanya sebagai lembaga pendidikan yang bergerak di bidang agama saja, melainkan sebagai lembaga pendidikan yang responsif akan problematika di masyarakat. Hal ini tidak terlepas dari perubahan zaman yang begitu pesat, sehingga pondok pesantren harus melakukan transformasi dalam pendidikannya agar santrinya bisa mengikuti perubahan dan perkembangan yang terjadi diluar pondok pesantren.[5]

[5]Imam Syafi'i, "Kepemimpinan Kiai Abdul Ghofur dalam Pengembangan Pendidikan Enterpreneurship di Pondok Pesantren Sunan Drajat Paciran Lamongan"(Skripsi--UIN Sunan Ampel, Surabaya, 2010), 5.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Upaya yang dilakukan pesantren perlu mendapat perhatian yang lebih serius, sehingga pesantren tidak hanya sebagai lembaga *tafaqquh fi al-din* (pusat pendalaman ajaran agama), tetapi juga sebagai agen pemberdayaan masyarakat. Pesantren berperan sebagai lembaga sosial kemasyarakatan yang dapat membantu pemerintah dalam menyebarluaskan inovasi pembangunan kepada masyarakat, dan menggerakkan masyarakat agar berperan serta dalam pembangunan. Selain itu, pesantren juga memasuki wilayah sosial yang lebih luas. Hal ini adalah hasil dari kemampuan pesantren untuk beradaptasi dan bertahan terhadap berbagai perubahan yang terjadi serta orientasi pesantren ke masa depan yang sangat diperlukan oleh masyarakat desa.[6]

Pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam di Indonesia sebagai bagian dari pendidikan nasional, yang harus berperan sebagai solusi bagi permasalahan tersebut dengan menerapkan sistem pendidikan *enterpreneur*,melalui pembentukan unit-unit usaha yang didukung oleh komponen yang ada di pesantren itu sendiri, baik kiai, santri, masjid, bangunan asrama, kitab kuning, dengan tetap berpedoman kepada prinsip *al-muhafazah ʻala al-qadim al-salih wa al-akhdu bi al-jadid al-aslah* (mempertahankan tradisi lama yang baik serta masih relevan dan mengambil tradisi-tradisi baru yang dianggap lebih baik).[7] Menurut

[6]Fahmi Saifuddin, ‚Pesantren dan Penguatan Basis Pedesaanʻ dalam Saifullah Ma'shum, *Dinamika Pesantren (Telaah Kritis Keberadaan Pesantren Saat Ini)* (Jakarta: Al-Hamidiyah, 1998), 90-91.

[7]Imam Syafi'i, "Kepemimpinan Kiai Abdul Ghofur dalam Pengembangan Pendidikan Enterpreneurship di Pondok Pesantren Sunan Drajat Paciran Lamongan"(Skripsi--UIN Sunan Ampel, Surabaya, 2010), 6.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Robert D.Hisrich, mengartikan kewirausahaan adalah proses dinamis atau penciptaan tambahan kekayaan-kekayaan diciptakan oleh individu yang berani mengambil resiko utama dengan syarat-syarat kewajaran, waktu, dan komitmen karir atau penyediaan nilai untuk berbagai barang dan jasa produk dan jasa tersebut tidak atau mungkin baru atau unik, tetapi nilai tersebut bagaimanapun juga harus dipompa oleh usahawan dengan penerimaan dan penempatan kebutuhan, keterampilan dan sumber-sumber daya. Pesantren dengan berbagai harapan dan predikat yang diletakkan padanya, sesungguhnya berujung pada tiga fungsi utama yang senantiasa diemban, yaitu: *Pertama,* sebagai pusat pengkaderan pemikir-prmikir agama (*center of excellence*). *Kedua*, sebagai lembaga yang mencetak sumber daya manusia (*human resource*). *Ketiga,* sebagai lembaga yang mempunyai kekuatan melakukan pemberdayaan pada masyarakat (*agent of development*).[8] Dari ketiga fungsi di atas, pondok pesantren juga dipahami sebagai bagian yang terlibat dalam proses perubahan sosial di tengah perubahan yang terjadi.[9]

Tujuan yang ingin dicapai dalam mencetak kader-kader pemberdayaan masyarakat tersebut, sebagaimana yang ditetapkan oleh pesantren adalah: (1) menumbuhkembangkan jiwa wirausaha di kalangan santri dan masyarakat, (2) menumbuhkembangkan sentra dan unit usaha yang berdaya saing tinggi, (3) membentuk Lembaga Ekonomi/Keuangan Mikro

[8]Ismail SM dkk (ed), *Dinamika Pesantren dan Madrasah,* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1996), 52.
[9]Achmad Fauzan, "Pondok Pesantren dan Pemberdayaan Ekonomi", *Ibda': Jurnal Studi Islam dan Budaya,* Vol 4, No. 1, 2006, 88-102.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berbasis nilai Islam, dan (4) mengembangkan jaringan ekonomi dan pendanaan di pesantren baik vertikal maupun horisontal.[10]

Seiring dengan pembangunan yang berorientasi pada aspek materi, spirit dan pikiran, pesantren terutama yang berada di kawasan daerah industri melakukan langkah-langkah inovasi jika mereka masih ingin diakui eksistensinya di tengah-tengah masyarakat.[11] Mereka menawarkan program-program yang diminati oleh masyarakat, sehingga tetap eksis tanpa harus meninggalkan ciri khasnya. Di samping itu, pembaharuan pesantren juga diarahkan untuk fungsionalisasi pesantren sebagai salah satu pusat penting bagi pembangunan masyarakat secara keseluruhan. Dengan posisinya yang khas, pesantren menjadi alternatif pembangunan yang berpusat pada masyarakat itu sendiri (*people centered development*), dan sekaligus sebagai pusat pengembangan pembangunan yang berorientasi pada nilai (*value-oriented development*).[12] Sementara persaingan industri yang ketat dari semua elemen masyarakat industri, memaksa pesantren memiliki keahlian yang memadai dan profesional di kalangan santrinya dalam bidang-bidang tertentu baik bidang barang maupun jasa, sehingga mereka akan tetap *survive* dalam masyarakat modern.

Senada dengan hal di atas, terdapat beberapa pesantren yang menggerakkan unit-unit usaha dalam rangka pengembangan masyarakat

---

[10]Imam Syafi'i, "Kepemimpinan Kiai Abdul Ghofur dalam Pengembangan Pendidikan Enterpreneurship di Pondok Pesantren Sunan Drajat Paciran Lamongan".....8.
[11]Muryanto, *Sistem dan Moran Ekonomi Indonesia* (Jakarta: Pustaka LP3ES, 1988), 241.
[12]Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam dan Modernisasi Menuju Melinium Baru* (Jakarta: Logos, 1999), 105.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pesantren. Dalama hal ini pesantren memerankan fungsi ganda dalam pengembangan, baik secara kualitas maupun kuantitas. Dalam rangka peningkatan mutu pendidikan, pesantren dengan mengambil keuntungan melalui unit-unit usaha yang dihasilkan dari keuntungan penjualan produk-produk, baik dari barang maupun jasa. Hal yang perlu diperhatikan terlebih dahulu ketika melihat begitu banyaknya peluang untuk mengembangkan unit-unit usaha di pesantren, maka akan sangat menguntungkan jika pesantren mengelolahnya menjadi kegiatan usaha ekonomi.[13] Unit-unit usaha ini dilaksanakan, disamping sebagai lahan mata pencaharian, juga merupakan pengasahan keterampilan dan pengalaman bagi para santri, ketika mereka terjun di masyarakat.

Untuk itu, usaha-usaha semacam ini dikelola dengan menggunakan manajemen yang baik, sebagaimana layaknya perusahaan yang melibatkan tenaga-tenaga profesional yang orientasinya pada etos kerja dan disiplin serta dedikasi yang tinggi. Usaha-usaha yang dilakukan pesantren, disamping mempelopori pemberdayaan ekonomi masyarakat, juga mendirikan beberapa unit-unit perusahaan yang bertujuan untuk pemberdayaan masyarakat kelas menengah ke bawah, terutama masyarakat yang berdomisili di lingkungan pesantren.

Era sekarang ini banyak pesantren yang tidak hanya fokus pada penanaman nilai-nilai, etika, pengetahuan agama saja, namun juga

[13]Tim Penyusun, Pondok Pesantren dan Madrsah Diniyah Pertumbuhan dan Perkembangannya (Jakarta: Departemen Agama RI Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2003), 94-95.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengembangkan semangat *enterpreneurship* dengan harapan dapat melakukan transformasi sosial,[14] dalam mengapresiasi perubahan-perubahan, serta membentuk sikap kemandirian dan kedewasaan sehingga mampu menjawab tantangan zaman di era kompetisi global.[15]

Dengan adanya lembagapendidikan Islam (pesantren) yang menerapkan sistem mandiri bagi parasantri yang bertujuan, agar dapat meningkatkan kualitas pondok pesantrenentrepreneur. Selain itu, para santri dapat berkontribusi untuk menerapkan ilmunyadalam kehidupan nyata. Tidak dapat dipungkiri, sebagian besar masyarakat beranggapan bahwa setiap lulusan pesantren akan menjadi kiai. Namun realita yang terjadi, hanya sebagian kecil dari lulusan yang benar-benar mampu mendedikasikan ilmu danjiwanya untuk Masyarakat sehingga mendapatkan gelar Kiai. Untuk itu, lulusanlain tentu membutuhkan lapangan kerja untuk menyambung hidup. Dengandemikian, Lembaga Pesantren harusnya dituntut untuk dapat mencetak lulusanpesantren yang mampu menciptakan usaha dengan kreatifitas dan inovasisehingga mampu mendirikan usaha secara mandiri.Berdasarkan keterangan diatas ternyata antara pesantren dan wirausahamerupakan dua hal yang terintegrasi. Rasulullah yang merupakan manusia dengantingkat ibadah yang tinggi ternyata juga seorang wirausahawan yang sukses.

---

[14]Indra Hasbi, *Pesantren dan Transformasi Sosial, Studi Atas Pemikiran K.H. Abdullah Syafi'ie dalam Bidang Pendidikan Islam,* (Jakarta: Peramandina, 2005), 2.
[15]Azyumardi Azra, *Esai-Esai Intelektual Muslim pendidikan Islam,* (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1998), 157.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Entrepenur atau yang lebih umum dikatakan dengan usaha sendiri atau berdagang adalah sembilan dari sepuluh kunci kesuksesan di dunia. Berdagang sudah ada sejak zaman Rosulullah, hal ini telah dijelaskan dalam sebuah hadits jual beli sebagai berikut:

> "Orang yang bertransaksi jual beli masing-masing memilki hak khiyar (membatalkan atau melanjutkan transaksi) selama keduanya belum berpisah. Jika keduanya jujur dan terbuka, maka keduanya akan mendapatkan keberkahan dalam jual beli, tapi jika keduanya berdusta dan tidak terbuka, maka keberkahan jual beli antara keduanya akan hilang". (HR. Bukhari Muslim).[16]

Dalam hadits tersebut telah dijelaskan, bahwa jual beli yang baik atau berdagang yang baik adalah apabila keduanya jujur dan dapat dipercaya. Jika dihubungkan dengan kepemimpinan kiai yang cenderung mengarah pada sifat-sifat positif seperti, amanah, jujur, dan terbuka. Maka, usaha atau dagang yang didirikan oleh sebuah pesantren tentu sangat baik dan insyaAllah mendapat keberkahan.

Berdasarkan uraian di atas, jika ditarik pada objek kajian dalam penelitian ini, ada sebuah pesantren yang masih eksis di masyarakat, yaitu Pesantren Darul Falah Pusat Krian, Sidoarjo yang dipimpin oleh mbah Yai Iskandar namun saat ini beliau telah wafat dan digantikan oleh istri beliau yakni bu Nyai Iskandar, yang telah berdiri sejak tahun 1985 M. Beberapa usaha yang dikembangkan oleh mbah Yai Iskandar diantaranya pabrik roti, krupuk, toserba, rumah makan, warung, dan masih banyak lagi.

[16]Hadits Imam Bukhari no. 2079 dan Imam Muslim no. 1532

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berdasarkan pada realita yang ada, maka penulis merasa tertarik untuk mengadakan penelitian dalam bentuk skripsi dengan judul :**Kepemimpinan Kiai dalam Pengelolaan Enterpreneurship(Studi di Pondok Pesantren Darul Falah Pusat Krian, Sidoarjo).**

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan oleh penulis, maka yang menjadi orientasi perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana Kepemimpinan Kiai dalam Pengelolaan Enterpreneurship di Pondok Pesantren Darul Falah Pusat Krian, Sidoarjo.
2. Faktor pendukung dan penghambat Kepemimpinan Kiai dalam Pengelolaan Enterpreneurship di Pondok Pesantren Darul Falah Pusat Krian, Sidoarjo.

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui Bagaimana Kepemimpinan Kiai dalam Pengelolaan Enterpreneurship di Pondok Pesantren Darul Falah Pusat Krian, Sidoarjo.
2. Untuk mengetahui Faktor pendukung dan penghambat Kepemimpinan Kiai dalam Pengelolaan Enterpreneurship di Pondok Pesantren Darul Falah Pusat Krian, Sidoarjo**.**

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis
   a. Menambah pengetahuan tentang bagaimana kepemimpinan kiai dalam megelola usaha pesantren, juga beguna sebagai pengembangan ilmu pengetahuan yang dapat dijadikan bahan pertimbangan atau referensi dan kajian dalam meningkatkan keberhasilan pengelolaan enterpreneurship pesantren.
   b. Untuk pengembangan ilmu bisnis di pondok pesantren sebagai bekal dalam menumbuhkan jiwa enterpreneur.
2. Manfaat Praktis
   a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan bagi peneliti, mahasiswa, masyarakat dan utamanya sebagai Referensi bagi Pondok Pesantren Darul Falah Pusat Krian Sidoarjo.
   b. Hasil dari penelitian ini diharapkan memberikan konstribusi informasi bagi para lembaga pondok pesantren sebagai masukan dan pertimbangan untuk pesantren dan lembaga pendidikan islam lainnya, terkait dengan Pengelolaan Enterpreneurship di pesantren.

E. Definisi Konseptual

Agar dalam pembahasan nanti tidak menimbulkan perbedaan presepsi, maka perlu diberi penegasan terhadap istilah yang digunakan dalam judul diatas, antara lain:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Kepemimpinan Kiai

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, memberi inspirasi dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan.[17]Kiai sendiri merupakan pimpinan tertinggi di pondok pesantren. Kepemimpinan kiai disini berperan sebagai pemimpin pesantren, sebagai pendidik, pengajar, pembimbing, motifator dan dinamisator kehidupan pondok pesantren. Kiai merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam komunitas pondok pesantren yang mampu mengembangkan pondok pesantren menjadi sebuah lembaga pendidikan agama yang dipercaya masyarakat.

2. Pengelolaan Enterpreneurship

Pengelolaan merupakan proses, terdiri atas kegiatan-kegiatan dalam upaya mencapai tujuan secara efisien. Enterpreneurship sendiri mengandung makna wiraswasta atau wirausaha yaitu cabang ilmu ekonomi yang mengajarkan bagaimana kita bisa mandiri dalam memulai suatu usaha dalam rangka mencapai profit serta mengembangkan seluruh potensi ekonomi yang dimiliki.[18]

Enterpreneurship di Pondok Pesantren Darul Falah Pusat sendiri termasuk dalam hal perdagangan atau jual beli, terlihat dari bentuk-bentuk

[17]Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi,* (Jakarta: Raja Grafindo Prasada, 2004), 4.
[18]Gede Adi Yuniarta, *Kewirausahaan dan Aspek-Aspek Studi Kelayakan Usaha,* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2015), 1.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

usahanya seperti warung-warung, toko roti, toko bangunan, dan lain sebagainya.

Jadi Kepemimpinan Kiai dalam Pengelolaan Enterpreneurship dalam penelitian ini merupakan cara seorang kiai sebagai pemimpin pondok pesantren dalam mengelola kewirausahaan yang ada di pondok pesantrennya.

