

STRATEGI KEPEMIMPINAN *ENTREPRENEURSHIP* KIAI DALAM ESKALASI KEMANDIRIAN SANTRI MELALUI PENDIDIKAN TERPADU DI PESANTREN

Sofyan Tsauri¹, Finadatul Wahidah²

¹UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, Jawa Timur, Indonesia

e-mail: sofyantsauri@uinkhas.ac.id

²IAI Al-Qodiri Jember, Jawa Timur Indonesia

e-mail: fynadatulwahidah@gmail.com

ABSTRACT

Islamic boarding schools are idealized as institutions that can effectively provide answers to these developments. The history of pesantren has gone through various social, cultural, and economic challenges in a cosmopolitan society. One of the elements that are the central control of the pesantren is the leadership of the kiai. Kyai leadership is a topic that has received a lot of attention from pesantren researchers because it is one of the factors that determine development. The existence of the kiai not only leads, and motivates but also compiles, manages, and develops the entrepreneurship curriculum. Entrepreneurial leadership is seen as a strong factor in improving the performance of administrators. Visionary leadership is believed to be an important part of the growth and improvement of pesantren performance in the field of economic development. Entrepreneurial leadership knows how to put ideas into action through effective management, and clear strategy. This research focuses on the strategies applied by the kiai and the independence of santri entrepreneurship. The location of this research was carried out at the Jember Nurul Qarnain Islamic Boarding School and Al-Ittifaq Bandung Islamic Boarding School with a qualitative approach with a multi-case design and data analysis used was Miles and Huberman data analysis. The results of this study are in developing santripreneurs by implementing integrated education. Nurul Qarnain Islamic Boarding School and Al-Ittihad Islamic Boarding School combine knowledge and economic endeavors. The integrated education strategy includes increasing the academic skills of teaching staff, bringing in experts in the field of agribusiness, establishing partnerships with other institutions, and managing agribusiness funding. Educational methods include mastery of religious sciences, religious practices, and internships in Islamic boarding schools' independent economic businesses.

Keywords: Kiai Leadership, Entrepreneurship, Integrated Education

ABSTRAK

Pesantren diidealkan sebagai institusi yang secara efektif memberikan jawaban atas perkembangan tersebut. Historia pesantren telah melewati berbagai tantangan sosial, budaya dan ekonomi masyarakat yang kosmopolitan. Salah satu unsur yang menjadi pusat pengendali pesantren adalah

kepemimpinan kiai. Kepemimpinan kiai merupakan topik yang mendapat banyak perhatian pengkaji pesantren, karena merupakan salah satu faktor yang menentukan pengembangan. Keberadaan kiai tidak hanya memimpin, memotivasi, tetapi juga menyusun, mengelola dan mengembangkan kurikulum *entrepreneurship*. Kepemimpinan *entrepreneurship* dipandang sebagai faktor yang kuat meningkatkan kinerja pengurus. Kepemimpinan visioner diyakini sebagai bagian penting dalam pertumbuhan dan peningkatan kinerja pesantren dalam bidang pengembangan ekonomi. Kepemimpinan *entrepreneurship* mengetahui bagaimana mewujudkan ide melalui manajemen yang efektif, strategi yang jelas. Penelitian ini fokus kepada strategi yang diterapkan oleh kiai dan kemandirian *entrepreneurship* santri. Lokasi penelitian ini yakni dilakukan di Pesantren Nurul Qarnain Jember dan Pesantren Al-Ittifaq Bandung dengan pendekatan kualitatif dengan desain multikasus dan analisis data yang digunakan adalah analisis data Miles and Huberman. Hasil dari penelitian ini adalah dalam mengembangkan *santripreneur* dengan menerapkan pendidikan terpadu. Pesantren Nurul Qarnain dan Pesantren Al-Ittihad memadukan antara ilmu dan usaha ekonomi. Strategi pendidikan terpadu meliputi peningkatan kecakapan akademis tenaga pengajar, mendatangkan pakar dalam bidang agribisnis, menjalin kerjasama dengan lembaga lain, dan pengelolaan pendanaan agribisnis. Metode pendidikan meliputi penguasaan ilmu-ilmu agama, praktik keberagamaan dan magang usaha ekonomi mandiri milik pesantren.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Kiai, Entrepreneurship, Pendidikan Terpadu*

PENDAHULUAN

Saat ini, perkembangan teknologi semakin kuat dan dinilai menjadi celah masuknya radikalisme dan gerakan anti toleransi ke dalam masyarakat. Karena itu, di era kini, kaum santri menjadi harapan bangsa agar mampu menjadi penyebar Islam *rahmatan lil alamin* (Alquran:21:107) Di Indonesia, kaum radikal kerap mempertentangkan keberagamaan dan ke-Indonesia-an. Jika terus dibiarkan, tidak menutup kemungkinan kelompok radikal semakin memperburuk suasana kebangsaan masyarakat Indonesia. Harapannya, santri yang mengusung Islam moderat harus berani muncul ke permukaan sebagai agen pelopor perdamaian dunia. Santri juga konsisten menjadi benteng NKRI terhadap ancaman perpecahan. Sikap antitoleransi dipicu oleh factor ketimpangan ekonomi.

Beberapa negara di Timur Tengah mengalami konflik horizontal. Kondisi tersebut memunculkan stigma negatif terhadap *islamic views*. Konflik bersenjata antar umat Islam yang berbeda paham atau aliran, dan kekerasan antara pemerintah dengan sebagian warga muslim menimbulkan banyak kerusakan dan kehancuran, baik jiwa maupun harta. Konflik tersebut menghancurkan sendi-sendi kehidupan di berbagai kawasan tersebut. (Agus zainul:2015:52) Kondisi tersebut menjadi perhatian pesantren, yang dipersepsi sebagai institusi yang ikut serta menghadirkan corak pemahaman dan praktik keagamaan yang damai. Kehidupan manusia diidentifikasi memerlukan kehadiran agama yang membela

kepentingan kehidupan manusia. Wahid menyatakan bahwa Tuhan tidak perlu dibela (Abdurrahman Wahid:1999: 43). Justru, nilai-nilai kemanusiaan yang butuh perjuangan serius melalui berbagai upaya sistematis mencapai titik ideal. Dalam hal ini, pesantren menghadirkan kehidupan yang mandiri dalam konteks bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

Pesantren menghadapi kenyataan dunia internasional, semacam itu, sebagai tantangan. Pesantren diidealkan sebagai institusi yang secara efektif memberikan jawaban atas perkembangan tersebut. Historia pesantren telah melewati berbagai tantangan sosial, budaya dan ekonomi masyarakat yang kosmopolitan. Solusi pesantren berbasis pada literasi kitab kuning yang mengajarkan kompetensi keagamaan yang maju. Materi-materi yang termuat di dalamnya merupakan hasil kajian ulama abad klasik hingga pertengahan. Tentu saja, kemampuan pesantren terus diuji untuk diadaptasi dengan perkembangan saat ini, terutama aspek pengelolaan ekonomi.

Asumsi mengenai kualitas sumberdaya manusia Indonesia yang dinamis menunjukkan adanya perhatian pesantren terhadap perkembangan dunia internasional. Upaya peningkatan kualitas sumberdaya manusia menjadi tanggungjawab bersama, pemerintah dan masyarakat. Program-program peningkatan sumberdaya manusia telah dilakukan, namun belum menunjukkan hasil signifikan. *Data Global Competitiveness Index tersebut tentunya menjadi cambuk bagi masyarakat muslim Indonesia yang menempati jumlah terbesar di dunia. Pesantren ikut serta menyiapkan sumberdaya manusia dan berkontribusi bagi kemajuan masyarakat.*

Salah satu unsur yang menjadi pusat pengendali pesantren adalah kepemimpinan kiai. Kepemimpinan kiai merupakan topik yang mendapat banyak perhatian pengkaji pesantren, karena merupakan salah satu faktor yang menentukan pengembangan. Keberadaan kiai tidak hanya memimpin, memotivasi, tetapi juga menyusun, mengelola dan mengembangkan kurikulum *enterpreneurship*. Eksistensi pesantren tergantung pada kemampuan kiai.(Dhofier:2011:55) Terlebih pada masa yang intensitas dan frekuensi perubahan, pesantren dituntut menggunakan manajemen yang efektif dan produktif. Kapasitas dan kualifikasi kepemimpinan kiai menggerakkan potensi ekonomi pesantren, sehingga memantik perhatian para peneliti sejak tahun 1970-an. Kepemimpinan memiliki sifat serta keterampilan, kebiasaan yang unik dan khas sehingga perilaku dan gaya kepemimpinan dirinya berbeda dengan orang lain. (Bagus Setyaki:2021:427)