F. Keaslian Penelitian

Kajian pustaka merupakan posisi dimana penulis memaparkan karya ilmiah penulis lain yang telah meneliti judul yang hampir sama demi menghindari terjadinya kesamaan bahasan dalam penelitian. Dalam penelitian ini penulis menemukan beberapa judul karya ilmiah yang hampir sama dengan judul yang akan di teliti, yakni:

Penelitian pertama yang sesuai dengan penelitian ini adalah Pesantren Mukmin Mandiri*(Studi Pesantren Entrepreneur Di Waru Sidoarjo)* oleh Azifatus Sa'adah. Program studi manajemen pendidikan islam jurusan Kependidikan Islamfakultas Tarbiyah dan Keguruan (FTK)Universitas Islam Negeri Sunan AmpelSurabayatahun 2017. Penelitian tersebut menjelaskan tentang pesantren Mukmin Mandiri*(Studi Pesantren Entrepreneur Di Waru Sidoarjo)* menggunakan metode kualitatif. Kesimpulan dari penelitian ini adalah aktifitas pesantren entrepreneur di pesantren entrepreneur sesuai dengan ibda'Rasulullah dalam hal ini dipesantren mukmin mandiri terlihat dari integritas(kejujuran), royalitas (komitmen) profesional, dan spiritual. Dari keempattahapapan tersebut, yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sudah teelaksana di pesantren mukmin mandiri. Dampak pesantren Entrepreneur menumbuhkan kreatifitas dan inovasi santri dalambidang wirausaha, seperti santri menjadi ketua koperasi se-Jawa Timur, pengelola kopi dari pembibitan sampai produksi kopi, dansebagainya. Yang berdampak besar mengurangi pengangguran santri.

Penelitian kedua yang berhubungan dengan judul penelitian ini adalah Kepemimpinan Kiai Abdul Ghofur Dalam Pengembangan Pendidikan *Entrepreneurship* Di Pondok Pesantren Sunan Drajat Lamongan oleh Imam Syafi'i. Program pasca sarjanah Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya tahun 2017. Penelitian tersebut menjelaskan tentang Kepemimpinan Kiai Abdul Ghofur Dalam Pengembangan Pendidikan *Entrepreneurship* menggunakan metode kualitatif. Kesimpulan dari penelitian ini adalah tentang strtagei yang dilakukan oleh kiai dalam pelaksanaan pendidikan enterpreneurship dan bentuk bentuk enterpreneurship berbasis pemberdayaan masyarakat yang diterapkan dalam pondok pesantren sunan drajat Lamongan.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian di atas terletak pada analisisnya. Jika Azifatus Sa'adah hanya membahas tentang pesantren entrepenur dan Imam Syfai'i membahas tentang strategi kiai dalam pelaksanaan pendidikan entrepeneur, sedangkan penelitian ini membahas tentang kepemimpinan kiai dalam pengelolaan enterpreneurship tepatnya di Pesantren Darul Falah Pusat Krian, Sidoarjo.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 1.1

Tipologi Hasil Penelitian Terdahulu dengan Topik Kepesantrenan, Kepemimpinan Kiai, dan Pesantren Enterpreneur

No	Judul	Peneliti	Temuan	Perbedaan
1.	Skripsi: Pesantren Mukmin Mandiri *(Studi Pesantren Entrepreneur Di Waru Sidoarjo)* (Program studi manajemen pendidikan islam jurusan Kependidikan Islam fakultas Tarbiyah dan Keguruan (FTK) Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya tahun 2017)	Azifatus Sa'adah	Kesimpulan dari penelitian ini adalah aktifitas pesantren entrepreneur di pesantren entrepreneur sesuai dengan ibda'Rasulullah dalam hal ini dipesantren mukmin mandiri terlihat dari integritas(kejujuran), royalitas (komitmen) profesional, dan spiritual. Dari keempattahapapan tersebut, yang sudah teelaksana di peaantren mukmin mandiri. Dampak pesantren Entrepreneur menumbuhkan kreatifitas dan	Dalam penelitian ini Azifatus Sa'adah hanya membahas tentang pesantren enterpreneurnya saja di Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo, sedangkan penelitian penelititidak hanya sekedar membahas pesantren enterpreneur tapi juga tentang kepemimpinan kiai dalam pengelolaan enterpreneurship tersebut.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

			inovasi santri dalambidang wirausaha, seperti santri menjadi ketua koperasi se-Jawa Timur, pengelola kopi dari pembibitan sampai produksi kopi, dansebagainya. Yang berdampak besar mengurangi pengangguran santri.	
2.	Skripsi: Kepemimpinan Kiai Abdul Ghofur Dalam Pengembangan Pendidikan *Entrepreneurship* Di Pondok Pesantren Sunan Drajat Lamongan (Program pasca sarjanah Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya tahun 2017)	Imam Syafi'i	Kesimpulan dari penelitian ini adalah tentang strtagei yang dilakukan oleh kiai dalam pelaksanaan pendidikan enterpreneurship dan bentuk bentuk enterpreneurship berbasis pemberdayaan masyarakat yang diterapkan dalam pondok pesantren sunan drajat Lamongan.	Penelitian peneliti fokus pengelolaan usaha-uasaha di pondok pesantren Darul Falah Pusat Krian, Sidoarjo sedangkan penelitian Imam Syafi'i tentang pengembangan pendidikan enterpreneurshipnya yakni fokus pada proses dari pendidikan enterpreneur tersebut.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

G. Sitematika Pembahasan

Untuk mendapatkan gambaran yang jelas tentang tata urutan penelitian ini, maka peneliti mencantumkan sistematika laporan penulis sebagai berikut:

Bab Pertama, tentang Pendahuluan. Pada bab ini mengurai Latar Belakang, Fokus Penelitian, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, Definisi Konseptual, Keaslian Penelitian, Sistematika Pembahasan.

Bab Kedua, pada bab ini menjelaskan tentang A. Kepemimpinan Kiai, yang memuat tentang Konsep Kepemimipinan,Kiai dan Kepemimpinan Pondok Pesantren, Gaya-gaya Kepemimpinan. B. Pengelolaan enterpreneurship, yang memuat tentang pengelolaan, enterpreneur, pengelolaan enterpreneur, Strategi Kewirausahaan Pondok Pesantren, Pengembangan Wirausaha dan Penyelenggaraan Unit Usaha Ekonomi di Pesantren, Keuntungan dan Kerugian Kewirausahaan Pesantren. C. Peran kepemimpinan Kiai dalam Pengelolaan Enterpreneurship.

Bab Ketiga, pada bab ini membahas secara detail mengenai metode yang digunakan dalam upaya penelitian ini yang terdiri dari: Jenis Penelitian, Lokasi Penelitian, Sumber Data Penelitian, Prosedur Analisa dan Interprestasi Data, Keabsahan data.

Bab KeEmpat, pada bab ini membahas tentang Hasil Penelitian dan Analisis yang terdiri dari A. Deskripsi subyek, B. Hasil Penelitian, C. Analisi Hasil Penelitian.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Bab Kelima, pada bab ini berisi penutup yang menjelaskan tentang kesimpulan, saran serta daftar pustaka dan lampiran-lampiran.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kepemimpinan Kiai

1. Konsep Kepemimpinan

Dalam melakukan pembahasan mengenai komponen kepemimpinan sebagai inti manajemen ada beberapa hal yang akan dijelaskan bahwa dalam upaya untuk membuktikan kebenaran pendapat yang mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan inti manajemen, dua definisi perlu dijadikan titik tolak ukur, yaitu:[19]

(1) Kepemimpinan adalah kemampuan dan seni memperoleh hasil melalui kegiatan dengan mempengaruhi orang lain dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

(2) Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahan sehingga mau dan mampu melakukan kegiatan tertentu meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenanginya.

Dari uraian di atas terlihat dengan jelas bahwa kemampuan manajerial seseorang tidak diukur dengan menggunakan kriteria kemampuan operasional karena kriteria tersebut diterapkan kepada mereka yang bertugas sebagai pelaksana melainkan dengan

[19]Ismail Nawawi Uha, *Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja,* (Depok: Kencana Prenadamedia Group, 2013), 153

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menggunakan tolok ukur kemampuan dan keterampilan mempengaruhi orang lain yaitu para bawahan masing-masing agar mereka bertindak, berperilaku dan berkarya sedemikian rupa sehingga mau dan mampu memberikan kontribusi yang optimal, bahkan kalau mungkin maksimal, demi tercapainya tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditentukan atau ditetapkan sebelumnya.

Secara konseptual kepemimpinan dapat ditinjau dari berbagai sudut pandang, yaitu: (1) kelompok status *(elite posisition)*, (2) tokoh, (3) fungsi, dan (4) proses. Menurut Kast dan James E. Rosenzweig mengatakan bahwa kepemimpinan adalah bagian dari manajemen, tetapi tidak semuanya, misalnya para manajer perlu membuat rencana dan mengorganisasi, tetapi yang diminta pemimpin hanyalah agar mereka mempengaruhi orang lain untuk ikut. Kepemimpinan adalah kesanggupan untuk membujuk *(Persuaei)* orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan instuisitas. Faktor manusialah yang mengikat suatu kelompik dan menggerakkannya ke arah sasaran. Tindakanlah yang membuat sukses semua potensi yang terdapat dalam organisasi dan orang-orangnya.[20]

Hunt dan Obsorn dalam Kast dan James E. Rosenzweig, menggambarkan dua jenis kepemimpinan sebagai berikut:

[20]Ismail Nawawi Uha, *Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja....., 155*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(1) Kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang ditentukan oleh peran pemimpin dan secara konseptual sama dengan perilaku *supervisioary standart* dan kekepalan *(handship)*.

(2) Pemimpin bebas *(disctionary leadership)*, melibatkan intervensi pemimpin di luar yang ditentukan oleh perannya. Konotasi ini menekankan peranan pemimpin dalam menjelaskan respons perilaku yang lebih daripada yang rutin.[21]

Tannembaum dan Massarik dalm Kast dan James E. Rosenzweig mengikhtisarkan hubungan antara pemimpin dengan sistem pengaruh dengan menyatakan bahwa kepemimpinan itu adalah pengaruh antar pribadi yang dilaksanakan dalam berbagai situasi dan diarahkan untuk mencapai sasaran tertentu melalui proses komunikasi. Kepemimpinan itu selalu menyangkut usaha pemimpin untuk mempengaruhi pengikutnya. Definisi yang senada disampaikan oleh DuBrin bahwa kepemimpinan adalah suatu usaha mempengaruhi orang antar-perseorangan, lewat proses komunikasi untuk mencapai suatu atau beberapa tujuan.[22]

Pendapat lain dikemukakan oleh Stoner, pemimipin adalah suatu proses pengarahan dan mempengaruhi aktivitas berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok. Menurut Maxwell, kepemimpinan adalah kemampuan untuk memperoleh pengikut. Stogdil mencoba

[21]Ismail Nawawi Uha, *Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja.....,156*
[22]Ismail Nawawi Uha, *Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja.....,156*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memetakan definisi kemepimpinan sebagai berikut: (1) kepemimpinan sebagai proses kelompok, (2) kepemimpinan sebagai kepribadian berakibat, (3) kepemimpinan sebagai kemampuan memepengaruhi, (4) kepemimpinan sebagai sendi menciptakan kesepakatan, (5) kepemimpinan sebagai tndakan perilaku, (6) kepemimpinan sebagai bentuk bujukan, (7) kepemimpinan sebagai suatu hubungan kekuasaan, (8) kepemimpinan sebagai sarana mencapai tujuan, (9) kepemimpinan sebagai hasil interaksi, (10) kepemimpinan sebagai pemisah peranan, (11) kepemimpinan sebagai awal struktur.[23] George R. Terry mendefinisikan kepemimpinan sebagai kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mencapai tujuan-tujuan kelompok, (4) Howard H. Hoyt mendefinisikan kepemimpinan sebagai seni mempengaruhi tingkah laku dan kemampuan untuk membimbing orang.[24]

2. Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren

Kiai merupakan elemen yang sangat penting keberadaannya dan kedudukannya dalam suatu pondok pesantren. Maka sudah sewajarnya pertumbuhan suatu pondok pesantren semata-mata, bergantung pada kemampuan pribadi kiainya. Sarana kiai yang paling utama dalam melestarikan tradisi ini ialah membangun solidaritas dan kerja sama sekuat-kuatnya antara pemimpin dan bawahannya (santri). Kiai sebagai orang yang memiliki pengetahuan dan keilmuan dalam bidang agama

[23]Ismail Nawawi Uha, *Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja.....,157*
[24]Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan,* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1996), 49-50

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(islam) maka ia menjadi pemimpin bagi umat. Dalam kepemimpinannya akan menampilkan karismatika yang dominan.[25]

Menurut Daulay, kiai adalah seorang yang ahli agama dan fasih dalam membaca Al-Qur'an serta mempunyai kemampuan yang cermat dalam membaca pikiran pengikut-pengikutnya. Sifat khas seorang kiai adalah terus terang, berani blak-blakan dalam bersikap, dan bahkan ahli dalam menerapkan prinsip-prinsip ijtihad. Menurut asal-usulnya, istilah kiai dalam bahasa jawa dipakai untuk tiga jenis gelar yang saling berbeda:

a. Sebagai gelar kehormatan sebagai barang-barang yang dianggap keramat, umpamanya "Kiai Garuda Kencana" yang pada sebutan kereta emas yang ada pada keraton Yogyakarta.
b. Gelar kehormatan untuk orang-orang tua pada umumnya.
c. Gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada seorang ahli agama islam yang memiliki atau menjadi pemimpin pondok pesantren dan mengajarkan kitab-kitab islam klasik pada para santrinya. Selain gelar kiai, ia juga sering disebut sebagai orang yang alim (orang yang mempunyai pengetahuan islam secara mendalam).[26]

Abdurrahman Mas'ud, memasukkan kiai kedalam lima tipologi, yaitu:

[25]Kompri, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pondok Pesantren,* (Jakarta: Prenademedia Group, 2018), 171
[26]Kompri, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pondok Pesantren.....*, 172

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Kiai (ulama) yang mengosentrasikan diri dalam dunia ilmu, belajar, mengajar, dan menulis, menghasilkan banyak kitab, seperti K.H. Ahmad Dahlan.
b. Kiai yang ahli dalam salah satu spesialisasi bidang ilmu pengetahuan islam, karena keahlian mereka dalam berbagai ilmu pengetahuan, pesantren mereka terkadang dinamai sesuai dengan spesialisasi mereka, misalnya pesantren Al-Qur'an.
c. Kiai karismatik yang memperoleh karismanya dari ilmu pengetahuan keagamaan, khususnya dari sufismenya, misalnya K.H. Kholil Bangkalan.
d. Kiai dai keliling, yang perhatian dan keterlibatannya lebih besar melalui ceramah dalam menyampaikan ilmunya sebagai bentuk interaksi dengan publik dengan misi sunnisme dengan bahasa retorika yang efektif.
e. Kiai pergerakan, karena peran dan skill kepemimpinannya yang luar biasa, baik dalam masyarakat maupun organisasi yang didirikannya, serta ke dalaman ilmu yang dimilikinya, sehingga menjadi pemimpin yang paling menonjol, seperti K.H. Hasyim Asy'ari.[27]

Keberadaan seorang kiai sebagai pemimpin pesantren, ditinjau dari tugas dan fungsinya dapat dipandang sebagai fenomena kepemimpinan yang unik. Legitimasi kepemimpinan seorang kiai secara langsung diperoleh dari masyarakat yang menilai tidak saja dari segi

[27]Kompri, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pondok Pesantren.....,* 173

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

keahlian ilmu-ilmu agama seorang kiai tetapi dinilai pula dari kewibawaan (karisma) yang bersumber dari ilmu, kesaktian, sifat pribadi, dan sering kali keturunan. Menurut C.G. Kesuma, kemasyhuran pesantren biasanya tidak dapat dilepaskan dari pengaruh dan peran kiai sebagai orang yang menguasai dan mengajarkanilmu agama dipesantren kepada santri. Kepemimpinan kiai di pesantren diakui cukup efektif untuk meningkatkan citra pesantren tersebut dimata masyarakat luas. Ketenaran pesantren biasanya berbanding lurus dengan nama besar kiainya, terutama kiai pendiri pesantren tersebut. Pesantren dan kiai adalah dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Keduanya saling membutuhkan, pesantren membutuhkan kiai sebagai simbol identitas kepemimpinan pesantren, sementara kiai memerlukan pesantren sebagai tempat penegasan identitasnya sebagai pemimoin umat dan lembaga pendidikan islam.[28]

3. Gaya-gaya Kepemimpinan Kiai

Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpinyang khas pada saat memengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam memengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinnya.[29]

a. Kharismatik

[28]Kompri, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pondok Pesantren....., 173*
[29]Kompri, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pondok Pesantren....., 175*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gaya kepemimpinan kharismatik adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin menyuntikkan antusiasme tinggi pada ti,. Dan sangat energik dalam mendorong untuk maju. Kharismatik ini muncul dari keprinadian seseorang yang melebihi masyarakat sekitarnya, sehingga masyarakat mempercayai secara mutlak akan kelebihan kepribadian seseorang tersebut. Kelebihan ini bisa karena penguasaan yang luas atau kepribadiannya yang baik dimata masyarakat.

Dalam pandangan Conger, kepemimpinan kharismatik mengedepankan kewibawaan diri seorang pemimpin yang ditunjukkan oleh rasa tanggung jawab yang tinggi kepada bawahannya. Kepekaan dan kedekatanpemimpin kharismatik dengan bawahannya disebabkan karisma/kewibawaan pribadi pemimpin untuk menumbuhkan kepercayaan dan sikap proaktif bawahannya.

Seorang kiai sebagai pemimpin pondok pesantren slalu identik dengan tipe kepemimpinan kharismatik. Seluruh warga lembaga pendidikan yang ia pimpin memiliki loyalitas yang sangat tinggi kepadanya. Dengan tipe kepemimpinan tersebut, pondok pesantren terbukti tidak pernah ditinggalkan oleh umat.[30]

b. Paternalistik

Model paternalistik yaitu kepemimpinan yang bersifat kebapakan, yang memandang pengikutnya yang belum dewasa dan perlu dikembangkan. Pemimpin semacam ini bersikap terlalu melindungi,

[30]Kompri, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pondok Pesantren.....,*191

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karenanya hampir tidak pernah memberi kesempatan pada bawahannya untuk berinisiatif dan berimajinasi. Ia senantiasa bersikap paling tahu dan paling benar.[31]

c. Autokratik

Autokratik yaitu kepemimpinan yang berdasarkan atas kekuasaan mutlak segala keputusan berada di satu tangan. Dalam gaya ini pemimpin bersikap sebagai penguasa dan yang dipimpin sebagai yang dikuasai. Selain itu, inisiatif dan daya pikir bawahan sangat dibatasi sehingga tidak memberi kesempatan untuk mengeluarkan pendapat mereka. Kepemimpinan otoriter tidak dibenarkan menurut ajaran islam, bilamana dengan kekuasaan dan kesewenangannya seorang pemimpin memerintahkan untuk berbuat membelakangi Allah SWT dan Rasul-Nya Muhammad SAW.

d. Laisses faire

Laisses faire yaitu pemimpin yang tidak melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya, ia menyerahkan segala persoalan kepada bawahannya, dan ia hanya menjadi simbol, karena tidak memiliki keterampilan memimpin, sehingga lembaga yang dipimpinnya tidak teratur dan kacau balau.

e. Populistik

Populistik yaitu pemimpin yang dapat membangun solidaritas anggota. Kepemimpinan yang bercorak populis ini adalah pemimpin

[31]Kompri, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pondok Pesantren.....,* 191

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang memegang teguh nilai-nilai masyarakat tradisional dan mengutamakan kehidupan nasionalisme yang sering dikaitkan dengan modernitas tradisional.[32]

f. Eksekutif

Eksekutif yaitu kepemimpinan yang menyelenggarakan tatanan administrasi secara efektif. Kepemimpinan yang bercorak eksekutif ini adalah kepemimpinan yang melaksanakan sistem administrasi dan birokrasi yang efisien untuk memerintah.

g. Demokratik

Demokratik adalah praktiknya kepemimpinan ini diwarnai oleh usaha mewujudkan hubungan manusiawi yang efektif. Demokratik yaitu corak kepemimpinan yang berorientasi pada human, dan memberikan bimbingan yang cukup efisien kepada para anggotanya. Kepemimpinan demokratik berorientasi pada koordinasi tugas dan penekanan rasa tanggung jawab internal atau diri sendiri dengan menciptakan kerja sama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis bukan terletak pada individu pemimpin, akan tetapi kekuatan kepemimpinan terletak pada partisipasi aktif dari setiap kelompok.[33]

[32]Kompri, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pondok Pesantren.....,* 193
[33]Kompri, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pondok Pesantren.....,* 194

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. Pengelolaan Enterpeneurship di Pondok Pesantren

1. Pengelolaan

Pengelolaan merupakan terjemahan dari kata "*management",* terbawa oleh derasnya arus penambahan kata pungut ke dalam bahasa Indonesia, isilah inggris tersebut lalu di Indonesia menjadi pengelolaan. Pengelolaan berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur, pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi pengelolaan.

Pengelolaan merupakan proses, terdiri atas kegiatan-kegiatan dalam upaya mencapai tujuan secara efisien. Menurut Frederick Winslow Taylor "*management is knowing exactly what you whant to do and then seeing that they do it in the best and cheapest way*" (pengelolaan adalah mengetahui secara tepat apa yang anda ingin kerjakan dengan cara terbaik murah).[34]

Menurut Terry*managemen is a district process consisting of planning, organizing, actuating dan controlling performed to determined and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources.* [35]

Menurut Moefti Wiriadihardja pengelolaan adalah mengarahkan atau memimpin suatu daya usaha melalui perencanaan, pengorganisasian,

[34]Asrohah, Hanun, *Pengelolaan Mutu Pendidikan,* (Surabaya: UIN Sunan Ampel Press, 2014), 6

[35]Anoraga, *Pengelolaan Berbasis Sekolah*, 109.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengkoordinasian dan pengendalian sumber daya manusia dan bahan ditunjukkan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.[36]

Sedang Syafaruddin mendefinisikan pengelolaan sebagai suatu proses pengaturan dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi melalui kerja sama para anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.[37]

Jadi dari keterangan diatas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud pengelolaan adalah kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan untuk mecapai tujuan secara efektif dan efisien melalui fungsi dari pengelolaan yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.

Untuk mempermudah pembahasan mengenai pengelolaan akan diuraikan sebagai berikut:[38]

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

   Perencanaan adalah kegiatan merumuskan apa yang akan dilakukan dimasa yang akan datang. Perencanaan ini biasanya dirumuskan setelah penetapan tujuan yang akan dicapai telah ada.[39] Pada perencanaan terkandung di dalamnya mengenai hal-hal yang harus dikerjakan seperti apa yang harus dilakukan, kapan, di mana dan bagaimana melakukannya. Dalam *Kamus BesarBahasa Indonesia*

---

[36]Moefti, Wiriadihardja, *Dimensi Kepemiompinan dalam Pengelolaan* (Jakarta: Balai Pustaka, 1987), 30.
[37]Syafaruddin, *Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat Press, 2005), 42.
[38]Asrohah, *Pengelolaan Mutu Pendidikan.....,*7
[39]Sofyan Syafri Harahap*, Akuntansi Pengawasan dan Manajemen dalam Perspektif*Islam, (Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti, 1992), 131.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

disebutkan bahwa perencanaan dapat berarti proses, perbuatan, cara merencanakan atau merancangkan.[40]

Dengan demikian, perencanaan merupakan proses pemikiran, baik secara besar maupun secara detail dari satu pekerjaan yang dilakukanuntuk mencapai kepastian yang paling baik dan ekonomis. Untuk memperoleh perencanaan yang kondusif, perlu dipertimbangkan beberapa jenis kegiatan yaitu; a) *Self-audit* (menentukan keadaan organisasi sekarang, b) *Survey terhadap* lingkungan, c) Menentukan tujuan (objektives), d) *Forecasting* (ramalan keadaan-keadaan yang akan datang), e) Melakukan tindakan-tindakan dan sumber pengerahan, f) *Evaluate* (pertimbangan tindakan-tindakan yang diusulkan) g) Ubah dan sesuaikan "*revise and adjust*" rencana-rencana sehubungan dengan hasil-hasil pengawasan dan keadaan-keadaan yang berubah-ubah, h) *Communicate*, berhubungan terus selama proses perencanaan.[41]

Merencanakan di sini menyangkut merumuskan sasaran atau tujuan dari organisasi tersebut, menetapkan strategi menyeluruh untuk mencapai tujuan dan menyusun hirarki lengkap rencana-rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan.

---

[40]DEPDIKNAS.*Kamus Besar Bahasa Indonesia*,(Jakarta: Balai Pustaka, 2002), 948.
[41]Mahmuddin, *Manajemen Dakwah Rasulullah* (*Suatu Telaah Historis Kritis*),(Jakarta: Restu Ilahi, 2004), 24.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dengan demikian perencanaan dapat berjalan secara efektif dan efisien bila diawali dengan persiapan yang matang. Sebab dengan pemikiran secara matang dapat dipertimbangkan kegiatan prioritas dan non prioritas, Oleh karena itu, kegiatan-kegiatan dapat diatur sedemikian rupa, sehingga dapat mencapai sasaran dan tujuannya. Berdasarkan uraian di atas, maka proses perencanaan meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

Pertama Forecasting yaitu tindakan memperkirakan dan memperhitungkan segala kemungkinan dan kejadian yang mungkin timbuldan dihadapi di masa depan berdasarkan hasil analisa terhadap data dan keterangan-keterangan yang konkrit.[42]

Kedua yaitu Objectives diartikan sebagai tujuan. Sedangkan yang dimaksud dengan tujuan adalah nilai-nilai yang akan dicapai atau diinginkan oleh seseorang atau badan usaha. Untuk mencapai nilai-nilai itu dia bersedia memberikan pengorbanan atau usaha yang wajar agar nilai-nilai itu, terjangkau. Hal ini menjadi penting, sebab gerak langkah suatu kegiatan akan diarahkan kepada tujuan.

Ketiga yaitu Mencari berbagai tindakan. Tindakan harus relevan dengan sasaran dan tujuan, mencari dan menyelidiki berbagai kemungkinan rangkaian tindakan yang dapat diambil, sebagai tindakan yang bijaksana.Tindakan harus singkron dengan masyarakat,

[42]Mahmuddin, *Manajemen Dakwah Rasulullah* (*Suatu Telaah Historis Kritis*)...., 65.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sehingga tercapai sasaran yang telah ditetapkan.Ketidaksingkronan dalam menentukan tindakan dapat menimbulkan dampak negatif.Oleh karena itu jika sudah ditemukan berbagai alternatif tindakan, maka perencana harus menyelidiki berbagai kemungkinan yang dapat ditempuh, dalam arti bahwa perencana harus memberikan penilaian terhadap kemungkinan tersebut.

Keempat adalah prosedur kegiatan. Prosedur adalah serentetan langkah-langkah akan tugas yang berkaitan, ia menentukan dengan cara-cara selangkah demi selangkah metode-metode yang tepat dalam mengambil kebijakan. Prosedur kegiatan tersebut merupakan suatugambaran sifat dan metode dalam melaksanakan suatu pekerjaan, atau dengan kata lain, prosedur terkait dengan bagaimana melaksanakan suatu pekerjaan.

Kelima adalah Penjadwalan (Schedul). *Schedul* merupakan pembagian program (alternatif pilihan) menurut deretan waktu tertentu, yang menunjukkan sesuatu kegiatan harus diselesaikan. Penentuan waktu ini mempunyai arti penting bagi proses kegiatan suatu usaha. Dengan demikian, waktu dapat memicu motivasi.[43]Untuk itu perlu diingat bahwa batas waktu yang telah ditentukan harus dapat ditepati, sebab menurut Drucker semakin banyak menghemat waktu untuk mengerjakan pekerjaan merupakan pekerjaan profesional.

[43]Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: Gunung Agung, 1984), 11.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Keenam adalah Penentuan lokasi. Penentuan lokasi yang tepat, turut mempengaruhi kualitas tindakan.Oleh karena itu, lokasi harus dilihat dari segi fungsionalnya dari segi untung ruginya, sebab lokasi sangat terkait dengan pembiayaan, waktu, tenaga, fasilitas atau perlengkapan yang diperlukan.Untuk itulah lokasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam rangka perencanaan suatu usaha.

Ketujuh yaitu Biaya, Setiap kegiatan memerlukan biaya, kegiatan tanpa ditunjang oleh dana yang memadai, akan turut mempengaruhi pelaksanaan suatu usaha.

2. Fungsi Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan proses pengelompokan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan-tujuan dan penegasan kepada setiap kelompok dari seorang manejer. Pengorganisasian dilakukan untuk menghimpun dan mengatur semua sumber-sumber yang diperlukan, termasuk manusia.Gumur merumuskan *organizing* ke dalam pengelompokan dan pengaturan orang untuk dapat digerakkan sebagai satu kesatuan sesuai dengan rencana yang telah dirumuskan, menuju tercapainya tujuan yang ditetapkan.[44]

Adapun mengenai wujud dari pelaksanaan *organizing* adalah tampaknya kesatuan yang utuh, kekompakan, kesetiakawanan dan terciptanya mekanisasi yang sehat, sehingga kegiatan lancar, stabil dan mudah mencapai tujuan yang ditetapkan. Berdasarkan dari uraian

[44]Alex Gumur, *Manajemen Kerangka Pokok-Pokok*, (Jakarta: Barata, 1975), 23.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

di atas, maka terlihat adanya tiga unsur *organizing* yaitu: a). Pengenalan dan pengelompokan kerja, b) Penentuan dan pelimpahan wewenang serta tanggung jawab, c.) Pengaturan hubungan kerja.

Setelah adanya gambaran pengertian pengorganisasian sebagaimana telah diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan pengorganisasian sebagai rangkaian aktivitas dalam menyusun suatu kerangka yang menjadi wadah bagi segenap kegiatan usaha dengan jalan membagi dan mengelompokkan pekerjaan yang harus dilaksanakan serta menetapkan dan menyusun jalinan hubungan kerja di antara satuan-satuan organisasi.[45]

Pelaksanaan suatu kegiatan usaha dapat berjalan secara efisien dan efektif serta tepat sasaran, apabila diawali dengan perencanaan yang diikuti dengan pengorganisasian. Oleh karena itu, pengorganisasian memegang peranan penting bagi proses suatu kegiatan usaha. Sebab dengan pengorganisasian, rencana suatu kegiatan usaha akan lebih mudah pelaksanaannya, mudah pengaturannya bahkan pendistribusian tenaga kerja dapat lebih mudah pengaturannya.

Hal ini didasarkan pada adanya pengamalan dan pengelompokan kerja, penentuan dan pelimpahan wewenang dan tanggungjawab ke dalam tugas-tugas yang lebih rinci serta pengaturan

[45]Mahmuddin, *Manajemen Dakwah Rosulullah*....,32.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

hubungan kerja kepada masing-masing pelaksana suatu kegiatan usaha.

3. Fungsi Penggerakan

Pengertian penggerakan adalah seluruh proses pemberian motivasi kerja kepada para bawahan sedemikian rupa, sehingga mereka mampu bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.[46] Setelah rencana ditetapkan, begitu pula setelah kegiatan-kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan itu dibagi-bagikan, maka tindakan berikutnya dari pimpinan adalah menggerakkan mereka untuk segera melaksanakan kegiatan-kegiatan itu, sehingga apa yang menjadi tujuan suatu kegiatan usaha benar-benar tercapai.

Tindakan pimpinan menggerakkan itu disebut "penggerakan" (*actuating*) Inti kegiatan penggerakan adalah bagaimana menyadarkan anggota suatu organisasi untuk dapat bekerjasama antara satu dengan yang lain.[47] Menurut SP. Siagian bahwa suatu organisasi hanya bisa hidup apabila di dalamnya terdapat para anggota yang rela dan mau bekerja-sama satu sama lain. Pencapaian tujuan organisasi akan lebih terjamin apabila para anggota organisasi dengan sadar dan atas dasar keinsyafannya yang mendalam bahwa tujuan pribadi mereka akan tercapai melalui jalur pencapaian tujuan organisasi. Kesadaran merupakan tujuan dari seluruh kegiatan penggerakan yang metode

[46]M. Munir, dan Wahyu Ilaihi, *Manajemen Dakwah*, (Jakarta: Prenada Media, 2006), 139.

[47]Mahmuddin, *Manajemen Dakwah Rosulullah,* 36.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

atau caranya harus berdasarkan norma-norma dan nilai-nilai sosial yang dapat diterima oleh masyarakat.[48]

Kesadaran yang muncul dari anggota organisasi terutama kaitannya dengan proses suatu kegiatan usaha, maka dengan sendirinya telah melaksanakan fungsi manajemen. Penggerakan merupakan lanjutan dari fungsi perencanaan dan pengorganisasian, setelah seluruh tindakan dipilah-pilah menurut bidang tugas masing-masing, maka selanjutnya diarahkan pada pelaksanaan kegiatan. Tindakan pimpinan dalam menggerakkan anggotanya dalam melakukan suatu kegiatan, maka hal itu termasuk *actuating*. Unsur yang sangat penting dalam kegiatan penggerakan setelah unsur manusia, sebab manusia terkait dengan pelaksanaan program.