Kepemimpinan *entrepreneurship* kiai memainkan peran dalam mendefinisikan dan menentukan strategi organisasi sebagaimana asumsi Indra Utoyo, Avanti Fontana, dan Aryana Satrya.(Indra Utoyo:2020:40) Asumsi mengenai *entrepreneurship* pesantren (A.Rofiq:2005:3) tersebut masih *debatable* dan bisa dikembangkan lebih mendalam. Penelitian terdahulu berasumsi bahwa terdapat hubungan yang kuat antara kepemimpinan *entrepreneurship* dengan kinerja organisasi. Seorang kiai dituntut untuk mampu menumbuhkan semangat belajar dan mampu menumbuhkan motivasi untuk para santrinya. (Husnan: 2019:90) Kepemimpinan *entrepreneurship* dipandang sebagai faktor yang kuat meningkatkan kinerja pengurus. Kepemimpinan visioner diyakini sebagai bagian penting dalam pertumbuhan dan peningkatan kinerja pesantren dalam bidang pengembangan ekonomi. Kepemimpinan *entrepreneurship* mengetahui bagaimana mewujudkan ide melalui manajemen yang efektif, strategi yang jelas. Kepemimpinan *entrepreneurship* berpandangan bahwa elemen kunci dari pesantren terletak pada sosok kiai karena kepemimpinan kiai diwarnai dengan usaha dalam mewujudkan dengan manusia yang efektif sangat berlandaskan keagamaan. (Wildan Saugi: 2021:167)

Pesantren yang menyelenggarakan kepemimpinan *entrepreneurship* adalah Pesantren Nurul Qarnain Jember yang dipimpin oleh KH. Yazid Karimullah dan Pesantren Al-Ittifaq yang dipimpin oleh KH. Fuad Affandi. Pesantren Nurul Qarnain terletak di Kabupaten Jember Jawa Timur. Masyarakat mengenal Dua Pesantren tersebut sebagai pesantren salaf yang mempertahankan watak mandiri secara ekonomi. Pesantren tersebut menyelenggarakan usaha-usaha ekonomi untuk menopang program pengembangan SDM, pendidikan, dakwah dan pemberdayaan masyarakat. Usaha-usaha ekonomi pesantren tersebut melibatkan santri dan masyarakat sekitar pesantren.

METODE

Studi ini memakai metode kualitatif dengan desain multikasus. Pendekatan kualitatif digunakan untuk mendapatkan gambaran mendalam tentang kepemimpinan *entrepreneurship* dan kemandirian santri di Pesantren Nurul Qarnain Jember dan Pesantren Al-Ittifaq Bandung. *Santripreneur* merupakan kasus kontemporer dan paralel dengan pengembangan tipikal pesantren agribisnis di masa depan. Pendekatan tersebut memadai untuk mendekati subjek penelitian secara interdisipliner. Prosedur dan langkah-langkah studi multikasus relevan dengan kasus yang ada.

Fokus studi meliputi strategi kiai mengembangkan *santripreneur*. Fokus tersebut dilihat sebagai elemen-elemen kasus yang dikonstruksi dari premis mayor dan minor. Aspek-aspek di dalamnya membentuk satu kesatuan yang utuh berujung pada kemampuan santri mengatur dirinya. Kiai sebagai pemantik menerapkan pokok-pokok pendidikan inovatif.

Peneliti menentukan Pesantren Nurul Qarnain Jember dan Pesantren Al-Ittifaq Bandung sebagai subjek penelitian karena memiliki filosofi dan karakteristik yang berbeda secara kepemimpinan kiai dan kemandirian santri. Perbedaan ditentukan oleh filosofi, nilai, kondisi sosial budaya dan sistem pendidikan. Dua Pesantren tersebut memiliki pengalaman dan otoritatif berbicara mengenai kewirausahaan pesantren. Fuad Affandi dan Yazid Karimullah merupakan figur kiai yang diasumsikan berhasil mengembangkan ekonomi pesantren.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan *Entrepreneurship* Kiai di Pesantren Nurul Qarnain Jember dan Pesantren Al-Ittifaq Bandung

Kepemimpinan *entrepreneurship* kiai membekali santri dengan pendidikan kemandirian hidup yang cukup. Kemandirian disini diartikan sebagai kemampuan dasar untuk mengelola agribisnis. Penguasaan materi-materi dasar yang terkait kompetensi agribisnis, khususnya kompetensi agribisnis yang berbasis syariah menjadi tujuan utama diajarkannya pendidikan *life skill*. *Santripreneur* bukan hanya memiliki kemampuan dalam segi teori, tapi diajarkan *life skill* yang berupa pelatihan peningkatan kompetensi dalam dimensi *human relationship*.

Temuan penelitian menyatakan bahwa kegiatan pembelajaran terbagi menjadi tiga klasifikasi yaitu, pembelajaran di kelas, pembelajaran kombinasi untuk santri yang juga melakukan studi di pendidikan formal, dan pembelajaran tambahan untuk santri di sekitar. Dengan demikian, digunakan pendekatan pembelajaran dengan cukup bervariasi. *Santripreneur* diajari berdiskusi di dalam kelas bersama teman santri. Mereka berkomunikasi dengan santri lain secara kekeluargaan. Kepemimpinan *entrepreneurship* kiai dibangun atas kemampuan komunikasi efektif antara *ustadz* dan para santri.

1. Bekerja untuk mengaji

Didin Hikmah Perkasa dan Ferryal Abadi pada tahun 2020 berasumsi bahwa kepemimpinan kewirausahaan merupakan tema baru yang menarik dikaji lebih lanjut.

Polanya berkembang di ranah perusahaan. Dunia pendidikan mengadopsi sistem tersebut untuk memajukan pembiayaan pendidikan. Ujungnya berupa pengaturan tradisi pendidikan secara berkesinambungan dan tidak dicampuri dengan kepentingan pihak eksternal.

Almaz Sandybayev (2019) memetakan kepemimpinan *entreprenuer* signifikan dengan kemajuan organisasi dengan capaian sebesar 66,7%. Zulfikri (2018) pendidikan karakter membentuk kemandirian santri ditunjang dengan sarana dan usaha ekonomi pesantren. Temuan tersebut didukung oleh tipologi Susilaningstih (2012) mengenai faktor-faktor yang melingkupi keberhasilan program pendidikan kewirausahaan di perguruan tinggi di Indonesia adalah komitmen perguruan tinggi; iklim kewirausahaan; kegiatan utama; kegiatan pendukung (lanjutan); dan sarana prasarana.

Temuan penelitian ini menyatakan perspektif *santripreneur* bekerja untuk mengaji. Cara-cara kiai mengembangkan *santripreneur* melalui pendidikan formal, informal dan non formal. Dua Pesantren menyelenggarakan pendidikan formal, non formal maupun informal, yang didirikan pesantren dalam rangka memenuhi tuntutan masyarakat. Temuan tersebut menguatkan pendapat Wahid (2011) bahwa sebagai lembaga pendidikan, pesantren memiliki tiga unsur utama yaitu kepemimpinan kiai, kurikulum berupa kitab yang universal dan nilai-nilai. Pada perkembangannya, muncul istilah pesantren *salaf*, *khalaf* dan terpadu. Keberadaan pesantren sebagai lembaga juga dilihat dari pertautannya dengan kebijakan pemerintah dalam bidang pendidikan.

Bruinessen (1999) memberikan penekanan bahwa santri identik dengan penguasaan kitab kuning. Kitab kuning merupakan salah satu sumber memahami Islam, baik aspek akidah, fiqh maupun tasawuf. Kitab kuning menjadi sarana persambungan dan pengembangan tradisi keilmuan Islam di Indonesia. Aliwafa (2019) menyatakan bahwa santri menerima informasi dalam kitab kuning sebagai ortodoks (*al-kutub al-mu'tabarah*). Disisi lain, pesantren terus membuka diri dengan program pemerintah dan menyelenggarakan wawasan kebangsaan.

Pesantren Nurul Qarnain dan Pesantren Al-Ittifaq mempertahankan iklim pesantren salaf. Penguasaan kitab kuning menjadi ciri khas. Pengajian kitab kuning diselenggarakan secara intensif. Pesantren membatasi jumlah santri salaf. Kiai memberikan bimbingan penguasaan kitab *turats* dengan metode yang khas. Diskusi

masalah-masalah keagamaan berbasis kitab kuning digalakkan. Pada malam Jum'at dan malam Selasa, santri terlibat pembahasan masalah-masalah, tauhid, hukum maupun akhlak. Pembahasan dilakukan dengan mencermati perkembangan masyarakat.

Pesantren identik dengan kitab kuning. Pesantren tanpa kitab kuning bukanlah pesantren. Hubungan pesantren dan kitab kuning bersifat organik. Kurikulum pesantren didesain pada penguasaan kitab kuning. materi-materi kitab kuning berisi khazanah keilmuan Islam klasik. Di dalamnya juga berisi materi-materi mengenai tata cara mengembangkan usaha sesuai dengan tuntunan syariat Islam. Khazanah ekonomi Islam pada kitab kuning menyajikan praktik-praktik ekonomi yang telah sukses di masa lalu. Khazanah tersebut menjadi dasar pengembangan *santripreneur*.

Kehidupan santri sarat dengan spiritualitas. Pesantren mempertemukan agama dan spiritualitas secara harmonis. Ziemek (1996) memosisikan pesantren sebagai lembaga pergulatan spiritual. Spiritualitas santri berkonotasi positif dan tidak anti intelektualitas ataupun hukum karena didasarkan pada spiritualitas Islam yang bersifat eksoterik maupun esoterik. Alwi Shihab (2004) berpendapat spiritualitas dalam Islam melahirkan peradaban, baik pemikiran, perilaku maupun seni dan menjadi spirit positif yang menggerakkan kemajuan.

Kuratko (2004) berasumsi bahwa tim inovasi dan potensi yang dimiliki oleh pengurus pesantren untuk menghasilkan hasil yang inovatif dan diakui sebagai terobosan produktifitas abad ke-21. *Santripreneur*, tentu saja, tidak ada yang meragukan bahwa popularitas mereka sedang meningkat. Pesantren telah berkomitmen pada pendekatan tim inovasi sering memberi label perubahan yang telah mereka alami dalam transformasi atau revolusi. Jenis tim kerja modern ini adalah strategi baru bagi banyak pesantren. Ini dapat dijadikan sebagai pengarah diri, mengelola diri sendiri, atau berkinerja tinggi.

Di era reformasi dan otonomi pendidikan pemerintah mengeluarkan kebijakan pendidikan keagamaan, khususnya pesantren. Dalam UU nomor 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas, menempatkan pesantren bagian dalam sistem pendidikan nasional. Tahun 2003 Dirjen Bagais Depag RI menerbitkan SK tentang penerbitan ijazah pada pondok pesantren salafiyah. Pada tahun 2007 terbit PP. 55 2007 tentang pendidikan agama dan keagamaan yang diikuti dengan PMA RI nomor 13 tahun 2014 tentang pendidikan keagamaan Islam. John Harsey menilai kebijakan pendidikan tersebut telah mengubah pesantren dari *rural based education* menjadi urban.

Dhofier (2011) menilai sanad keilmuan sebagai tradisi agung pesantren. Sanad merupakan strategi Islam menjaga kemurnian ajaran Islam yang telah berlangsung selama 15 abad. Kiai menjadi penjaga dan penjamin keilmuan berlangsung secara murni dari Rasul, Sahabat, *Tabi'in*, *Tabi' tabi'in* hingga terkodifikasi menjadi rumpun keilmuan otoritatif. Sanad menjamin kemurnian ajaran pada kitab kuning. Kepemimpinan *entrepreneurship* kiai mengajarkan ilmu-ilmu tersebut sebagaimana termuat dalam literatur *al-itmam al-dirayah*.

Perspektif eksternal mengharuskan adanya manajemen untuk mengelola potensi *santripreneur*. Robbins dan Timothy (2013) menyarankan individu berfungsi secara efektif, efisien dan produktif. Temuan penelitian ini menyatakan manajemen pesantren dibangun atas nilai-nilai dan berhubungan dengan spiritualitas. Di Pesantren Nurul Qarnain dan Pesantren Al-Ittifaq spiritualitas dominan. Pesantren Al-Ittifaq menerapkan tarekat Sayuriyah sebagai jalan pencerahan spiritual *santripreneur*. Spiritualitas pesantren berhubungan dengan Islam dan berkonotasi positif serta tidak anti intelektualitas ataupun hukum. Spiritualitas pesantren bersifat eksoterik maupun esoterik.

Pesantren mendidik karakter dan pengetahuan *santripreneur*. Pembentukan karakter santri lebih didahulukan dari pada pengetahuan. Pesantren tidak banyak melahirkan ulama. Kepemimpinan *entrepreneurship* kiai mendidik santri untuk menjadi ulama. Pesantren tradisional tidak menyelenggarakan pendidikan umum. Dalam perkembangannya pesantren modern yang menyelenggarakan pesantren terbuka, mirip asrama atau indekos. Ada pula model kampus pesantren, kombinasi pesantren dan madrasah modern dalam satu kompleks.

Iklim belajar mandiri di pesantren diarahkan dengan mendidik santri. Mereka ditempa dengan metode-metode klasik, modern hingga kontemporer. Kompetensi santri diarahkan pada kemampuan belajar secara mandiri. Kemandirian belajar santri ditunjukkan dengan kemampuannya membaca, memahami, menguasai dan praktik. Wacana-wacana keislaman yang kaya diajarkan di Pesantren Nurul Qarnain dan Pesantren Al-Ittifaq. *Santripreneur* menelaah dan mendiskusikan isu-isu terkini mengenai konsep ekonomi modern dan Islam.

2. Iklim kewirausahaan

Imam Syafi'i (2017) berasumsi bahwa kiai menerapkan pendidikan *entrepreneurship* sebagai strategi menyiapkan iklim kemandirian santri. Ritha F Dalimunthe (2002) bahwa jiwa pengusaha dibentuk melalui pengalaman mengelola usaha ekonomi secara serius, bukan ilmu. Nurhayana (2019) menyatakan kiai menerapkan strategi khusus memajukan dunia usaha di pesantren. Dia melibatkan santri sebagai bentuk pendidikan usaha secara langsung. Indra Utoyo, Avanti Fontana, dan Aryana Satrya (2019) menyatakan strategi kepemimpinan *entrepreneur* diterapkan dan berkontribusi menyelesaikan problematika perusahaan dan meningkatkan kinerja dan daya saing.

Temuan penelitian ini menguatkan pendapat-pendapat tersebut. Kepemimpinan *entrepreneurship* kiai adalah figur sentral dan menentukan keberhasilan *santripreneur*. Kajian tentang kepemimpinan kiai juga memasukkan aspek kompetensinya. Kemampuan Kiai Fuad Affandi menentukan corak pendidikan, salaf, modern atau terpadu merubah Pesantren Al-Itifaq. Pengalamannya berkontribusi terhadap keberhasilan santri mencapai maksudnya belajar pengetahuan agama dan keterampilan.

Kepemimpinan *entrepreneurship* kiai merupakan sosok kharismatik yang disegani *stakeholders*. Semua warga pesantren taat dan patuh terhadap keputusannya. Pesantren Al-Ittifaq dan Pesantren Nurul Qarnain menerapkan pengambilan keputusan melibatkan semua *stakeholders* seperti bagian pendidikan, kepesantrenan dan ekonomi. Kepemimpinan *entrepreneurship* kiai menetapkan keputusan final diambil yang terbaik. Jika terdapat *deadlock* ditempuh cara *istikharah*, melalui salat maupun membaca Al-Qur'an. Itulah tradisi agung yang melakat pada warga pesantren di Indonesia.