Oleh karena itu, di dalam memilih anggota suatu organisasi dan dalam meraih sukses besar, maka yang perlu dipikirkan adalah bagaimana mendapatkan orang-orang yang cakap. Dengan mendapatkan orang-orang yang cakap berarti akan memudahkan dalam pelaksanaan suatu kegiatan usaha. Tindakan untuk menggerakkan manusia oleh Panglaykim disebut dengan *leadership* (kepemimpinan), perintah, instruksi, *communication* (hubung menghubungi), *conseling* (nasihat).[49]

4. Fungsi Pengendalian dan Evaluasi

[48]Siagian, *Filsafat Administrasi,* 80.
[49]Panglaykim dan Hazil Tanzil, *Manajemen Suatu Pengantar*.(Jakarta: Ghalia Indonesia, 1981), 39 – 40.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pengendalian berarti proses, cara, perbuatan mengendalikan, pengekangan, pengawasan atas kemajuan (tugas) dengan membandingkan hasil dan sasaran secara teratur serta menyesuaikan usaha (kegiatan) dengan hasil pengawasan.[50] Pengertian pengendalian menurut istilah adalah proses kegiatan untuk mengetahui hasil pelaksanaan, kesalahan, kegagalan untuk diperbaiki dan mencegah terulangnya kembali kesalahan itu, begitu pula mencegah sebagai pelaksanaan tidak berbeda dengan rencana yang telah ditetapkan. Pengendalian atau pengawasan yang dilakukan sering disalah artikan untuk sekedar mencari-cari kesalahan orang lain. Padahal sesungguhnya pengendalian atau pengawasan ialah tugas untuk mencocokkan program yang telah digariskan dilaksanakan sebagaimana mestinya.

2. Entrepreneurship

Kewirausahaan berasal dari istilah entrepreneurship, sedangkan wirausaha berasal dari kata entrepreneur. Kata entrepreneur, secara tertulis digunakan pertama kali oleh Savary pada tahun 1723 dalam bukunya "Kamus Dagang'. Entrepreneur adalah orang yang membeli barang dengan harga pasti, meskipun orang itu belum mengetahui berapa harga barang (atau guna ekonomi) itu akan dijual.

Wirausaha adalah seorang pembuat keputusan yang membantu terbentuknya sistem ekonomi perusahaan yang bebas. Sebagaian besar

[50]DEP nDIKNAS.*Kamus Besar Bahasa Indonesia.....*, 543

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pendorong perubahan, inovasi, dan kemajuan di perkonomian kita akan datang dari para wirausaha; orang-orang yang memiliki kemampuan untuk mengambil reasiko dan mempercepat pertumbuhan ekonomi.[51]

Kewirausahaan yang dibahasaindonesiakan berkewirausahaan sampai saat ini belum ada definisi yang telah disepakati bersama diantara para ahli. Hal ini dapat disimak dari adanya perbedaan beberapa definisi antara satu ahli dengan ahli lainnya.

Menurut Robert D.Hisrich, mengartikan kewirausahaan adalah proses dinamis atau penciptaan tambahan kekayaan-kekayaan diciptakan oleh individu yang berani mengambil resiko utama dengan syarat-syarat kewajaran, waktu, dan komitmen karir atau penyediaan nilai untuk berbagai barang dan jasa produk dan jasa tersebut tidak atau mungkin baru atau unik, tetapi nilai tersebut bagaimanapun juga harus dipompa oleh usahawan dengan penerimaan dan penempatan kebutuhan, keterampilan dan sumber-sumber daya.

Menurut intruksi presiden RI No.4 tahun 1995 mengartikan Kewirausahaan adalah semangat, sikap, prilaku, dan kemampuan seseorang dalam menangani usaha atau kegiatan yang mengarah pada upaya mencari, menciptakan, menerapkan cara kerja, teknologi dan produk baru dengan meningkatkan efisiensi dalam rangka memberikan pelayanan yang lebih baik dan memperoleh keuntungan yang lebih besar.

[51]Justin G. Longenecker, & dkk. *Kewirausahaan Pengelolaan Usaha Kecil Buku I*. (2001, Jakarta: Salemba Empat), 4

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dari pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa berkewirausahaan adalah hal-hal atau upaya-upaya yang berkaitan dengan penciptaan kegiatan atau usaha atau aktivitas bisnis atas dasar kemauannya sendiri.

Adapun manfaat Entrepreneurship dari beberapa penelitian menunjukkan bahwa pemilik bisnis mikro, kecil, atau percaya bahwa mereka cenderung bekerja lebih keras, menghasilkan lebih banyak uang, dan lebih membanggakan daripada bekerja di suatu perusahaan besar. Sebelum mendirikan usaha, setiap calon wirausaha sebaiknya mempertimbangkan manfaatkepemilikikan bisnis mikro, kecil atau menengah.

Menurut Thomas W Zimmerer et al. merumuskan manfaat kewirausahaan adalah sebagai berikut: a.) Dapat memberikan peluang dan kebebasan untuk mengendalikan nasib sendiri. b) Memberi peluang melakukan perubahan. c) Memberi peluang untuk mencapai potensi diri sepenuhnya, d) Memiliki peluang untruk meraih keuntungan sebesar mungkin, e) Memiliki peluang untuk berperan aktif dalam masyarakat dan mendapatkan pengakuan atas usahanya, f) Memiliki peluang untuk melakukan sesuatu yang disukai dan menumbuhkan rasa senang dalam mengerjakannya.[52]

[52]Sunarya, *Kewirausahaan.....,*37-38

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Prinsip-prinsip entrepreneurship menurut Dhidiek D. Machyudin, yaitu sebagai berikut: a) Harus optimis, b) Ambisius, c) Dapat membaca peluang pasar, d) Sabar, e) Jangan putus asa, f) Jangan takut gagal.

Menurut Khafidhul Ulum. Prinsip-prinsip Entrepreneurship ada tujuh prinsip, diantaranya adalah pertama yaitu Passion (semangat), kedua Independent (mandiri), ketiga yaitu Marketing sensitivity (peka terhadap pasar), keempat yaitu Creative and innovative (kreatif dan inovatif), kelima Calculated risk taker (mengambil resiko dengan penuh perhitungan), keenam yaitu Persistent (pantang menyerah), ketujuh yaitu High ethical standard (berstandart etika tinggi).[53]

Ciri-ciri dan syarat menjadi Entrepreneurship, penciptaan entrepreneurship baru tentunya tidak semudah membalik telapak tangan, karena sangat sulit mencari orang yang berjiwa entrepreneur. Schumpeter menyebut *entrepreneur* sebagai orang yang memperkenalkan produk-produk baru sebagai hasil kreasi/inovasinya, orang yang menciptakan metode produksi baru kemudian menemukan pasar baru, bahan baku baru dan orang yang menemukan organisasi baru yang lain dari yang sudah ada.[54]

Bob Sadino memberikan resepnya berdasarkan pengalaman yang dijalaninya sampai beliau menjadi usaha sukses sekarang ini. Ada lima karakter yang harus dimiliki bila ingin sukses berbisnis yaitu seperti yang dituturkan kepada *netpreneur*. Yang pertama harus memiliki kemauan

[53]Sunarya, *Kewirausahaan.....,*50-51
[54]Tejo Nurseto, 2004,*"Strategi Menumbuhkan wirausaha kecil Menengah yang tangguh".* JurnalEkonomi dan Pendidikan, volume 1, Nomor 1, Februari 2004, h 104

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

keras, kemudian bertekad yang kuat, selanjutnya berani mengambil resiko dan tahan banting tidak cengeng dan yang terakhir adalah ikhlas dan selalu bersyukur [55]

Sedangkan menurut Scarborough dan Zimmerer mengemukakan delapan karakteristik seorang *entrepreneur* yaitu: 1) memiliki rasa tanggung jawab atas usaha-usaha yang dilakukan, 2) menghidari risiko yang rendah maupun yang tinggi, 3) percaya akan kemampuan dirinya untuk berhasil, 4) menginginkan umpan balik, 5) semangat dan kerja keras, 6) berorientasi kemasa depan, perspektif dan berwawasan jauh ke depan, 7) memiliki keterampilan dalam mengorganisasikan sumber daya, 8) lebih menghargai prestasi daripada uang.[56]

Tantangan Entrepreneurship, Menurut Zimmerer dan Scarborough tantangan dalam entrepreneurship terdiri 4 tantangan yaitu: 1) Pendapatan yang tidak menentu, 2) Kerugian akibat hilangnya modal investasi, 3) Perlu kerja kerasdan waktu yang lama, 4) Kualitas kehidupan yang rendah meskipun usahanya mantap.[57]

Faktor Penyebab Kesuksesan dan Kegagalan Entrepreneurship, McCauley dalam bukunya mengatakan ada beberapa faktor yang harus diperhatikan untuk menghindari kegagalan dan akan menuai kesuksesan dalam berusaha jika dapat mengatasinya dengan baik diantaranya: a) faktor pasar, faktor pasar menjadi hal penting untuk menghindari kegagalan karena bila kita berproduksi tetapi tidak memiliki pasar maka

[55]Muhammad Ahsan, *Kewirausahaan*, (Surabaya: Uin Sunan Ampel Press,2014), 173.
[56]Tri Siwi Agustina, *Kewirausahaan,* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015), 9.
[57]Tri Siwi Agustina, *Kewirausahaan.....,* 8.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

produk kita akan menggunung dan menjadi onggakan sampah. b) faktor persaingan, persaingan adalah era yang tidak bisa dihndari, karena itu kita harus merencanakan strategi agar tetap unggul. c) faktor permodalan, modal bisa diperoleh dari dana pribadi, teman atau kerabat, atau dari gabungan dari beberapa pihak atau dari bank. d) kreatif, merupakan kunci terpenting dalam sebuah usaha, karena bisa menghindari segaa macam kesulitan dalam usaha. Beberapa literatur menambahkan, ketidakmampuan manajerial dapat menyebabkan kegagalan dalam usaha. e) Kesalahan persepsi dalam usaha.[58]

[58]Muhammad Ahsan, *Kewirausahaan*, (Surabaya: Uin Sunan Ampel Press,2014), 85.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Strategi enterpreneurship Pondok Pesantren

Manajemen enterpreneurship pondok pesantren menyangkut semua kekuatan pondok pesantren yang menjamin bahwa usahanya betul-betul eksis. Bila usaha baru ingin berhasil, maka wirausaha harus memiliki empat kompetensi diantaranya:

1. Fokus pada pasar, bukan pada teknologi.
2. Buat ramalan pendanaan untuk menghindari pengeluaran yang tidak terbiayai.
3. Bangun tim manajemen yang tangguh, hindari :*one man show*".
4. Beri peran tertentu, mereka yang berprestasi.

Agar fokus pada pasar, maka wirausahawan pondok pesantren harus mempertimbangkan salah satu strategi sebagai berikut:

1. Muncul sebagai pemimpin pasar.
2. Memilih relung pasar (*niche market*) yang tidak terlayani.
3. Memilih relung pasar yang bisa bertahan.
4. Merubah karakteristik produk, pasar, atau industri.

Disamping pemilihan strategi, hal penting yang tidak boleh dilupakan bahwa salah satu penyebab kegagalan dalam menjalankan kewirausahaan adalah ketidaktertiban dalam bidang administrasi dan pembukuan. Untuk itu wirausahawan harus tertib administrasi dan harus

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menyediakan waktu untuk menyelenggarakan pembukuan secara sederhana, sistematis dan prtaktis.[59]

5. Pengembangan Wirausaha dan Penyelenggaraan Unit Usaha Ekonomi di Pesantren.

Berpedoman pada anggapan dasar bahwa tidak semua lulusan atau alumni pesantren akan menjadi ulama atau kiai, dan memilih lapangan pekerjaan di bidang agama, maka keahlian-keahlian lain seperti pendidikan keterampilan perlu diberi kepada santri sebelum santri itu terjun ke tengah-tengah masyarakat yang sebenarnya. Di pihak lain guna menunjang suksesnya pembangunan, diperlukan partisipasi semua pihak, termasuk pihak pesantren sebagai suatu lembaga yang cukup berpengaruh di tengah-tengah masyarakat ini merupakan potensi yang dimiliki oleh pesantren secara historis dan tradisi. Urgensi pengelolaan dan pengembangan mengingat banyaknya potensi ekonomi yang dimiliki oleh pesantren. Potensi yang dimiliki oleh pesantren adalah:[60]

a. Kiai-Ulama

Kiai-ulama pesantren yang dipandang sebagai potensi pesantren yang mempunyai nilai ekonomis, setidaknya dapat kita lihat pada tiga hal:

1) Kedalaman ilmu kiai-ulama. Artinya figur seorang kiai merupakan magnet (daya tarik) yang luar biasa bagi calon santri untuk berburu ilmu.

[59]Kompri, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pondok Pesantren.....,159*
[60]A. Halim, Menggali Potensi Ekonomi Pesantren, dalam A. Halim, et. Al. (ed), *Manajemen Pesantren*, (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005), 223.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Pada umumnya seorang kiai adalah toko panutan masyarakat dan pemerintah. Ketokohan seorang kiai ini memunculkan sebuah kepercayaan melahirkan akses.

3) Pada umumnya seorang kiai sebelum membangun pesantren telah mandiri secara ekonomi, misalnya sebagai petani, pedagang, dan sebagainya. Sejak awal kiai telah mempersiapkan diri secara sungguh-sungguh, tidak hanya dari aspek mental, tetapi juga sosial ekonomi. Jiwa dan semangat enterpreneurship inilah yang mendasari kemandirian perekonomian pesantren. Apabila aset dan jiwa enterpreneurship ini dipadukan, maka hasilnya dapat dijadikan dasar membangun tatanan ekonomi pesantren.[61]

b. Santri

Potensi ekonomi kedua yang melekat pada pesantren adalah para santri. Hal ini dipahami bahwa pada umumnya santri mempunyai potensi/bakat bawaan seperti kemampuan membaca al-Qur'an, kaligrafi, pertukangan, dan lain sebagainya. Bakat bawaan ini sudah seharusnya selalu dipupuk dan dikembangkan agar menjadi produktif.

c. Pendidikan

Potensi ekonomi dari pendidikan pesantren ini terletak pada santri/murid, guru, sarana dan prasarana. Dari sisi santri/murid, sudah barang tentu dikenai kewajiban membayar SPP, di samping sumbangan-sumbangan wajib lainnya. Untuk kelanjaran proses belajar mengajar,

[61]A. Halim, Menggali Potensi Ekonomi Pesantren, dalam A. Halim, et. Al. (ed), *Manajemen Pesantren*,.....223.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

diperlukan seperangkat buku, kitab, dan alat-alat tulis. Dari sini bisa dikembangkan salah satu unit usaha pesantren yang menyediakan sarana belajar tersebut. Misalnya toko buku/kitab, alat tulis, dan photo copy. Belum lagi dari sisi kebutuhan sehari-hari, seperti makan, minum, air, telepon, asrama, pakaian, dan lain sebagainya.[62]

Melihat begitu banyaknya peluang untuk mengembangkan wirausaha di pesantren, maka akan sangat menguntungkan jika pesantren mengelolanya menjadi kegiatan usaha ekonomi. Kegiatan ini dapat dikembangkan oleh pesantren dan dimulai denngan:

1) Perencanaan (menumbuhkan gagasan, menetapkan tujuan, mencari data dan informasi, merumuskan kegiatan-kegiatan usaha dalam mencapai tujuan sesuai dengan potensi yang ada, melakukan analisis SWOT, dan memusyawarahkan).
2) Pemilihan jenis usaha dan macam usaha. Dalam menentukan kegiatan ini yang perlu diperhatikan adalah luas lahan yang dimilki pesantren, sumber daya manusia pesantren, tersedianya peralatan dan bahan baku yang ada di pesantren, kemungkinan pemasarannya. Ini erat dengan kaitannya dengan potensi permintaan masyarakat terhadap jenis produksi, barang, atau bahkan jasa tertentu.[63]

Atas dasar beberapa pertimbangan tersebut, maka jenis-jenis usaha yang dapat didirikan di pesantren adalah:

---

[62]A. Halim, Menggali Potensi Ekonomi Pesantren, dalam A. Halim, et. Al. (ed), *Manajemen Pesantren*,.....224.
[63]Tim Penyusun, Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah Pertumbuhan dan Perkembangannya (Jakarta: Departemen Agama RI Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2003), 94-95.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) Bidang perdagangan.
2) Bidang pertanian dan agribisnis.
3) Bidang industri kecil.
4) Bidang elektronik dan perbengkelan.
5) Bidang pertukangan kayu.
6) Bidang jasa.
7) Bidang keuangan/lembaga keuangan.
8) Bidang koperasi.
9) Bidang pengembangan teknologi tepat guna.[64]

Berbagai bidang wirausaha yang sangat strategis di atas telah dikembangkan dan dikelola di berbagai pesantren. Dengan pengelolaan dan pengembangan wirausaha banyak manfaat yag diperoleh, di antaranya membantu pendanaan pesantren, memberdayakan ekonomi masyarakat, dan pendidikan kewirausahaan bagi para santrinya.