Menurut penjelasan informan bahwa permasalahan sumber daya manusia dialami semua pesantren. Adanya jenis usaha, baik pertanian maupun peternakan dikelola menggunakan manajemen yang efektif. Hasilnya cukup produktif dan memberikan sumbangsih terhadap pembiayaan pesantren. Selain itu menjadi daya dorong terbentuknya *santripreneur*. Hal itu memenuhi kebutuhan sektor riil di bidang ekonomi. Keberadaan sumberdaya manusia akan bidang ekonomi oleh Pesantren Nurul Qarnain dan Pesantren Al-Ittifaq menjadikan kegiatan pesantren lebih terarah dan berkualitas. Produksi *santripreneur* memberikan hasil yang dapat

mensejahterakan masyarakat pesantren. Pesantren Al-Ittifaq memperoleh keuntungan mencapai Rp 500.000.000 setiap bulan, dan Nurul Qarnain sebesar dua miliar per bulan.

Penghasilan tersebut memadai memberikan kontribusi terhadap kebutuhan pesantren. Sekitar enam miliar rupiah dikumpulkan Pesantren Al-Ittifaq dan 12 miliar diberikan kepada Pesantren Nurul Qarnain melalui usaha mandiri. Keuntungan besar tersebut digunakan untuk mencukupi program dan kegiatan pesantren. Kegiatan keagamaan, keilmuan, pendidikan dan agribisnis dipenuhi secara mandiri oleh pesantren. Hasil usaha diperoleh secara halal dan memenuhi ketentuan syariat. Muamalah diselenggarakan melalui kerja sama dengan pihak lain yang berkompeten memasarkan produk pertanian dan peternakan.

Kepemimpinan *entrepreneurship* kiai diasumsikan sebagai kecakapan dan pancaran kepribadiannya yang menentukan keberadaan, perkembangan dan kemajuan pesantren. Peran Kiai Yazid dan Kiai Fuad Affandi melebihi ulama yang hanya berurusan dengan masalah pengembangan keilmuan. Kelebihan kepemimpinan *entrepreneurship* kiai terletak pada urusan pendalaman ilmu keagamaan dan perubahan masyarakat. Keberhasilan kepemimpinan *entrepreneurship* kiai membangun aspek keilmuan santri berbanding lurus dengan kepedulian mereka terhadap kemajuan warga sekitar, pada aspek ekonomi, sosial, dan budaya. Dua genealogi tersebut menyatu dalam diri kiai sehingga tidak bersifat dikotomik.

Kepemimpinan *entrepreneurship* kiai menguasai berbagai bidang keilmuan dan spiritual, seperti tauhid, hukum dan akhlak. Keahlian dicapai secara geneologis dan prestasi keilmuan dan spiritual. Kiai sebagai pemimpin *entrepreneur* mengembang aspek-aspek ekonomi sebagai solusi kemandirian. Penguasaan kepemimpinan *entrepreneurship* kiai terhadap ilmu-ilmu agama otoritatif dan diakui berbagai kalangan. Dia menjadi rujukan penentuan hukum berdasarkan perspektif kitab kuning. Pemikiran tersebut melahirkan figur dengan kemampuan usaha ekonomi yang memadai.

Stakeholders pesantren berkembang dari tunggal menjadi kolektif kolegial. Kepemimpinan *entrepreneurship* kiai bukan hanya individu, melainkan kelembagaan. Mekanisme kepemimpinan diatur secara manajerial. Itulah sumbangsih kearifan pesantren mengadopsi perkembangan dan keinginan masyarakat yang dinamis. Pondok merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan dan mengevaluasi

perkembangan pesantren secara bersama-sama. Perkembangan mutakhir, pengurus mengambil inovasi yang lebih maju dan mempertahankan tradisi mapan.

Kepemimpinan kolektif pesantren memberi ruang bagi perkembangan pesantren dari ortodoks menjadi demokratis. Ziemek (1996) menyebut kiai sebagai raja kecil yang menguasai pesantren. temuan penelitian ini menolak pendapat Ziemek. Kepemimpinan *entrepreneurship* kiai membangun komitmen bersama memajukan kewirausahaan sosial pesantren. Pengelolaan ekonomi di Pesantren Nurul Qarnain dan Pesantren Al-Ittifaq berkolaborasi dengan pihak lain yang peduli terhadap perkembangan pendidikan. Kepemimpinan *entrepreneurship* kiai di Dua Pesantren membagi mandat sesuai dengan kewenangan pada masing-masing struktur.

Kewenangan dibagi sesuai dengan fungsi dan proses manajemen. Perencanaan, pelaksanaan, pengawasan ditempati oleh masing-masing fungsi. Kepemimpinan *entrepreneurship* kiai memberi ruang bagi demokratisasi pesantren melalui perencanaan partisipatif yang melibatkan warga sekitar, alumni, walisantri dan pesantren mitra. Mereka bersepakat melakukan pengembangan ekonomi pesantren melalui usaha-usaha bidang peternakan dan pertanian. Semua sumberdaya pesantren digerakkan oleh kiai memproduksi *santripreneur*.

Masing-masing pesantren memiliki kekhasan. Ada yang memilih ilmu alat, keunggulan akhlak, ahli tafsir, fokus ke hadits dan sebagainya. Dua Pesantren memilih ilmu agama dan agribisnis sebagai keunggulan. Mereka menawarkan kurikulum yang mencetak santri agar mandiri. Lulusan pesantren tidak hanya ahli dalam bidang agama melainkan juga ahli dalam berwirausaha. Aspek-aspek ekonomi dipadukan kedalam pendidikan. Sejauh ini, literatur pesantren tidak banyak menyajikan peran dalam pengembangan kesejahteraan finansial.

Capaian kepemimpinan *entrepreneurship* kiai dalam hal ekonomi cukup mengembirakan. Medio 2021, mereka menyuplai 120 jenis sayur ke beberapa perusahaan. Bidang peternakan, perkebunan menjadi konsentrasi. Dalam satu tahun, hasil usaha mencapai enam miliar. Pada setiap bulan dihasilkan Rp 500.000.000 di Pesantren Al-Ittifaq dan 2 miliar di Pesantren Nurul Qarnain Jember. Semua hasil usaha dimanfaatkan untuk mencapai tiga fungsi utama pesantren sebagaimana termuat dalam UU nomor 18 tahun 2019 tentang pesantren. Dengan demikian, kritik terhadap ekonomi pesantren tidak relevan dipertahankan.

Kepemimpinan *entrepreneurship* kiai di Pesantren Nurul Qarnain dan Pesantren Al-Ittifaq menerapkan jiwa *santripreneur* dalam menjalankan fungsi pesantren. Kiai Fuad Affandi dan Kiai Yazid dikenal sebagai sosok *out of the box*. Mereka mampu mengubah performa pesantren kumuh menjadi asri dan bersih. Pada awalnya jalan masuk ke pesantren tersebut tidak bisa ditempuh memakai mobil karena tidak ada akses jalan masuk. Kepemimpinan *entrepreneurship* kiai membuat jalan masuk sebagai akses menuju pesantren. Pendidikan dan usaha ekonominya maju. Dalam perspektif kiai, keberanian melakukan perubahan merupakan kunci *enterpreneurship*.

Langkah-langkah perubahan yang dilakukan kiai menemukan penolakan dari warga. Kiai Fuad Affandi dan Kiai Yazid menempuh jalan yang tidak biasa. Mereka bertekad menjadikan sektor pertanian dan peternakan sebagai solusi ekonomi pesantren. Dalam hemat peneliti, mereka memiliki strategi jauh melampaui jamannya. Keberanian mengambil keputusan diapresiasi oleh Ma'arif (2019). Kepemimpinan *entrepreneurship* kiai memiliki keberanian di atas rata-rata dan terbuka layak menjadi teladan kemajuan pesantren di Indonesia.

Dua pesantren yang dikembangkan oleh kepemimpinan *entrepreneurship* kiai tersebut merupakan pesantren dengan kurikulum yang jarang diterapkan di pesantren lainnya di Indonesia. Pesantren Nurul Qornain Jember dan pesantren Al-Ittifaq Bandung merupakan pesantren yang tidak hanya berfokus pada pengembangan keagamaan saja melainkan juga mengembangkan semangat *entrepreneurship* untuk membentuk sikap kemandirian dan kedewasaan. Di Pesantren Nurul Qarnain dan Pesantren Al-Ittifaq *santripreneur* dikenalkan dengan pengalaman langsung mengelola agribisnis pesantren. Kepemimpinan *entrepreneurship* kiai berkeyakinan bahwa pengalaman sebagai guru terbaik. *Santripreneur* mendapatkan bimbingan dari para *ustadz* yang memiliki kompetensi dalam bidang peternakan dan pertanian.