6. Keuntungan dan Kerugian Enterpreneurship Pesantren

Menurut Ilik, dikutip Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan RI, terdapat keuntungan dan kerugian ketika seseorang mengambil pilihan menjadi seorang wirausahawan diantaranya:

❖ Keuntungan

a. Otonomi.

[64]Tim Penyusun, Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah Pertumbuhan dan Perkembangannya,.....95.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pengelolaan yang bebas dan tidak terikat membuat wirausaha memosisikan seseorang menjadi "bos" yang memiliki kehendak terhadap kontrol bisnisnya. Hal ini juga di dukung dengan pendapat Robert T. Kiyosaki yang menyatakan bahwa pada dasarnya prespektif menjadi seorang wirausaha adalah pilihan karena mencari suatu kebebasan.

b. Tantangan awal dan perasaan motif berprestasi.

Peluang untuk mengembangkan konsep usaha yang dapat menghasilkan keuntungan sangat memotivasi wirausaha.

c. Kontrol finansial (pengawasan keuangan).

Bebas dalam mengelola keuangan, dan merasa kekayaan milik sendiri.

d. Legitimasi moral.

Memiliki legitimasi moral yang kuat untuk mewujudkan kesejahteraan dan menciptakan kesempatan kerja. Hal ini dikarenakan target enterpreneur adalah masyarakat kelas menengah dan bawah, maka enterpreneur memiliki peran penting dalam proses *trickling down effect.*[65]

❖ Kerugian kewirausahaan

a. Pengorbanan personal

Pada awalnya, wirausaha harus bekerja dengan waktu yang lama dan sibuk. Sedikit sekali waktu untuk kepentingan keluarga,

[65]Kompri, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pondok Pesantren.....,156*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dan rekreasi. Hampir semua waktu dihabiskan untuk kegiatan bisnis.

b. Beban tanggung jawab

Wirausaha harus mengelola semua fungsi bisnis, baik pemasaran, keuangan, personal, maupun pengadaan dan pelatihan.

c. Kecilnya margin keuntungan dan kemungkinan gagal

Karena wirausaha menggunakan keuntungannya yang kecil dan keuangan milik sendiri, maka margin laba/keuntungan yang diperoleh akan relatif kecil dan kemungkinan gagal juga ada.[66]

C. Peran Kepemimpinan Kiai dalam Enterpreneurship Pesantren

Pemimpin pada dasarnya mempunyai tanggung jawab untuk melakukan kerja sama dengan anggotanya untuk menemukan dan menentukan tujuan serta strategi yang paling tepat untuk mencapainya. Tugas utama seorang pemimpin adalah menggerakkan anggotanya dan mengendalikan situasi dan kondisi agar perjalanan organisasi tetap dinamis dan harmonis. Dalam menjalankan tugasnya pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu menjalankan perannya dengan baik dan benar. Adapun peran pemimpin dalam melaksanakan tugas organisasi antara lain:

a. Sebagai Perencana

Dalam melaksanakan tugasnya seorang pemimpin hendaknya mampu menyusun rencana yang akan dilakukan di masa yang akan datang,

[66]Kompri, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pondok Pesantren.....,157*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sehingga langkah dan kebijakan yang dihasilkan bisa mengarah sesuai dengan tujuan yang telah disepakati. Karena dari tugas dan fungsi yang telah dilakukan pimpinan itulah yang bisa melihat arah kemajuan dan kemunduran sebuah organisasi baik kecil maupun yang besar.

b. Sebagai Pelaksana

Selain merencanakan program-program yang akan dilakukan maka seorang pemimpin juga harus menjalankan tugas dan fungsinya untuk melaksanakan apa yang telah direncanakan sehingga anggotanya bisa tergerak untuk melaksanakan rencana tersebut dengan baik dan benar.

c. Sebagai Penanggung Jawab

Pemimpin bukanlah orang yang bisa melakukan apa saja sesuai keinginannya tanpa memperhatikan kelompok dan organisasinya karena ia merupakan bagian yang tidak terpisahkan oleh kelompok itu sendiri. Apapun yang terjadi pada oranisasi dan anggotanya adalah tanggung jawab pemimpin. Pemimpin harus pandai mengatur strategi dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapinya.

d. Sebagai Evaluator

Pemimpin yang ideal harus mampu menilai atau mengevaluasi kegiatan masing-masing anggotanya agar dalam melaksanakan tugas dapat mencapai hasil yang maksimal.

e. Sebagai Penengah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pemimpin harus bisa memainkan perannya sebagai penengah apabila ada pertikaian diantara anggotanya, bukan memihak pada sekelompok yang dianggap lebih cocok dengan selera pemimpin itu sendiri.

f. Sebagai Pelindung

Salah satu peran pemimpin adalah sebagai pelindung bagi anggotanya. Penghayatan peranan pelindung ini akan dapat menumbuhkan hubungan kepemimpinan yang penuh kasih sayang antara pemimpin dengan orang-orang yang dipimpinnya.

g. Sebagai Penentu Kebijakan

Dalam setiap kepemimpinan pengambilan keputusan merupakan hal yang amat penting karena pengambilan keputusan tersebut menunjukkan bagaimana tipe atau gaya kepemimpinannya. Maka dari itu pengambilan keputusan merupakan fungsi kepemimpinan yang amat menentukan proses dan tingkat keberhasilan kepemimpinan itu sendiri.[67]

[67]Ainun Mustaqim, "*Peran Kepemimpinan Kiai Dalam Mengimplementasikan Program Keterampilan Kewirausahaan Di Pondok Pesantren Ushulul Hikmah Al Ibrohimi Manyarrejo Manyar Gresik",* (Skripsi—UIN Sunan Ampel, Surabaya, 2012), 15

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian diartikan sebagai cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. cara ilmiah berarti kegiatan penelitian, itu didasarkan pada ciri-ciri keilmuan, yaitu rasional, empiris, dan sistematis.[68]

A. Jenis Penelitian

penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif yang dirancang sebagai upaya untuk mengeksplorasi dan klarifikasi mengenai fenomena dengan jalan mendeskripsikan variabel yang berkenaan dengan permasalahan yang diteliti. Dalam hal ini peneliti berupaya mendeskripsikan kepemimpinan kiai dalam pengelolaan enterpreneurship di Pondok Pesantren Darul Falah Pusat Krian, Sidoarjo.

Menurut Moleong, penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, prsepsi, motivasi, tindakan, dll, secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.[69]

Data-data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah hal-hal yang berkaitan dengan kepemimpinan kiai dalam pengelolaan enterpreneurship yang ada di pondok pesantren Darul Falah Pusat Krian, Sidoarjo.

---

[68]Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan,* (Bandung: Alfabeta), 2013, 3
[69]Lexi, J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif_Edisi Revisi,.....*6.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Pondok Pesantren Darul Falah Pusat Krian, Sidoarjo. Pesantren tersebut dipilih sebagai latar penelitian karena dengan alasan bahwa lembaga pesantren tersebut merupakan pesantren yang menerapkan enterpreneurship, terbukti dari banyaknya usaha yang dimiliki oleh pesantren tersebut.

C. Sumber Data Penelitian

Sumber data yang dimaksud dalam penelitian ini adalah subyek dari mana data tersebut dapat diperoleh.[70]Adapun sumber data dalam penelitian ini adalah:

a. Data Premier

Sumber data Primer adalah sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer secara khusus dikumpulkan untuk menjawab pertanyaan penelitian.[71] Dalam hal ini orang yang mengetahui, berkaitan, dan menjadi pelaku dari suatu kegiatan yang diharapkan dapat memberikan informasi. Adapun yang menjadi sumber data primer dalam penelitian ini adalah pengasuh Pondok Pesantren Darul Falah Pusat yaitu bu Nyai Iskandar,

[70]Suharsmi, Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek,* (Jakarta: Rineke Cipta, 2010), 172.
[71]Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo, *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntasi dan Manajemen,* (Yogyakarta: BPFE. 2002), 157.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Ustadz Saiful selaku ketua yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Pusat, Ustadzah Bibah pengelola koperasi dan Ustadz Mahfudz pengelola toko.

Tabel 3.1. Daftar Informan

No	Informan	Bentuk Data	Tujuan
1	Hj. Umi Habibah Iskandar	1. Data kepemimpinan Kiai (wawancara dan dokumentasi) 2. Data pengelolaan enterpreneurship (wawancara dan dokumentasi)	1. Untuk mengetahui kepemimpinan Kiai dalam pengelolaan enterpreneurship
2	Ustadz syaiful	1. Data kepemimpinan Kiai (wawancara dan dokumentasi) 2. Data pelaksanaan enterpreneurship (wawancara dan dokumentasi)	1. Untuk mengetahui peran kiai 2. Untuk mengetahui pelaksanaan enterpreneurship di Ponpes Darul Falah Pusat
3	Ustadzah Bibah	Data pelaksanaan dan strategi pemasaran enterpreneurship	Untuk mengetahui pelaksanaan dan strategi pemasaran enterpreneurship
4	Ustadz Mahfudz	Data pelaksanaan dan	Untuk

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

		strategi pemasaran enterpreneurship	mengetahui pelaksanaan dan strategi pemasaran enterpreneurship

a. Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang mendukung data primer. Data ini bersumber dari referensi dan literatur yang mempunyai korelasi dengan judul dan pembahasan penelitian ini seperti buku, catatan, dan dokumen.

Dalam hal ini peneliti mengambil data skunder melalui profil pondok pesantren, catatan buku besar, dan dokumen-dokumen lain yang dapat membantu peneliti dalam melengkapi data primer.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara-cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk data dan alat yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya.[72] Dalam penelitian ini penulis menggunakan beberapa teknik untuk memperoleh data yang akurat, yaitu:

[72]Suharsmi, Arikunto, *Prosedur Penelitian,*.....265.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Observasi

Observasi yaitu teknik pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh informasi tentang suatu subjek yang diteliti agar mendapat gambaran yang lebih jelas yang dilaksanakan dengan pengamatan secara langsung ke lapangan.[73] Observasi ini peneliti lakukan untuk mencari data mengenai kepemimpinan kiai dalam mengelola usaha pesantren, dan bentuk-bentuk usaha yang ada di Pondok Pesantren Darul Falah Pusat Krian, Sidoarjo. Dalam hal ini peneliti datang ke tempat penelitian tanpa terjadwal, hanya saja disaat peneliti membutuhkan data.

2. Wawancara Mendalam (Indepth Interview)

Wawancara merupakan cara mengumpulkan data penelitian dengan mengajukakn pertanyaan secara lisan dan langsung kepada subyek penelitian atau responden.[74] Wawancara dipergunakan untuk mengadakan komunikasi dengan subjek penelitian sehingga diperoleh data-data yang diperlukan. Teknik wawacara mendalam ini diperoleh langsung dari subyek penelitian melalui serangkaian tanya jawab dengan pihak-pihak yang terkait langsung dengan pokok permasalahan.

Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan wawancara bentuk wawancara terstruktur dimana pertanyaan diajukan secara tersusun dengan tujuan agar pertanyaan dan jawaban lebih fokus dan terarah.

[73]S, Nasution, *Metode Research Atau penelitian Ilmiah,* (Jakarta: Bumi Aksara 1996), 143.
[74]Umi Zukfa, *Metode Penelitian Sosial,* (Yogyakarta: Cahaya Ilmu, 2010), 125.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam wawancara ini subjek utamanya adalah pemimpin pondok pesantren yakni bu Nyai Iskandar, selain itu juga beberapa subjek penunjang yang berkonstribusi dalam memperoleh data mengenai pengelolaan usaha-usaha pesantren yakni, Ustadz Syaiful, Ustadzah Bibah, dan Ustadz Mahfudz selaku santri komplex yang juga bertugas untuk mengelola usaha-usaha yang ada di pesantren Darul Falah Pusat Krian Sidoarjo.

Materi yang akan peneliti sampaikan yaitu tentang bagaimana pengelolaan kewirausahaan di pondok pesantren Darul Falah, bagaimana kepemimpinan kiai dalam pengelolaan kewirausahaan di pesantren dan apa saja faktor penghambat dan pendukung kiai dalam pengelolaan pendidikan enterpreneur.

3. Dokumen

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif.[75]

Studi dokumentasi ini digunakan untuk memperkuat data wawancara mendalam karena dokumen tersebut akan memberikan informasi otentik tertulis mengenai peristiwa dan hal-hal yang dapat dijadikan acuan, memperkuat landasan analisis penelitian ini.

[75]Nasution, *Metode Research,*.....329.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Di dalam penulisan skripsi ini penggunaan metode dokumentasi juga dilakukan untuk menggali informasi tentang sejarah berdirinya dan perkembangan pondok pesantren, pendidikan enterpreneur pesantren serta bentuk-bentuk usaha yang telah didirikan pesantren dan pengelolaan usaha pesantren tersebut. Peneliti juga akan mendokumentasikan unit usaha yang telah didirikan oleh pondok pesantren. Pengambilan data-data dengan dokumentasi ini digunakan untuk mendapatkan data-data tentang macam-macam usaha, struktur kepengurusan usaha dan data lain yang dapat melengkapi informasi penelitan.

E. Prosedur Analisis dan Interprestasi Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah difahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain.[76] Dalam proses analisi data, penulis akan mendeskripsikan dan mengungkapkan data mengenai kepemimpinan kiai dalam pengelolaan kewirausahaan di Pondok Pesantren Darul Falah Pusat Krian, Sidoarjo.

Adapun analisis data terdiri dati tiga jalur kegiatan yang terjadi secara berurutan, yaitu reduksi data, penyaian data, verifikasi.

1. Reduksi Data

Reduksi data merupakan proses pengumpulan data penelitian. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok,

[76]Sugiono, *Metode Penelitian,*.....334.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Selama proses reduksi data peneliti dapat melanjutkan ringkasan, pengkodean, menemukan tema, reduksi data berlangsung selama penelitian dilapangan sampai pelaporan penelitian selesai.

2. Penyajian Data

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori dan sejenisnya. Dengan menyajikan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi dan merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami.

3. Verifikasi

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles Huberman adalah penarikan kesimpulan atau verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dikemukakan merupakan kesimpulan kredibel (hasil penelitian yang dapat diterima atau dipercaya).

F. Keabsahan Data

Keabsahan data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh dapat dinyatakan valid abila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Dalam hal ini peneliti menggunakan salah satu dari uji kreadibilitas yaitu Tringgulasi, dalam pengujian kredibilitas tringgulasi diartikan sebagai teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau pembanding terhadap data itu.[77] Ada dua cara tringgulasi yang digunakan peneliti pada penelitian ini yaitu:

1. Tringgulasi Metode

   Dilakukan dengan cara melakukan pengecekan terhadap penggunaan metode pengumpulan data. Yakni dengan mencermati kesesuaian informasi yang didapatkan dari observasi, wawancara dan dokumentasi.

2. Tringgulasi Sumber Data

   Dilakukan peneliti dengan cara membandingkan dan mengecek derajat kepercayaan informasi yang diperoleh melalui waktu dan cara yang berbeda. Dalam hal ini peneliti melibatkan informan lain untuk

[77]Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif,* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), 330.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

membandingkan hasil penelitian yang di dapat dari informan primer. Yakni pengurus, santri, dan ustadz yang ada di Pondok Pesantren Darul Falah Pusat Krian Sidoarjo.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

A. DESKRIPSI SUBJEK

Penelitian ini dilakukan di Pondok Pesantren Darul Falah Pusat Krian sidoarjo. Penelitian ini dilakukan kurang lebih 5 bulan, mulai dari bulan April sampai dengan bulan Agustus 2018. Pada bulan April peneliti melakukan observasi awal untuk mencari Pesantren yang sesuai dengan judul penelitian. Kemudian dirasa sudah menemukan Pesantren yang sesuai, peneliti memberikan surat izin penelitian kepada Pondok Pesantren. Pada bulan Juni sampai bulan Agustus 2018 peneliti mulai melakukan penelitian.

Penelitian ini dilakukan dengan beberapa tahap. Adapun untuk mendapatkan data dimulai dari observasi, wawancara, dan dokumentasi. Dalam proses wawancara peneliti menunjuk beberapa informan yang dianggap kompeten dalam menghasilkan data yang relevan dengan judul penelitian.

Dalam menentukan subjek penelitian, peneliti memulai dengan menunjuk pengasuh pondok pesantren sebagai *key informan*, yaitu informan kunci dalam penelitian ini. Sedangkan untuk informan selanjutnya, pengasuh pondok pesantren akan menunjuk beberapa nama lain yang akan dijadikan informan yang berhubungan dengan kepemimpinan kiai dalam pengelolaan kewirausahaan pesantren, yang di butuhkan oleh peneliti.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Peneliti mendapat empat informan yang menjadi subjek penelitian. Subjek penelitian diharapkan dapat membantu memberikan informasi sesuai fokus penelitian agar data penelitian yang dibutuhkan oleh peneliti dapat terkumpul.

1. Informan I (IU)

   Informan pertama, yakni (IU) Bunyai Umi Habibah Iskandar selaku pengasuh pondok pesantren darul Falah Pusat, karena Kiai Iskandar telah wafat maka digantikan oleh istri beliau yakni bunyai Iskandar. Wawancara ini dilakukan di rumah beliau di sekitar Pondok putri Darul Falah Pusat pada hari Rabu, 20 Juni 2018 jam 08.00 WIB.

2. Informan II (IS)

   Informan kedua, yakni (IS) Ustadz Syaiful selaku kepala yayasan pondok pesantren darul Falah Pusat Krian Sidoarjo. Wawancara ini dilakukan di asrama komplex pondok pesantren Darul Falah Pusat pada hari Senin, 09 Juli 2018 jam 18.30 WIB. Asrama komplex adalah asrama bagi santri yang sudah menikah mubarok dan tinggal dipondok untuk mempersiapkan membuka cabag pondok pesantren darul falah cabang.

3. Informan III

   Informan ketiga, yakni (IB) Ustadzah Bibah selaku pengelola koperasi PAUD Darul Falah Pusat yang juga termasuk usaha dari Pondok Pesantren darul Falah Pusat. Wawancara ini dilakukan di koperasi pada hari Sabtu, 11 Agustus 2018 jam 09.00 WIB. Ustadzah Bibah termasuk

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengelola pertama koperasi PAUD Darul Falah mulai dari tahun 2011 hingga sekarang.

4. Informan IV

Informan keempat, yakni (IM) Ustadz Mahfudz selaku pengelola toko yang dimiliki Pondok Pesantren Darul Falah Pusat yang letak tokonya berada di rumah warga sekitar pondok. Wawancara ini dilakukan di toko pada hari Sabtu, 11 Agustus 2018 jam 10.00.

Tabel 4.1 Jadwal kegiatan wawancara dan Observasi

No	Tanggal	Jenis Kegiatan
1	10 April 2018	Observasi Awal
2	04 Juni 2018	Menyerahkan surat izin penelitian
3	20 Juni 2018	Wawancara dengan BuNyai Iskandar
4	09 Juli 2018	Wawancara dengan Ustadz Syaiful
5	11 Agustus 2018	Wawancara dengan Ustadzah Bibah
6	11 Agustus 2018	Wawancara dengan Ustadz Mahfudz

Tabel 4.2 Identitas Informan

No	Nama	Jenis kelamin	Pekerjaan
1	Hj. Umi Habibah Iskandar	P	Pengasuh Pondok Pesantren darul Falah Pusat
2	Ustadz syaiful	L	Ketua Yayasan pondok Pesanren

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

			Darul falah Pusat
3	Ustadzah Bibah	P	Pengelola Koperasi
4	Ustadz Mahfudz	L	Pengelola Toko

B. HASIL PENELITIAN

1. Deskripsi Hasil temuan

Dari hasil penelitian ini, peneliti menemukan jawaban yang sesuai dengan fokus penelitian yaitu bagaimana kepemimpinan kiai dalam pengelolaan enterpreneurship (studi kasus di Pondok Pesantren Darul Falah Pusat Krian Sidoarjo), serta faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan kiai dalam pengelolaan enterpreneurship (studi kasus di Pondok Pesantren Darul Falah Pusat Krian Sidoarjo).

a. Kepemimpinan Kiai dalam Pengelolaan Enterpreneurship di Pondok Pesantren Darul Falah Pusat Krian Sidoarjo

Pondok Pesantren darul Falah pusat yang didirikan sendiri oleh KH. Iskandar Umar Abdul Lathif pada tahun 1984 yang bertempat di Dusun Bendomungal, Desa Sidorejo, Kecamatan Krian, Kabupaten Sidoarjo. Sepeninggal beliau pada tahun 2010, Pondok Pesantren Darul Falah Pusat diasuh langsung oleh istri beliau bernama Nyai Hj. Umi Habibah iskandar. Dinamakan Darul Falah Pusat karena pondok ini memiliki kurang lebih 120 pondok cabang yang tersebar di jawa dan sumatra.

Pondok Pesantren Darul Falah Pusat merupakan sebuah tempat atau asrama untuk belajar dan memperdalam ilmu agama

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

islam secara menyeluruh. Selain itu pondok Pesantren Darul falah juga terkenal dengan berbagai macam Usaha Pesantren yang juga didirikan sendiri oleh Kiai Iskandar Umar. Pertama kali dirintis kira-kira 3-4 tahun setelah pesantren berdiri.[78]

Usaha yang ada di pesantren darul falah sendiri sangatlah banyak, diawalai dari usaha kecil kecilan yakni kantin, kios-kios, warung, koperasi dan berkembang mendirikan usaha yang lebih besar seperti rumah makan, pabrik roti, toko buku/kitab, toko bangunan, klinik, KBIH dan masih banyak lagi.[79]

Sebuah usaha tidak akan bisa berkembang tanpa seorang pemimpin yang kreatif dan inovatif, kepemimpinan merupakan cara mempengaruhi orang atau sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan. Kiai sendiri merupakan pemegang kekuasaan tertinggi di Pondok Pesantren.

Sosok kepemimpinan Kiai iskandar sendiri merupakan sosok kiai yang sangat perhatian kepada santri-santrinya, mulai dari masalah keilmuan, dan juga masalah ekonomi.[80] (1A, 2, IU, 3)

Hal ini dikuatkan oleh pernyataan Ustadz Syaiful sebagai informan ke dua bahwa bahwa kiai Iskandar ini merupakan sosok pemimpin yang sangat mengayomi santrinya, Kiai ini lebih

[78]Hasil Wawancara dengan IU, pengasuh Ponpes Darul Falah Pusat, (20-06-2018: 08.50 WIB)
[79]Hasil Wawancara dengan IU, pengasuh Ponpes Darul Falah Pusat, (20-06-2018: 09.00 WIB)
[80]Hasil Wawancara dengan IU, pengasuh Ponpes Darul Falah Pusat, (20-06-2018: 09.10 WIB)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mementingkan kepentingan santrinya daripada urusan pribadinya sendiri."[81] (1A, 2, IS, 3)

Subjek IM juga berpendapat, kepemimpinan Kiai Iskandar dalam mengelola usahanya itu:

> "Alhamdulillah, masalah kepengusahaansemua usaha itu di percayakan kepada santri, maju endak,e ya tergantung dari santri, tapi beliau sendiri ya tetep mantau, kalau kurang baik ya diarahkan, kalau kurang cocok ya diarahkan lagi, yang diamanati yg dipercaya ya tetep, pokok,e sesuai jalur dari sana."[82] (1A, 2, IM, 3)

Kiai sudah mempercayakan kewirausahaannya kepada santrinya sebagai bahan pembelajaran bagi santrinya sebelum keluar dari pondok pesantren.

Namun saat ini Kiai Iskandar telah meninggal dunia dan digantikan oleh istrinya Bunyai Habibah, sedikit atau banyak pastinya ada perubahan kepemimpinan dalam pengelolaan kewirausahaan tersebut. Menurut subjek IM mengungkapkan bahwa:

> "Kalau dalam pengusahaan ya masih tetap, tapi ya ada bedanya dikit lah, biasae itu dalam hal pengadaan barang, terus dalam masalah,,,tapi kebanyakan masih tetep kok mbak. Ya mungkin itu masalah jalur uangnya, ini kan hasilnya langsung diserahkan sana, nanti sana ada pengurusnya lagi bagian keuangan."[83] (1A, 1, IM, 4)

---

[81]Hasil Wawancara dengan IS, Kepala Yayasan Ponpes Darul Falah Pusat (09-07-2018: 18.40 WIB)
[82]Hasil Wawancara dengan IM, Pengelola Toko Ponpes Darul Falah Pusat (11-08-2018: 10.00 WIB)
[83]Hasil Wawancara dengan IM, Pengelola Toko Ponpes Darul Falah Pusat, (11-08-2018: 10.10 WIB)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Seorang pemimpin pasti mempunyai gaya atau ciri khas dalam kepemimpinannya, gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya. Gaya kepemimpinan kiai iskandar sendiri termasuk dalam gaya kharismatik dan demokratik, terbukti dari sangat dihormatinya kiai oleh santri maupun masyarakat sekitar karena kewibaan seorang kiai Iskandar, beliau juga demokratik karena dalam mengambil sebuah keputusan kiai selalu melibatkan santrinya, apalagi pengambilan keputusan dalam hal usaha pesantren.

> "beliau sangat kebapakan, beliau lebih mementingkan kebutuhan santrinya daripada kebutuhan pribadinya, beliau juga sosok pemimpin yang sangat sangat dihormati baik oleh santrinya maupun masyarakat disekitarnya, dalam hal mengambil keputusan tentang usaha apa yang akan dirintis selanjutnya kiai akan memberikan kesempatan kepada yang lainnya, jadi kita musyawarah bersama dan mengambil keputusan bersama."[84] (1A, 3, IS, 6)

Dalam berwirausaha pastinya mempunyai tujuan-tujuan yang mendasari didirikannya usaha tersebut. Pondok pesantren darul falah sendiri mempunyai tujuan-tujuan mengapa mendirikan usaha di pesantren, diantaranya kita sebagai orang yang hidup harus mempunyai usaha sendiri agar tidak bergantung dengan orang lain, kiai mendirikan usaha tersebut juga untuk pembelajaran

[84]Hasil Wawancara dengan IS, Kepala Yayasan Ponpes Darul Falah Pusat (09-07-2018: 18.47 WIB)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

santri agar santri itu bisa berwirausaha, Seperti yang diutarakan oleh subjek IU:

> "ya kita sebagai orang yang hidup harus punya usaha sendiri agar tidak ketergantungan dengan orang lain, kita mendirikan usaha ini juga agar santri itu bisa belajar berwirausaha dan ketika lulus dari pesantren bisa berwirausaha sendiri, usaha pesantren ini juga diharapkan dapat mengangkat ekonomi daripada santri, karena sebagian santri baik yang sudah menikah atau belum menikah ekonominya dari perputaran usaha tersebut."[85] (IU, 8, IU, 9)

Hal senada diungkapkan oleh subjek IS bahwa:

> "beliau sudah memberikan bukti nyata bahwa santri juga bisa bekerja, beliau juga memberikan bukti nyata kepada masyarakat bahwa lulusan pesantren bisa berwirausaha, tidak hanya setelah lulus dari pesantren terus jadi pengangguran. Karena sudah ada juga lulusan pondok darul falah yang sudah buka cabang dan juga menerapkan kewirausahaan di pondok cabangnya sama seperti apa yang kiai lakukan di pondok darul falah pusat ini"[86] (IS, 8, IS, 8)

Dari pernyataan yang disampaikan oleh informan Ustadz Syaiful bahwa kiai Iskandar ini sudah membuktikan bahwa santri-santrinya juga bisa bekerja, santrinya yang lulusan pesantren juga bisa berwirausaha.

Pondok pesantren darul falah pusat termasuk pondok pesantren yang mampu menghadapi tuntutan zaman di era modern ini dengan dikembangkannya Enterpreneurship di pondok pesantren.

[85]Hasil Wawancara dengan IU, pengasuh Ponpes Darul Falah Pusat, (20-06-2018: 08.57 WIB)
[86]Hasil Wawancara dengan IS, Kepala Yayasan Ponpes Darul Falah Pusat (09-07-2018: 18.30 WIB)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Mendirikan usaha dari nol hingga sampai sekarang tercipta beberapa usaha pastinya seorang pemimpin mempunyai cara dalam mengembangkan usahanya tersebut, seperti yang diungkapkan oleh subjek IU:

> "utamanya ya kita lihat potensi, potensinya apa yang bisa dikembangkan disitu, setelah melihat potensi kita bicarakan bersama, kita rembukan bersama, kita rembukan apa yang baik usahanya, seperti ohh ini baiknya membuka warung, ya kita bicarakan dengan pengurus yang lainnya dan kita putuskan bersama."[87] (1B, 6, IU, 11)

Selain itu pesantren darul falah pusat juga mempunyai rencana kedepan dibidang usahanya, yakni mempunyai persatuan ekonomi dari cabang-cabang pesantren. Seperti yang dituturkan oleh subjek IU:

> "ya banyak, kita kan punya cabang banyak, ingin mempunyai persatuan ekonomi dari cabang-cabang pesantren, kita juga kan mengankat warga sekitar, jadi ada warga sekitar yang bekerja di usaha pesantren, seperti di pabrik roti, kios-kios, warung, naahh dengan mereka bisa bekerja kan paling tidak mendapatkan income dari kita, incomenya berapa? Yaaa umumnya berapa."[88] (1B, 6, IU, 12)

Jadi pondok pesantren darul falah pusat ini selain ingin mensejahterakan santrinya juga ingin mensejahterakan masyarakat di sekitarnya. Dengan adanya usaha-usaha yang dimiliki oleh pondok pesantren darul falah pusat secara tidak langsung juga membuka pekerjaan bagi masyarakat sekitar pondok pesantren.