Kiai Fuad Affandi dan Kiai Yazid Karimullah mencari peluang dalam menjalankan organisasi ke arah kondisi yang makin meningkat, untuk itu peran pemimpin *entrepreneur* memerlukan suatu keberanian untuk berubah. Kiai membangun tujuan, visi dan misi pesantren yang dapat mendorong *santripreneur* berupaya bekerja ke tingkat kinerja yang tinggi serta menentukan strategi-strategi yang inovatif dalam mencapai hal tersebut. Kepemimpinan *entrepreneurship* kiai menggambarkan kepemimpinan yang mempunyai visi yang dengan visi tersebut

mengelola dan mempertahankan kompetensi serta mengembangkan kualitas sumber daya manusia.

Disamping itu kepemimpinan *entrepreneurship* kiai juga mempertahankan dan membangun budaya organisasi yang efektif secara inovatif, etis dan melakukan pengawasan organisasi secara seimbang. Sebagai pemimpin *enterpreneurship* kiai lebih sebagai pengusaha yang bisa menciptakan perubahan daripada bertransaksi dengan perusahaan lain, karena dengan adanya perubahan akan menjadikan perusahaan lebih berkembang dan berjalan mengikuti *trend* pasar yang berlaku. Motivasi merupakan hal mendasar yang penting bagi kiai untuk melakukan sesuatu.

Oleh karena itu, kepemimpinan *entrepreneurship* kiai tidak hanya dituntut untuk dapat mengarahkan orang lain untuk bekerja dengan benar, tetapi juga harus dapat memotivasi *santripreneur* agar tugas mengelola usaha ekonomi yang mereka kerjakan menjadi baik. Tidak dapat dipungkiri bahwa proses adalah suatu hal yang penting dalam suatu pekerjaan, namun hasil dari proses tersebut tidak boleh diabaikan. Kiai Fuad Affandi tidak hanya berfokus untuk menciptakan proses kerja yang efektif dan efisien, tetapi juga melihat kepada hasil yang dicapai serta proses evaluasi untuk hasil yang lebih baik di kemudian hari.

Berbagai kegiatan yang dilaksanakan di Pesantren Nurul Qarnain dan Pesantren Al-Ittifaq yang menyediakan iklim pengembangan *skill* berwirausaha. Para santri dibimbing terjun secara langsung dalam bisnis dan diimbangi dengan ibadah *mujahadah-mujahadah* (latihan-latihan spiritual) setiap hari. Keseimbangan antara pekerjaan dan ibadah sangat berpengaruh dalam dunia bisnis, untuk itu di pesantren diajarkan bagaimana santri tepat waktu dalam melaksanakan sholat berjamaah dan sholat sunnah lainnya. Salah satu informan (Silvi) menyatakan sesibuk apapun pekerjaan yang dilakukan santri, namun pada saat waktunya sholat semua pekerjaan itu juga harus di tinggalkan sementara, tidak peduli panas ataupun lelah, semua santri harus disiplin berjamaah.

Dua Pesantren tersebut memiliki ciri khasnya masing-masing dibandingkan dengan pesantren lainnya yakni: *Pertama*, kedua pesantren tersebut (Pesantren Nurul Qornain Jember dan Pesantren Al-Ittifaq Bandung) adalah *pesantrenpreneur* dalam bidang agribisnis yang mampu memenuhi kebutuhan pesantren dengan mandiri tanpa harus menunggu bantuan dari pemerintah. *Kedua*, Pesantren Nurul Qornain Jember

bekerja dengan masyarakat dalam hal agribisnis, dapat dikatakan bahwa Pesantren Nurul Qornain sangat insten dalam pemberdayaan ekonomi kerakyatan.

Dalam proses pembekalan teori agribisnis bagi santri Pondok Pesantren Al-Ittifaq Bandung, pengasuh memberikan materi pada saat kegiatan mengaji, seminar, pada saat santri menjadi tokoh masyarakat, ataupun pada saat santri masih aktif berada di pesantren. Misalnya ketika santri sedang menjaga toko dan menunggu pelanggan, pengurus pesantren selaku *asatidz*. Pesantren Al-Ittifaq Bandung kerap diperintah Pengasuh untuk datang ke koperasi guna mengawasi dan mengajak para santri berbincang-bincang atau hanya koordinasi. Disela-sela itulah secara tidak langsung kiai telah memberikan pelatihan kepada para santri.

Dengan belajar sambil bekerja, para *santripreneur* kelak bisa mengembangkan ekonomi tidak hanya sebatas *self sufficient*, melainkan menjadi suatu cara untuk mengatasi masalah kebutuhan hidup dalam rangka mengamalkan ilmu yang telah diperoleh. *Kedua*, kepemimpinan *entrepreneurship* kiai mengembangkan tarekat *sayuriyah* atau mengajarkan agama kepada para santri tetapi juga menanamkan jiwa *entrepreneurship* berbasis agribisnis sayur mayur sesuai dengan potensi yang ada di dekat pesantren. Dengan pengembangan program tersebut, Dua pesantren dijadikan sebagai pesantren percontohan di bidang agribisnis di Indonesia. Di pesantren Al-Ittifaq Bandung, kegiatan agribisnis tidak terlepas dari Koperasi Pondok Pesantren (Kopontren) Al-Ittifaq yang diketuai oleh K.H. Fuad Affandi, sedangkan managernya adalah K.H Apep Saepudin. Unit-unit usaha yang dikembangkan Kopontren Al-Ittifaq adalah unit pelayanan sarana produksi, unit produksi, unit pemasaran, unit pengendalian hama dan penyakit, unit kendaraan, dan unit pemanfaatan hasil. Pesantren Nurul Qarnain tidak menyelenggarakan sistem koperasi secara formal.

Strategi pemberdayaan ekonomi pesantren dilakukan dengan mengembangkan usaha agribisnis (bidang pertanian dan perkebunan) dengan melibatkan para santri dan masyarakat sekitar. Pesantren melaksanakan program belajar sambil bekerja. *Santripreneur* dibekali pengetahuan dan keterampilan *entrepreneur* dalam bidang agribisnis. Kepemimpinan *entrepreneurship* kiai turut andil berkontribusi untuk mewujudkan kemandirian industri nasional yang berbasis ekonomi syariah. Cara-cara Kiai Yazid dan Kiai Fuad Affandi mengembangkan *santripreneur* di Pesantren Nurul Qarnain dan Pesantren Al-Ittifaq merupakan pendidikan terpadu antara penguasaan ilmu-ilmu keislaman berbasis kitab kuning dengan usaha-usaha ekonomi kreatif.

Pesantren terpadu yang dikembangkan bukan bermakna kesatuan ilmu antara ilmu-ilmu keislaman dengan ilmu-ilmu sains sebagaimana banyak dibicarakan para ahli pesantren. Kajian terdahulu mengenai kesatuan ilmu telah selesai dibahas dan melahirkan corak baru pesantren, yakni pesantren terpadu yang menyatukan konsep pesantren salaf dan modern. Konsep pesantren terpadu sebagaimana dibahas para ahli terdahulu terbatas kepada penyatuan ilmu, tidak menyangkut aspek ekonomi pesantren sebagai elemen inti pengembangan kelembagaan menjadi mandiri.

Model pesantren terpadu yang dikembangkan oleh Kiai Fuad Affandi dan Kiai Karimullah berbeda dengan konsep pesantren terpadu sebelumnya. Keduanya memiliki visi dan strategi yang sama dalam mengembangkan *santripreneur*. Keterpaduan dalam diri *santripreneur* mencakup *tafaqquh fi-al-dini*, yakni penguasaan ilmu-ilmu agama berbasis kitab kuning dengan kemampuan mengelola usaha ekonomi secara mandiri dan berdoa. Kepemimpinan *entrepreneurship* kiai menyediakan iklim belajar dan iklim berusaha ekonomi yang konkret berdasarkan kepada pengalaman langsung. Para informan menyatakan bahwa *santripreneur* dibina dan terjun langsung mengelola usaha ekonomi milik pesantren.