---

[87]Hasil Wawancara dengan IU, pengasuh Ponpes Darul Falah Pusat, (20-06-2018: 09.20 WIB)
[88]Hasil Wawancara dengan IU, pengasuh Ponpes Darul Falah Pusat, (20-06-2018: 09.26 WIB)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kiai memang pemimpin tertinggi baik dalam pondok pesantren maupun dalam pengelolaan usaha pesantren, namun dalam pengelolaan usaha pesantren tidak akan efektif jika kiai sendiri yang memegang semua usahanya, maka dari itu kiai menunjuk beberapa santrinya untuk mengelola satu usaha juga sebagai pembelajaran bagi santrinya dalam berwirausaha. Informasi ini diungkapkan oleh subjek IU:

> "ada pengelolanya sendiri, ada yang bertanggung jawab masing-masing juga ada pembantunya. Seperti, Roba'i itu yang megang ustadz hamim sama ustadz qorib, toko bangunan di pegang ustadz syaifudin dan lain sebagainya."[89] (1B, 6, IU, 13)

Kiai juga tidak akan memilih dengan asal siapa santri yang ditunjuknya, pasti juga ada kriteria-kriteria tertentu yang bisa melaksanakan tugas dengan baik yang diamanahkan kepadanya. Santri yang dianggap mampu mengelola keuangan dan mengembangkan usaha pesantren akan yang akan ditunjuk. Tugas pengelola sendiri seperti mengelola keuangan dan menyediakan stok barang. Subjek IU mengatakan:

> "menunjuk pengelolanya ya mereka yang dipandang bisa mengembangkan dan bisa mengelola keuangan. Tugasnya sendiri kalau pengelola di tempat-tempatnya ya mengelola keuangan, mengelola stok barang, terus kemudian mengambil kalau ada yang perlu dipenuhi dan lain sebagainya."[90] (1B, 6, IU, 14)

[89]Hasil Wawancara dengan IU, pengasuh Ponpes Darul Falah Pusat, (20-06-2018: 09.32 WIB)
[90]Hasil Wawancara dengan IU, pengasuh Ponpes Darul Falah Pusat, (20-06-2018: 09.26 WIB)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Seorang santri dipilih sebagai pengelola usaha pesantren ketika santri tersebut telah lulus dan sudah di nikahkan massal oleh kiai, karena pondok pesantren darul falah sendiri mempunyai tradisi nikah massal bagi santrinya yang telah dianggap sudah pantas menikah, lalu ditempatkan di asrama komplex dan diberi tanggung jawab untuk mengelola usaha pesantren sebagai pembelajaran santri yang menurut kiai cocok untuk dipegang santri tersebut. Perpindahan pengelola usaha pesantren dilakukan ketika pengelola sebelumnya telah pindah ke pondok cabang, namun terkadang ada juga sebelum pindah ke pondok cabang pengelola di pindahkan ke usaha yang lain karena dirasa kurang cocok dibidang sebelumnya, dan perpindahan pengelola itu terserah dari pimpinan. Subjek IM mengatakan:

> "Perpindahan pengelola itu ketika pengelola sebelumnya pindah ke cabang, tapi ya kadang walaupun belum dicabang terus diganti ya bisa, pokoe tergantung dari pemimpinnya ana, oh ini kurang cocok disini, ganti disini, pokoknya dicocokkan dengan bidangnya."[91] (1B, 6, IM, 15)

Peran seorang pemimpin sangatlah penting bagi seseorang yang dipimpinnya, dan kiai sebagai pemimpin di pondok pesantren harus mempunyai cara agar pengelola usaha yang telah ia tunjuk kompak dan bersatu dalam mencapai tujuan. Subjek IU mengatakan bahwa:

[91]Hasil Wawancara dengan IM, Pengelola Toko Ponpes Darul Falah Pusat, (11-08-2018: 10.03 WIB)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "kita usaha di depan itu bukan untuk bekerja, tapi salah satu dari pembelajaran santri, disamping belajar kita juga melihat masyarakatkan macemnya banyak, ya kita lihat dari situ, terus belajar usaha yang umpama nanti santri keluar dari sini, santri mau bikin usaha itu tidak canggung-canggung lagi, jadi memberikan motivasi, memberikan masukan kepada mereka-mereka untuk melihat peluang, peluang yang bagus untuk mengembangkan usaha."[92] (1B, 6, IU, 16)

Selain memotivasi santrinya agar selalu kompak, pastinya dalam pengelolaan sendiri harus ada pengawasan kinerja, dan kiai juga mempunya cara sendiri dalam mengawasi kinerja santri yang ditugaskan. Seperti yang diungkapnkan oleh subjek IU:

> "kalau pengawasan ya pastinya ada, namanya usaha ya harus diawasi, naik turunnya usaha itu seperti apa, biar kita juga tau sendiri keadaan dilapangan, dan itu dari kita sendiri yang mengawasi."[93] (1B, 6, IU, 17)

Hal senada juga diungkapkan oleh subjek IS:

> "Ada pengawasannya langsung dari keluarga pemimpin, biasanya itu dilihat dari usahanya itu gimana, diawasi, dan pastinya beliau juga punya orang untuk mengawasi."[94] (1B, 6, IS, 17)

Selaras dengan pernyataan IU dan IS subjek IM juga mengungkapkan:

> "Kalau pengawasannya itu, wes pokoe di percayakan sama yang mengelola, Cuma pengawasane itu dilihatkan dari pendapatan ,kan dari sudah kelihatan, loh ini kok menurun gini-gini gini, oh ya ini alasan gini,gini,gini, jadi dilihat dari data yang masuk, kan nanti ada data yang masuk ke

[92]Hasil Wawancara dengan IBI, pengasuh Ponpes Darul Falah Pusat, (20-06-2018: 09.25 WIB)
[93]Hasil Wawancara dengan IBI, pengasuh Ponpes Darul Falah Pusat, (20-06-2018: 09.30 WIB)
[94]Hasil Wawancara dengan IS, Kepala Yayasan Ponpes Darul Falah Pusat (09-07-2018: 18.57 WIB)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> sana nantikan kelihatan, terus dicek, naik turunnya kan nanti kelihatan."[95] (1B, 6, IM, 17)

Pengawasan kiai dalam enterpreneurship sendiri hanya dilihat dari pendpatan pengelola usaha setiap bulannya.

Kewirausahaan pesantren akan terus eksis di masyarakat jika tim pengelola usaha mempunyai strategi-strategi tertentu yang yang diterapkan dalam berwirausaha. Subjek IU mengungkapkan:

> "Kalau strategi, utamanya ya keuletan, kejujuran, kesungguhan daripada teman-teman yang harus diperhatikan."[96] (1B, 7, IU, 18)

Strategi tiap pengelola usaha jelas lah berbeda, sesuai dengan usaha apa yang sedang di pegang saat ini, seperti subjek IM pengelola toko pondok ini mengungkapkan strateginya dalam usaha yang dipegangnya yaitu dengan melihat kebutuhan orang-orang kampung, karena kebetulan usaha yang dikelolalnya terdapat di sekitar perkampungan masyarakat.

> "Kalau strategi saya ini kan saya di sekitar kampung ya, ya saya lihat kebutuhannya orang-orang kampung ini apa, gitu, biasanya orang nyari apakan tanya sini, beli ini, oh belum ada ya besok saya kulakkan, jadi ya lihat kebutuhane tetangga-tetangga ini tok, beda kalau di depan sana kan orang banyak dari mana-mana, dari surabaya, dari magetan kan banyak yang mampir di embong, warung-warung kan kebutuhannya orang banyak, kalau ini kan Cuma tetangga-tetangga sini, orang-orang yang lewat itu tok."[97] (1B, 7, IM, 18)

---

[95]Hasil Wawancara dengan IM, Pengelola Toko Ponpes Darul Falah Pusat (11-08-2018: 10.15 WIB)
[96]Hasil Wawancara dengan IU, Pengasuh Ponpes Darul Falah Pusat (09-07-2018: 18.56 WIB)
[97]Hasil Wawancara dengan IM, Pengelola Toko Ponpes Darul Falah Pusat (11-08-2018: 10.05 WIB)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berbeda dengan strategi yang diterapkan IM, subjek IB menuturkan bahwa strategi yang dilakukannya yaitu:

> "Dari mulai 2006 ituberdiri adanya Paud sehingga dikeolal membeli buku-buku tanpa dari sales, jadi belanja sendiri ke surabaya, terus dikembangkan dari mulai nggak ada apa-apa, nggak ada persediaan, yowes blonjo-blonjo buku tadi, terus sampai akhirnya 2011 itu setelah mbah yai meninggal saya pindah kesini agak lebar tempatnya, terus akhirnya ya ini, dari apa itu, istilahe ngunu bati labae buku ya itu saya kembangkan ini, labanya buku. Kan usaha yang saya kelola ini kan di sekitar area paud, jadi saya menyediakan barang-barang yang dibutuhkan." (1B, 7, IB, 18)

Untuk terus mengasah kemampuan tim pengelola dalam berwirausaha pastinya pemimpin akan memberikan pembinaan kepada tim pengelola dan santri yang ditugaskan. Subjek IU mengtakan:

> "Pembinaannya ada tapi tidak tentu, kadang sebulan 2 kali, kadang-kadang kalau tidak ada apa apa ya 3 kali sebulan, untuk pembicaranya ya dari kalangan pondok sendiri."[98] (1B, 8, IU, 19)

Berbeda dengan subjek IM mengungkapkan:

> "Sementara ini belum ada, ya itu tadi dilihat, biasanya anak ini bidangnya apa gitu, nanti kalau gak bisa jalan ya diganti ke usaha lain, entah ke warung atau ke pabrik roti atau ke yang lainnya, ndak ada training-training nya, pokoknya kalau ada yang kurang bagus ya diganti."[99] (1B, 8, IM, 19)

Sebuah Pondok pesantren pastinya mempunyai potensi tersendiri ketika memutuskan untuk mendirikan usaha. Pondok pesantren darul falah pusat sendiri mempunyai beberapa potensi,

[98]Hasil Wawancara dengan IU, pengasuh Ponpes Darul Falah Pusat, (20-06-2018: 09.35 WIB)
[99]Hasil Wawancara dengan IM, Pengelola Toko Ponpes Darul Falah Pusat (11-08-2018: 10.20 WIB)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

seperti prospek yang ada, letak usaha yang berada di pinggiran jalan yang kebanyakan menyediakan kebutuhan orang-orang yang sedang melakukan perjalanan. seperti yang diungkapkan oleh subjek IU:

> "Potensinya ya karena prospek yang ada, dan letak usaha juga di pinggir jalan raya, dan usahanya juga menguntungkan, seperti klinik yang utamanya untuk fasilitas kesehatan santri sekarang juga untuk masyarakat sekitar, toko bangunan karena pondok darul falah juga membangun pondok cabang maupun pondok pusat daripada labanya diberikan ke orang lain ya mending diberikan ke toko kita sendiri, seperti kios, rumah makan dan warung-warung itu karena kebutuhan orang-orang dijalan raya."[100] (1B, 8, IU, 20)

Menurut subjek IM pengelola toko yang berada di sekitar masyarakat ini juga mempunyai beberapa potensi:

> "potensinya toko ini kan letaknya di sekitar perumahan masyarakat, jadi saya juga menyediakan apa yang dibutuhkan masyarakat, seperti ketika ada yang mencari ini tapi kok saya masih belum ada ya nanti waktu kulakan saya kulakan, jadi sesuai dengan kebutuhan masyarakat sekitar."[101] (1B, 8, IM, 20)

Namanya berwirausaha pastinya ada keuntungan dan kerugian yang dialami. Jika usaha pesantren sedang mengalami kerugian maka yang menanggung semuanya adalah pimpinan, namun kerugian tersebut juga bisa ditutupi dengan keuntungan usaha yang lainnya. Subjek IU mengatakan:

> "keuntungan dan kerugian kita yang nanggung, jadi tidak melibatkan santri, santri cukup belajar bagaimana caranya

[100]Hasil Wawancara dengan IU, pengasuh Ponpes Darul Falah Pusat, (20-06-2018: 09.40 WIB)
[101]Hasil Wawancara dengan IM, Pengelola Toko Ponpes Darul falah Pusat (11-08-2018: 10.25 WIB)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> berwirausaha, tapi alhamdulillah selama ini semua usaha bisa berjalan dengan baik."[102] (1B, 9, IU, 21)

Hal senada di ungkapkan oleh subjek IS:

> "keuntungan dan kerugian ditanggung pimpinan, tapi jangan sampai usaha ini rugi, tidak ada istilah rugi atau apalah, namanya usaha ada sepi ada rame, ya ada ruginya tapi bisa di tutupi dengan keuntungan usaha lain, makanya usaha kita banyak karena kita saling melengkapi dan menutupi."[103] (1B, 9, IS, 21)

Dalam dunia perusahaan, setiap usaha pasti mempunyai target pendapatan, namun berbeda dengan pengelolaan usaha di pesantren darul falah pusat ini tidak menerapkan target bagi pengelola usahanya.

> "Oh endak, ini tidak dikasih target, pokoe sak olehe, ya ndak harus, tapi ya harus ditingkatkan, ndak juga di target tiap bulan harus dapat segini endak, ya sak olehe."[104] (1B, 9, IM, 22)

Sama halnya dengan subjek IB yang mengatakan bahwa:

> "Ndak ada, wes ndak pakek target." (1B, 9, IB, 22)

Pengelolaan entrepreneurship yang baik menurut subjek IS yaitu:

> "Pengelolaannya bisa melihat pasar, bisa melihat peluang, dari pasar dan peluang yang ada kita manfaatkan sesuai dengan kebutuhan pasar, terus kemudian memberikan motivasi, memberikan masukan kepada santri yang bertanggung jawab disitu untuk bisa mengembangkan, kalau nanti bisa berkembang dengan baik manfaatnya kembalai kepada santri sendiri."[105] (1B, 9, IU, 23)

---

[102]Hasil Wawancara dengan IU, pengasuh Ponpes Darul Falah Pusat, (20-06-2018: 09.46 WIB)
[103]Hasil Wawancara dengan IS, Kepala Yayasan Ponpes Darul Falah Pusat (09-07-2018: 18.42 WIB)
[104]Hasil Wawancara dengan IM, Pengelola Toko Ponpes Darul Falah Pusat (11-08-2018: 10.30 WIB)
[105]Hasil Wawancara dengan IU, Pengasuh Ponpes Darul Falah Pusat (20-06-2018: 09.47 WIB)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Subjek IM juga mengungkapkan, bahwa pengelolaan kewirausahaan yang baik dan berkembang itu:

> "Kalau menurut saya, ya itu lihat saya ada dimana, kalau saya kan dikampung, jadi yang dibutuhkan warga setempat itu apa, ya mek itu tok, kalau masalah harga ya lihat umumnya berapa, kalau saya bisa lebih murah dikit ya, tapi ya ndak boleh terlalu mjurah, kalau terlalu murah nanti kasihan toko-toko orang yang lain, jadi ndak enak, ya agak umum lah, kok masalah cari barang ya tentunya saya berusaha cari barang di tempat kulakan yang lebih murah."[106] (1B, 9, IM, 23)

b. Faktor Penghambat dan Pendukung Kepemimpinan Kiai Dalam Pengelolaan Enterpreneurship di Pondok Pesantren Darul Falah Pusat Krian Sidoarjo

Seorang pemimpin dalam mengelola suatu usaha tentu tidak bisa berjalan begitu saja. Pasti ada faktor-faktor penghambat yang bisa memperlambat berkembangnya suatu usaha. Dan juga ada faktor pendukung yang bisa mendukung atau memperkuat proses pengelolaan suatu usaha.

Faktor penghambat pengelolaan enterpreneurship di Pondok Pesantren darul Falah pusat sendiri menurut pimpinan pondok pesantren yaitu naik turunnya keadaan di pasar saja.[107] (2A, 10 ,IU, 23)

Namun berbeda denganpenuturan Ustadz Mahfudz dan ustadzah Habibah yang mengelola toko ini, faktor penghambat

[106]Hasil Wawancara dengan IM, Pengelola Toko Ponpes Darul Falah Pusat (11-08-2018: 10.35 WIB)
[107]Hasil Wawancara dengan IU, Pengasuh Ponpes Darul Falah Pusat (20-06-2018: 09.50 WIB)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bagi mereka yaitu menemukan suplier yang murah untuk memasok barang dagangan mereka, serta tempat pembelanjaan yang lumayan jauh, penetapan harga yang sesuai agar tidak merugikan pedagang lainnya.[108]

Adapun faktor pendukung kepemimpinan kiai dalam pengelolaan enterpreneurship di pondok pesantren darul falah pusat yaitu dari santrinya sendiri, seperti diungkapkan oleh subjek IU:

> ”Pendukungnya sendiri itu dari santri, jiwa sebagai santri yang harus taat kepada kiai, dengan ketaatan kita itulah kiai merasa mendapat dukungan.” (2A, 10, IU, 24)

C. Analisi Hasil Penelitian

Pada bagian ini peneliti akan menyampaikan hasil analisis data tentang kepemimpinan kiai dalam pengelolaan enterpreneurship di pondok pesantren darul falah pusat sidoarjo, hal ini akan disampaikan sesuai dengan pemaparan hasil penelitian yang telah disampaikan diatas.

1. Kepemimpinan Kiai dalam Pengelolaan Enterpreneurship di Pondok Pesantren darul Falah Pusat Krian Sidoarjo.

Pondok Pesantren Darul Falah Pusat merupakan sebuah tempat atau asrama untuk belajar dan memperdalam ilmu agama islam secara menyeluruh. Selain mendirikan sarana pendidikan pondok pesantren darul falah pusat juga mendirikan berbagai macam usaha pesantren

[108]Hasil Wawancara dengan IM, Pengelola Toko Ponpes Darul Falah Pusat (11-08-2018: 10.45 WIB)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sebagai tempat belajar santri dalam menanggapi dunia enterpreneurship.

Kiai Iskandar sosok pemimpin pesantren darul falah pusat yang mendirikan usaha pesantren ingin membuktikan bahwa seorang santri selain pandai dalam pendidikan islam juga harus bisa berwirausaha agar tidak ketinggalan dengan pendidikan umum lainnya.