Kepemimpinan *entrepreneurship* kiai mengembangkan kegiatan langsung praktik. Pesantren menyediakan laboratorium lapang berupa sawah seluas 15. Areal tersebut ditanami sayur mayur sebanyak 120 varietas. Pesantren melakukan aktifitas pengolahan hasil panen (PHP) berupa pemilahan dan pengepakan. Setelah selesai barang diambil pihak pabrikan untuk dipasarkan di supermarket dan pasar tradisional. Disamping Kiai YAzid memproduksi dari lahannya sendiri. Dan Kiai Fuad Affandi melibatkan para petani di desanya untuk memproduksi sayur mayur yang semua produknya dipasarkan oleh pesantren. Kegiatan agribisnis memperoleh hasil cukup baik, ekonomi warga meningkat.

Produktifitas dalam bidang pengolahan hasil juga ditunjukkan dalam hal peternakan dan perkebunan. Kasus tersebut terjadi di Nurul Qarnain dimana kiai memberdayakan palawija, selep padi, kayu sengon, olahan kayu sengon dan jati mas. Pengolahan hasilnya berupa beras, sengon kualitas ekspor. Pesantren dan warga sekitar mengkonsumsi beras dari Nurul Qarnain, oplahnya hamper mencapai seratus ton. Upaya tersebut tentu bersenyawa dengan tujuan kewirausahaan pesantren. Para pengurus dan santri bekerja keras mewujudkan cita-cita tersebut.

3. Pengembangan jaringan

Ahmad Dardiri (2011) bahwa Implementasi manajerial dari kepemimpinan entrepreneur kepala sekolah ditunjukkan dari tindakan kreatif dan inovatif dalam pemberian layanan prima pada stakeholders melalui pengelolaan sumber daya manusia, pengelolaan sarana-prasarana berbasis industri, pengelolaan kerjasama dengan DUDI berbasis teaching factory dan rekrutmen lulusan, pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel, serta pengelolaan pengawasan yang sistematis. Rahardjo (2013) bahwa aplikasi kompetensi kewirausahaan kepala sekolah terdiri atas empat proses: (1) dorongan aplikasi, (2) prosedur aplikasi, (3) strategi menjalin kerjasama, dan (4) model pengontrolan.

Pesantren merupakan wadah bagi Kepemimpinan *entrepreneurship* kiai. Pesantren tidak akan terlepas dari kiai yang menjadi pemimpinnya dan santri di dalamnya. Pesantren merupakan lembaga sosial yang di dalamnya terdapat lingkup masyarakat kecil. Sejak tahun 2000-an, Dua Pesantren memiliki kesadaran mengembangkan kemandirian sebagai karakternya. Kepemimpinan *entrepreneurship* kiai berkeyakinan, bahwa *santripreneur* merupakan jalan lempang yang dipilih secara berani. *Stakeholders* telah mempertimbangkan sisi positif dan dimensi negatif atas program tersebut. Kiai Yazid Karimullah memulai usaha dari kecil dan dimulai dari diri sendiri. Sebab kesadaran masyarakat terjadi saat mereka melihat langsung suatu keberhasilan.

Setelah meraih *trust* masyarakat, kiai Fuad Affandi mulai merambah ke aspek lainnya. Dia mendatangkan ahli dari universitas sekitar (institut teknologi banding dan institut pertanian bogor). Keduanya menjadi mitra strategi menyiapkan sumberdaya manusia dan sistem pertanian dan peternakannya. Kiai Fuad Affandi juga membuka *channel* pengembangan dengan pesantren mitra dan PBNU. Mereka juga bekerja sama dengan unsur pemerintah pada semua level dengan prinsip keterbukaan dan kebebasan.

Kepemimpinan *entrepreneurship* kiai menjalin kerjasama berbasis dukungan walisantri, *asatidz*, dan anggota komunitas untuk memobilisasikan kepentingan warga sekitar. Upaya mereka terfokus disepanjang menjangkau orang tua dan komunitas untuk memperkuat ikatan antara professional pendidikan lokal dan yang mereka layani. Kerjasama multilevel tersebut memperluas kapasitas professional *asatidz*,

santri magang, untuk mempromosikan sebuah komunitas professional yang koheren dan untuk mengarahkan sumber daya dalam peningkatan kualitas pengajaran.

Adanya sarana prasarana yaitu, lahan persawahan dan perkebunan, proyektor, laboratorium bahasa, dan laboratorium komputer, koperasi, kantin serta perpustakaan terpadu menunjukkan kesiapan pesantren menggarap sektor ekonomi menengah. Kepemimpinan *entrepreneurship* kiai melakukan kerjasama kelembagaan dan pemasaran. Kiai Fuad Affandi berpandangan selama masih membeli pada supermarket, pesantren masih menjadi nomor dua atau setelahnya. Sistem marketing kini telah berkembang, dimana pihak pesantren telah memiliki bedak dan supermarket yang dikelola oleh alumni dengan sistem keuangan modern.

Menurut perspektif Kiai Yazid Karimullah, pemikiran kemajuan ekonomi pesantren terus dilakukan. Santripreneur tidak boleh *mandeg*, apalagi berhenti. Pengembangan terkait pengolahan tanah, pola tanam dan pemasarannya. Kiai Yazid juga mewanti-wanti keuangan diatur melalui aplikasi yang baik. Hal itu untuk menunjang dan memunculkan sikap kejujuran santri. Karena *enterpreneurship* tidak hanya berurusan dengan kepandaian, namun pula kemuliaan sikap para pengelola mulai dari jenjang elit sampai kalangan bawah. Kiai Yazid memegang prinsip jika eternetnya kotor, maka lantai di bawahnya pasti jelek.

Sistem pembiayaan operasional atau administrasi, pengelolaan keuangan harus ditujukan memperkuat lembaga Pondok Pesantren Nurul Qornain Jember dalam menentukan dan mengalokasikan dana sesuai dengan skala prioritas yang telah ditetapkan untuk proses peningkatan mutu. Pemisahan antara biaya yang bersifat akademis dari proses pengadaannya. Pengurangan kebutuhan birokrasi pusat. Pertanggung-jawaban Pondok Pesantren Nurul Qornain Jember memiliki akuntabilitas kepada para santri maupun masyarakat. Hal ini merupakan perpaduan antara komitmen terhadap standar keberhasilan dan harapan dan tuntutan wali santri Pondok Pesantren Nurul Qornain Jember.

Nurul Qornain Jember mengembangkan sistem pembibitan sengon. Kebutuhan bibit tidak satu juta pohon warga Jember dan sekitarnya dipenuhi. Bibit diambil ke lokasi dengan harga Rp 1500 per batang. Itulah terobosan terbaru Kiai Yazid Karimullah memasuki dunia bisnis pembibitan. Pesantren menjamin kualitas bibit dan menerima koplain hingga satu bulan. Trik tersebut mendatangkan kepercayaan kepada

pelanggan. Dalam hal ini juga berlaku hukum pasar, permintaan banyak dan ketersediaan bibit terbatas maka harga naik.

Kiai Fuad Affandi membangun kemitraan strategis dengan pemerintah kabupaten, provinsi dan nasional. Program pengembangan ekonomi masyarakat melalui pesantren yang dicanangkan pemerintah disambut baik oleh Pesantren Nurul Qarnain dan Pesantren Al-Ittifaq. Kiai Fuad berprinsip melakukan kerjasama yang saling menguntungkan dan tidak ada ketergantungan kepada bantuan pemerintah. Kemandirian pesantren dalam bidang ekonomi menjadi prinsip yang dipegang teguh.

Sebelum dipimpin oleh Kiai Fuad Affandi, Pesantren Al-Ittifaq mengharamkan bantuan pemerintah dengan alasan adat dan keagamaan. Hingga tahun 2000 pesantren tersebut tidak pernah dijamah kebijakan pemerintah. Kiai Fuad Affandi melakukan perubahan mendasar dengan menerima bantuan pemerintah setelah mendatakan ijin dari pengasuh seblumnya. Dia mengajukan perspektif yang menarik untuk tidak mengharamkan bantuan pemerintah terhadap pesantren dengan argumentasi pilihan strategis bukan syar'i. Dia beralasan ajaran tidak hanya satu pilihan, tetapi beragam perepektif.

Kiai Yazid memiliki pandangan positif terhadap masyarakat sebagai jejaring pesantren. Pernyataan tersebut disetujui Pengasuh Pesantren Nurul Qarnain. Dia mengakui keberadaan pesantren berada di tengah-tengah masyarakat. Menurut kiai, pesantren ada dan berasal dari masyarakat. Sehingga, lembaga kader ulama tersebut dimaksudkan untuk memberikan kontribusi bagi perkembangan masyarakat melalui fiqh *siyasah*. Dalam padangan pesantren, politik harus diorientasikan bagi kesejahteraan masyarakat, bukan penguasa.

Pengabdian kepada masyarakat merupakan program inti pesantren. program tersebut dilaksanakan bagi *santripreneur*. Dalam pada itu, institusi telah memberikan kesempatan kepada santripreneur untuk mengenal dan hidup bersama masyarakat. Hal itu telah menjadi kegiatan keseharian *santripreneur* mengelola usaha bisnis. Mereka memahami masyarakat dari dekat, karena sehari-hari melihat aktifitas dan keberadaan masyarakat. *Santripreneur* melakukan usaha ekonomi memenuhi sebagian kebutuhannya bersama masyarakat.

Ujung dari keberadaan pesantren memberikan kebermanfaatn yang besar terhadap penguatan tradisi pesantren dan perubahan masyarakat. Dalam kerangka pengabdian masyarakat, *santripreneur* ikut andil dalam mempertahankan khazanah

keilmuan Islam di pesantren melalui penguatan kajian kitab kuning. Pesantren menjadi tempat berpijak keberadaan *santripreneur* dan sekaligus tanggung-jawab pada khazanah keilmuan Islam tradisional.

Masyarakat menjadi tempat mengabdikan bagi *santripreneur* dan alumni pesantren nantinya. Sejak menjadi santri, mereka telah dididik untuk hidup dan memahami problematika yang berkembang di tengah-tengah masyarakat. Kegiatan-kegiatan pesantren diorientasikan untuk menyelesaikan dan memberikan sumbangsih terhadap perkembangan masyarakat dalam hal moralitas keberagamaan. Pesantren ada sebagai penggerak masyarakat agar hidup dalam lingkup keagamaan yang taat.

UU 18 tahun 2019 memberikan ruang kepada pesantren melakukan pengelolaan secara mandiri. Pesantren melakukan pendidikan kepada masyarakat. Kemandirian santri menjadi penting agar pesantren melakukan pengelolaan sesuai kebutuhan *stake holders*, yaitu masyarakat. Otonomi pesantren menjadikan lembaga pendidikan memiliki kekhasan masing-masing sesuai dengan potensi yang dimiliki. Sebaliknya, penyeragaman merupakan peniadaan terhadap distingsi kelembagaan. Dalam hal ini, pesantren harus membangun akseptabilitas dan akuntabilitas publik. Temuan penelitian ini menyatakan bahwa Pesantren Nurul Qarnain dan Pesantren Al-ittifaq merupakan pesantren mandiri.

Penyatuan pesantren dan lingkungan masyarakat terletak pada keikutsertaan masyarakat. *Santripreneur* dididik agar memiliki kesadaran bermasyarakat. Konsep tersebut menggambarkan adanya hubungan pesantren dan masyarakat, yaitu memberikan manfaat secara jelas kepada masyarakat. *Santripreneur* melakukan persuasi kepada masyarakat dalam rangka menumbuhkembangkan sikap dan tindakan kemandirian. Upaya tersebut dilakukan secara timbal balik, yaitu dari pesantren ke masyarakat dan dari masyarakat kepada pesantren.

Strategi Pendidikan Terpadu Dalam Eskalasi Kemandirian *Entrepreneurship* Santri di Pesantren Nurul Qarnain Jember Dan Pesantren Al-Ittifaq Bandung

Strategi Kepemimpinan *entrepreneurship* kiai di Pesantren Nurul Qarnain dan Pesantren Al-Ittifaq menerapkan sistem pendidikan terpadu antara penguasaan ilmu-ilmu agama dan magang pengelolaan usaha ekonomi pesantren. Pola pengasuhan pesantren diarahkan membentuk santri mandiri. Hal tersebut diusahakan dengan berbagai kegiatan

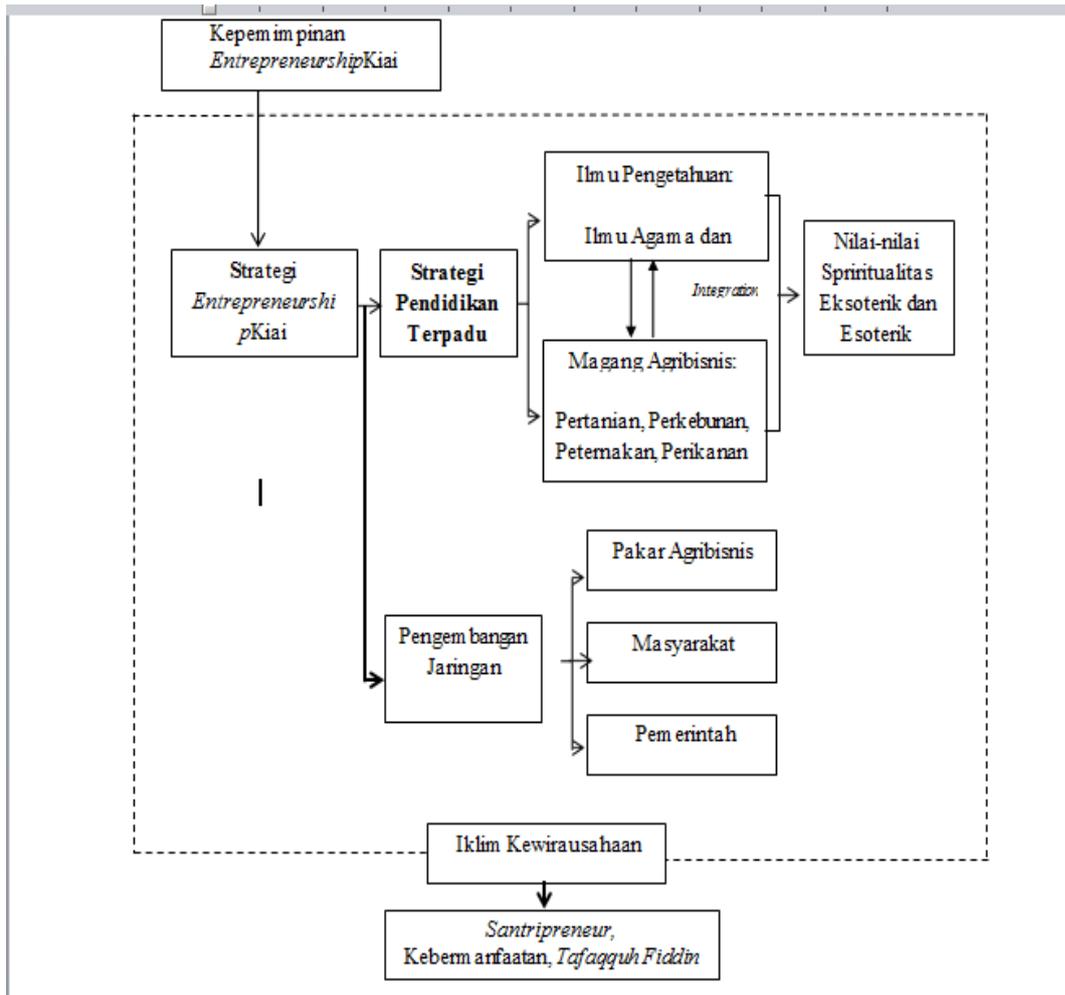
yang diikat dengan peraturan-peraturan yang bermuara pada penciptaan santri yang belajar secara mandiri.

Di Dua pesantren terdapat peraturan umum tertulis yang harus dipatuhi oleh setiap santri dan dilaksanakan secara ketat. Bahkan santri yang melanggar dapat dikenakan sanksi dikembalikan kepada orangtua. Peraturan inilah yang menjadi aturan main dan mengikat bagi semua *stakeholder*, terutama bagi santri selama berada dan hidup di lingkungan pesantren. Peraturan yang ada dalam pesantren pada umumnya mencakup segala aktivitas santri selama 24 jam dari bangun tidur hingga tidur kembali. Pesantren Al-Ittifaq menerapkan Tarekat Sayuriah untuk membimbing spiritual santripreneur.