Kepemimpinan sendiri menurut Tannembaum dan Massarik dalm Kast dan James E. Rosenzweig mengikhtisarkan hubungan antara pemimpin dengan sistem pengaruh dengan menyatakan bahwa kepemimpinan itu adalah pengaruh antar pribadi yang dilaksanakan dalam berbagai situasi dan diarahkan untuk mencapai sasaran tertentu melalui proses komunikasi. Kepemimpinan itu selalu menyangkut usaha pemimpin untuk mempengaruhi pengikutnya. Definisi yang senada disampaikan oleh DuBrin bahwa kepemimpinan adalah suatu usaha mempengaruhi orang antar-perseorangan, lewat proses komunikasi untuk mencapai suatu atau beberapa tujuan.[109]

Menurut Daulay, kiai adalah seorang yang ahli agama dan fasih dalam membaca Al-Qur'an serta mempunyai kemampuan yang cermat dalam membaca pikiran pengikut-pengikutnya. Sifat khas seorang kiai

[109]Ismail Nawawi Uha, *Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja.....,156*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

adalah terus terang, berani blak-blakan dalam bersikap, dan bahkan ahli dalam menerapkan prinsip-prinsip ijtihad.[110]

Kepemimpinan kiai di pondok pesantren darul falah pusat dalam pengelolaan enterpreneurship seluruhnya dipercayakan kepada santrinya, kiai memberikan fasilitas kepada santrinya berupa unit usaha untuk dijadikan bahan pembelajaran kepada santrinya dalam bidang kewirausahaan, agar nantinya santri saat keluar dari pondok mampu membangun usaha sendiri. Selain itu kiai juga selalu memantau perkembangan dari santri yang diberi tanggung jawab untuk menglola usaha pesantren.

Gaya kepemimpinan kiai iskandar ini termasuk dalam gaya kepemimpinan kharismatik, yang menurut dalam pandangan Conger, kepemimpinan kharismatik mengedepankan kewibawaan diri seorang pemimpin yang ditunjukkan oleh rasa tanggung jawab yang tinggi kepada bawahannya. Kepekaan dan kedekatan pemimpin kharismatik dengan bawahannya disebabkan karisma/kewibawaan pribadi pemimpin untuk menumbuhkan kepercayaan dan sikap proaktif bawahannya.[111] Terbukti dari kewibawaan dan kharisma yang ada dalam diri kiai mampu menjadikan santri dan masyarakat sekitarnya bersikap hormat dan tawadhu' kepada sang kiai. Kiai Iskandar juga termasuk kepemimpinan demokratis, dilihat dari caranya dalam

[110]Kompri, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pondok Pesantren.....*, 172
[111]Kompri, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pondok Pesantren.....*,191

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengambil sebuah keputusan dengan melibatkan santrinya untuk bermusyawarah bersama.

Dalam pengelolaan enterpreneurship sendiri memiliki beberapa tahapan, yaitu:

a. Perencanaan

Perencanaan menurut Samuel Certo adalah proses penentuan bagaimanasistem manajemen (organisasi) akan mencapai atau merealisasikan tujuannya.[112]

Kegiatan dalam perencanaan yaitu a) menetapkan tujuan dan target bisnis, b) merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dan target bisnis tersebut, c) menentukan sumber-sumber daya yang diperlukan, d) menetapkan standar / indkator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis.[113]

Dalam tahap perencanaan yang dilakukan oleh pimpinan dan pengelola usaha di pondok darul falah pusat ini dengan melihat potensi yang dapat dikembangkan sebagai usaha pesantren, bisa dari potensi tempat maupun potensi dari santri, lalu dimusyawarahkan bersama. Menetapkan tujuan dan strategi agar tetap berkembang dan eksis di kalangan masyarakat. Selama ini potensi yang dimiliki ponpes darul falah pusat sendiri karena mempunyai banyak tanah yang berada di pinggiran jalan sehingga sangat pas ketika didirikan sebuah usaha.

[112]Ais Zakiyudin, *Manajemen Bisnis* (Jakarta: Mitra Wacana Media,2016), 27.
[113]Mmuhson, *Entrepreneurship,* (Jakarta: Spasimedia, 2017), 75.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan proses penentuan, pengelompokan dan pengaturan bermacam-macam yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan orang-orang, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas tersebut.[114]

Pada tahap ini pimpinan mempercayakan santrinya sebagai pengelola usaha pesantren, tiap usaha dikelola oleh satu sampai dua santri, tergantung dari usaha yang dipegangnya. Santri yang ditugaskan pun merupakan santri yang dipandang mampu mengembangkan usaha dan mampu mengelola keuangan dengan baik. Tugas pengelola usaha seperti mengelola keuangan, mengelola stok barang dan lain sebagainya.

c. Penggerakan/pelaksanaan

Pengertian penggerakan adalah seluruh proses pemberian motivasi kerja kepada para bawahan sedemikian rupa, sehingga mereka mampu bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.[115] Setelah rencana ditetapkan, begitu pula setelah kegiatan-kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan itu dibagi-bagikan, maka tindakan berikutnya

[114]Sutarno, *Serba-Serbi Manajemen Bisnis,*(Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), 33.
[115]M. Munir, dan Wahyu Ilaihi, *Manajemen Dakwah*, (Jakarta: Prenada Media, 2006), 139.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dari pimpinan adalah menggerakkan mereka untuk segera melaksanakan kegiatan-kegiatan itu, sehingga apa yang menjadi tujuan suatu kegiatan usaha benar-benar tercapai.

Pada tahap ini, pengelola melaksanakan tugas yang sudah dipercayakan pimpinan kepada para pengelola usaha. Tugas pengelola usaha seperti mengelola keuangan, mengelola stok barang dan lain sebagainya. Pimpinan hanya memberikan modal kepada pengelola dan juga memberikan pengarahan kepada pengelola usaha jika ada sesuatu yang kurang tepat, terkadang juga pimpinan mengadakan pembinaan kepada santrinya mengenai pengelolaan kewirausahaan, namun waktu penyelenggarannya sendiri tidak terjadwal, hanya saja ketika pimpinan ingin mengadakannya. Selain itu untuk mengarahkan santrinya pimpinan juga senantiasa memberikan motivasi, memebrikan masukan kepada santri untuk melihat peluang yang bagus untuk mengembangkan usaha.

d. Pengendalian/Evaluasi

Pengendalian berarti proses, cara, perbuatan mengendalikan, pengekangan, pengawasan atas kemajuan (tugas) dengan membandingkan hasil dan sasaran secara teratur serta menyesuaikan usaha (kegiatan) dengan hasil pengawasan.[116]

[116]DEP nDIKNAS.*Kamus Besar Bahasa Indonesia.....*, 543

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pada tahap evaluasi, pimpinan hanya melihat dari pendapatan pengelola usaha yang disetorkan setiap bulannya, ketika pendapatan sedikit berarti perkembangan usahanya sedang menurun, jika pendapatan banyak usaha tersebut sedang berkembang dengan baik. Namun adakalanya ketika pengelola usaha tersebut pendapatannya menurun pimpinan melakukan rolling tempat usaha, jadi pengelola tersebut dipindah ke bidang usaha lain.

Manajemen kewirausahaan pondok pesantren menyangkut semua kekuatan pondok pesantren yang menjamin bahwa usahanya betul-betul eksis. Bila usaha baru ingin berhasil, maka wirausaha harus memiliki empat kompetensi diantaranya:

1. Fokus pada pasar, bukan pada teknologi.
2. Buat ramalan pendanaan untuk menghindari pengeluaran yang tidak terbiayai.
3. Bangun tim manajemen yang tangguh, hindari :*one man show*".
4. Beri peran tertentu, mereka yang berprestasi.

Strategi yang dilakukan pengelola usaha pesantren darul falah pusat sendiri disesuaikan dengan pengelolanya masing-masing, seperti tempat usaha yang terletak dimana, contohnya usaha toko yang berada di sekitar perumahan warga, maka strategi yang diterapkan dengan melihat apa kebutuhan masyarakat sekitar.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Faktor Penghambat dan pendukung Kepemimpinan Kiai dalam Pengelolaan Enterpreneurship di Pondok Pesantren darul Falah Pusat Krian Sidoarjo.

Berdasarkan hasil penelitian di Pondok Pesantren Darul Falah Pusat Sidarjo, tidak ada faktor penghambat kepemimpinan kiai dalam pengelolaan enterpreneurship, hanya saja naik turunnya keadaan di pasar, ketika pasaran terlihat sepi maka penjualan juga sepi, sebaliknya jika pasaran ramai maka penjualan juga ramai. Faktor penghambat bagi pengelola usaha pesantren bagi mereka yaitu menemukan suplier yang murah untuk memasok barang dagangan mereka, serta tempat pembelanjaan yang lumayan jauh, penetapan harga yang sesuai agar tidak merugikan pedagang lainnya.

Faktor pendukung dari kepemimpinan kiai dalam pengelolaan enterpreneurship sendiri yakni dukungan dari santrinya, jiwa sebagai santri yang harus taat kepada kiainya, karena dengan ketaatan santrinya itu kiai merasa mendapatkan dukungan.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis menemukan bahwasanya di pondok pesantren darul falah pusat dalam pengelolaan enterpreneurshipnya masih kurang baik dalam pengelolaan manajemennya. Pemimpin masih belum menggunakan manajemen yang terstruktur, tidak ada susunan kepengurusan usaha yang tetap, dalam hal evaluasi juga hanya dilihat dari hasil pendapatan tanpa mengevaluasi langsung hasil kerja pengelola usaha. Dalam

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pembinaannya untuk para pengelola usaha juga tidak terjadwal dengan baik.

Selain itu dari hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis kepemimpinan kiai dalam enterpreneurship sendiri berperan sebagai pendidik, manajer, supervisor, fasilitator, serta motivator bagi seluruh penduduk pondok pesantren yang diharapkan mampu mengikuti perkembangan zaman sehingga kualitas pondok pesantren dapat meningkat.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah peneliti paparkan sebelumnya, maka dapat ditartik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren Darul Falah pusat dalam pengelolaan enterpreneurship seluruhnya dipercayakan kepada santrinya, kiai memberikan fasilitas kepada santrinya berupa unit usaha untuk dijadikan bahan pembelajaran kepada santrinya dalam bidang kewirausahaan. Selain itu kiai juga selalu memantau perkembangan dari santri yang diberi tanggung jawab untuk mengelola usaha pesantren. Kiai berperan sebagai pimpinan, manajer, supervisor, serta fasilitator bagi santri yang mengelola usaha pesantren. Pengelolaan enterpreneurshipnya sendiri terdiri dari beberapa tahap, yakni perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi. Dalam perencanaan pimpinan melibatkan santrinya dalam mengambil keputusan ketika ditemukan sebuah potensi untuk membuka unit usaha. Kemudian dalam pengorganisasiannya pimpinan memilih santri yang dianggap mampu mengembangkan usaha dan mengelola keuangan usaha yang dipegang oleh santri yang telah ditugaskan. Dalam hal pelaksanaan pimpinan mengadakan pembinaan kepada santrinya mengenai pengelolaan kewirausahaan, pengelola usaha juga

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

melaksanakan tugasnya seperti mengelola keuangan, menyediakan stok barang dang lain sebagainya, pimpinan juga memberikan pengarahan kepada pengelola usaha jika ada sesuatu yang kurang tepat, pimpinan juga senantiasa memberikan motivasi, memebrikan masukan kepada santri untuk melihat peluang yang bagus untuk mengembangkan usaha. Dalam hal evaluasi, pimpinan hanya mengawasi perkembangan usaha melalui pendapatan pengelola setiap bulannya.

2. Berdasarkan hasil penelitian di Pondok Pesantren Darul Falah Pusat Sidoarjo, faktor penghambat kepemimpinan kiai dalam pengelolaan enterpreneurship, yaitu naik turunnya keadaan di pasar, ketika pasaran terlihat sepi maka penjualan juga sepi, sebaliknya jika pasaran ramai maka penjualan juga ramai. Faktor penghambat lainnya yaitu menemukan suplier yang murah untuk memasok barang dagangan mereka, serta tempat pembelanjaan yang lumayan jauh, penetapan harga yang sesuai agar tidak merugikan pedagang lainnya. Faktor pendukung dari kepemimpinan kiai dalam pengelolaan enterpreneurship sendiri yakni dukungan dari santrinya, jiwa sebagai santri yang harus taat kepada kiainya, karena dengan ketaatan santrinya itu kiai merasa mendapatkan dukungan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan diatas, maka dengan segala kerendahan hati peneliti memberikan saran dengan adanya perbaikan ke arah yang lebih baik lagi.

1. Pimpinan alangkah baiknya menjadwalkan pembinaan tentang pengelolaan kewirausahaan kepada santri dengan penjadwalan yang teratur, dengan tujuan mengupgrade wawasan pengelola usaha agar bisa lebih baik dalam mengembangkan usaha yang dikelolanya.
2. Pimpinan alangkah baiknya untuk memperkuat tatanan manajemen dalam pengelolaan usaha pesantren agar lebih terstruktur dengan baik.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR PUSTAKA

Rivai, Veithzal. 2004. *Kiat Pemimpinan Abad ke-21.* Jakarta: Gema Insani Press.

Nawawi, Ismail Uha. 2013.*Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja.* Depok: Kencana Prenadamedia Group.

Kompri. 2018. *Manajemen dan Kepemimpinan Pondok Pesantren.* Jakarta: Prenadamedia Group.

Halim, A. Rr Suhartini, dan Sunarto, AS. Dkk. 2005. *Manajmen Pesantren*. Yogyakarta: PT Lkis Pelangi Aksara.

Dhofier, Zamakhrasi. 1982. *Tradisi Pesantren Studi tentang Pandangan Hidup Kiai*. Jakarta: LP3ES.

Adi, Gede Yuniarta. 2015. *Kewirausahaan dan Aspe-Aspek Studi Kelayakan Usaha*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Nawawi, Hadari. 1993. *Kepemimpinan Menurut Islam*. Yogyakarta: Gajah Mada University Perss.

Kartono, Kartini. 1996. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Rivai, Veithzal. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Prasada.

Sony, Toman. 2015. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Zakiyudin, Ais. 2016. *Manajemen Bisnis.* Jakarta: Mitra Wacana Media.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sutarno. 2012. *Serba-Serbi Manajemen Bisnis.* Yogyakarta: Graha Ilmu.

Subarya, PO Abbas. 2011. *Kewirausahaan.* Yogyakarta: CV Andi Offset.

Muhson. 2017. *Enterpreneurship.* Jakarta: Spesimedia.

Agustina, Tri Siwi. 2015. *Kewirausahaan.* Jakarta: Mitra Wacana Media.

Ahsan, Muhammad. 2014. *Kewirausahaan.* Surabaya: Uin Sunan Ampel Press.

Longenecker, Justin G, dkk. 2001. *Kewirausahaan pengelolaan Usaha Kecil Buku I.* Jakarta: Selemba Empat.

Kartib Bayu, Yuyus Suryana. 2010. *Kewirausahaan: Pendekatan Karakteristik Wirausahawan Sukses.* Jakarta: Kencana Pernada Media Group.

Heru, Kristanto HC. 2009. *Kewirausahaan Enterpreneurship Pendekatan Pengelolaan dan Praktik.* Yogyakarta: Graha Imu.

Sugiono. 2013. *Metode Penelitian pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

Usman, Husaini dan Purnomo Setiady Akbar. 1996. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara.

Moleong, Lexy J. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Arifin, Zaenal. 2012. *Penelitian Pendidikan: Metode dan Paradigma Baru.* Bandung: Remaja Rosarya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Ali, Muhammad. 1987. *Penelitian Kependidikan: Prosedur dan Strategi.* Bandung: Angkasa.

Cholid & Achmadi. 2016. *Metodologi Penelitian.* Jakarta: PT Bumi Aksara.

Kusaeri. 2014. *Metode Penelitian.* Surabaya: Uin Sunan Ampel Perss.

Juliansyah Noor, Juliansyah. 2012. *Metodologi Penelitian.* Jakarta: Kencana Pernada Group.

Sugiono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D.* Bandung: Alfabeta.

Mulyadi. 2011. *Metodologi Penelitian Pendidikan.* Pekanbaru: Dikat.

Emzir. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif: Analisis Data.* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Chairunnisa, Connie. 2017. *Metode Penelitian Ilmiah Aplikasi dalam Pendidikan dan Sosial.* Jakarta: Mitra Wacana.

Gunawan, Imam. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif teori dan praktik.* Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Meleong, Lexy J. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Bandung: PT Remaja Rosakarya.

Nasution. 2003. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif.* Bandung: Tarsito.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id