Temuan penelitian ini menyatakan bahwa pesantren sebagai lembaga kader mementingkan pendidikan dibanding pengajaran. Pendidikan kewirausahaan agribisnis di Pesantren Nurul Qarnain dan Pesantren Al-Ittifaq mengembangkan *santripreneur* secara keseluruhan dan maksimal baik akal, jiwa maupun badan dalam totalitas kehidupan asrama selama dua puluh empat jam dengan berbagai macam disiplinnya dan konsekuensi terhadap pelanggaran disiplin tersebut. Iklim kewirausahaan pesantren melahirkan karakter *santripreneur*.

Data Balitbang Kemenag RI 2014 menyatakan hampir semua pesantren di Indonesia menyelenggarakan sistem madrasah dan persekolahan dengan tetap menggunakan sistem salaf di pondoknya. UU 18 tahun 2019 merupakan upaya pesantren dan pemerintah menjaga tradisi agung dan khazanah pesantren. Kecenderungan masyarakat terhadap ijazah dan lapangan kerja formal memaksa pesantren melakukan perubahan terhadap sistem pendidikannya. Pesantren Nurul Qarnain dan Al-Ittifaq menerapkan pendidikan terpadu dengan memadukan pengajian kitab kuning dan iklim usaha ekonomi mandiri secara kreatif. Pesantren menerapkan prinsip bekerja untuk mengaji. Ilmu bukan sekedar pengetahuan yang dikumpulkan, tetapi memberikan kemanfaatan kepada masyarakatnya.

Strategi pendidikan terpadu antara ilmu berbasis kitab kuning dan iklim usaha mandiri yang kondusif membentuk pribadi *santripreneur*. Inilah tipikal santri berilmu dan bermanfaat kepada umat manusia. Visi, strategi dan upaya mengembangkan *santripreneur* ditentukan oleh kepemimpinan *entrepreneurship* kiai. Pengasuh menjadi perumus desain *entrepreneurship* sosial pesantren dan berperan dalam menentukan cara-cara pencapaiannya. Kiai memiliki kemampuan mengarahkan *stakeholders* mencapai tujuan pengembangan usaha ekonomi dalam mengembangkan pesantren.



Pengalaman belajar *santripreneur* ditekankan kepada praktik langsung. Mereka magang di usaha-usaha ekonomi pesantren. *Santripreneur* mengetahui secara langsung aspek-aspek menangani usaha ekonomi. Mereka juga mendapatkan kesempatan melihat langsung dan memahami masalah-masalah perencanaan usaha, produksi, dan pasca panen. Teori-teori yang mereka peroleh di kelas diterapkan. Kiai memberikan bimbingan mengenai tata cara penanganan usaha, penyelesaian masalah. Penghitungan modal dan hasil usaha diterapkan secara disiplin melalui pembukuan modern dalam bentuk aplikasi. Manajemen usaha diajarkan Kiai Yazid dan Fuad Affandi dengan menyusun perencanaan usaha, pelaksanaan, pengawasan ketat dan berjenjang.

Dengan demikian, *santripreneur* dan kepemimpinan *entrepreneurship* kiai merupakan unsur utama Pesantren. Keberadaan mereka tidak bisa dipisahkan karena memiliki hubungan organik. Tujuan hidup *santripreneur* diarahkan pada keyakinan ukhrawi. Bahwa dunia bukan tujuan, tempat beramal dan memberikan manfaat sosial. Kiai memberikan bimbingan melalui pengajian dan iklim usaha mandiri pesantren. Para santri

dibimbing memiliki kompetensi mengatur hidup secara mandiri. Kemandirian dalam belajar maupun bekerja didasarkan pada disiplin terhadap diri sendiri. *Santripreneur* terinspirasi menjadi aktif, kreatif, dan inovatif.

Kepemimpinan *entrepreneurship* kiai menunjukkan keberhasilan membentuk *santripreneur*. Mereka memiliki kemampuan keagamaan, kepedulian sosial dan spiritualitas. Kepemimpinan *entrepreneurship* kiai menggerakkan potensi *santripreneur* menjadi pengusaha sukses dalam bidang agribisnis, yakni pertanian, perikanan dan peternakan. Usaha tersebut mengembangkan ekonomi masyarakat di sekitar pesantren memiliki kemandirian ekonomi. Pesantren Nurul Qarnain dan Pesantren Al-Ittifaq menerapkan sistem pendidikan terpadu sebagaimana bagan 1.1

KESIMPULAN

Strategi kepemimpinan *entrepreneurship* kiai dalam mengembangkan *santripreneur* adalah pendidikan terpadu. Pesantren Nurul Qarnain dan Pesantren Al-Ittihad memadukan antara ilmu dan usaha ekonomi. Strategi pendidikan terpadu meliputi peningkatan kecakapan akademis tenaga pengajar, mendatangkan pakar dalam bidang agribisnis, menjalin kerjasama dengan lembaga lain, dan pengelolaan pendanaan agribisnis. Metode pendidikan meliputi penguasaan ilmu-ilmu agama, praktik keberagamaan dan magang usaha ekonomi mandiri milik pesantren.

DATAR PUSTAKA

Dhofier, Zamakhsyari. 2011. *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiai*. Jakarta: LP3ES

Fitri, Agus Zainul. 2015. "Pendidikan Islam Wasathiyah: Melawan Arus Pemikiran Takfiri di Nusantara", *Kuriositas*, Edisi VIII Vol 11

<http://www.pendis.kemenag.go.id> (Juni, 2019), 1.

<https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/wiraswasta> (Januari 2020). hakikatnya, wirausaha mencerminkan kemandirian usaha dengan memasukkan inisiatif-inisiatif baru pengembangan ekonomi

Husnan, Riayatul. 2019. *Manajemen Kepemimpinan kiai dalam meningkatkan kecerdasan emosional santri Pondok Pesantren Husnul Ri'ayah*. *JIEMAN: Journal Of Islamic Educational Manajemen*. Vol.1 No.1 <https://jieman.iain-jember.ac.id/index.php/jieman/article/view/13>

- Kuratko, Donald F. dan Hodget. 2004. *Entrepreneurship*. New York, John Willey & Son
- Ziemek, M., 1986. *Pesantren dalam Perubahan Sosial*. Jakarta: Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat
- Putra Bagus Setyaki, Muh Ghifari Alfarqan. 2021. *Kepemimpinan berkarakter dalam kemajuan organisasi*. Nusantara: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial. Vol.8 No.3 <http://dx.doi.org/10.31604/jips.v8i3.2021.427-435>
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2003. *Organizational Behavior*, Terj. Mexico: Prentice Hall
- Rofiq, A. Dkk. 2005. *Pemberdayaan Pesantren*. Yogyakarta : Pustaka Pesantren
- Safuan. 2017. *Studi Literatur Kepemimpinan Wirausaha dalam menghadapi tantangan Global*. JMIL: Journal Industrial and Logistic Manajement. Vol.1 No.2 <https://doi.org/10.30988/jmil.v1i2.17>
- Sandybayev, Almaz. 2019. "Impact of Effective Entrepreneurial Leadership Style on Organizational Performance: Critical Review", *Akkaya Science: International Journal of Economics and Management*, Vol. 1 Issue 1. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3331875
- Saugi, Wildan. 2021. *Kepemimpinan Kiai di Pesantren dalam meningkatkan mutu Pendidikan*. PUSAKA: Jurnal Keagamaan. Vol.10 No.1. <https://doi.org/10.31969/pusaka.v10i1.671>
- Utoyo, Indra, Avanti Fontana, dan Aryana Satrya. 2020. "The Role Of Entrepreneurial Leadership and Configuring Core Innovation Capabilities to Enhance Innovation Performance in a Disruptive Environment", *World Scientific: International Journal of Innovation Management*, Vol 24 No 06
- Wafa, Ali. 2019. *Ma'had Aly Kontinuitas, Diskontinuitas dan Perubahan* (Studi layanan Ma'had Aly Salafiyah Syafi'iyah Situbondo, Ma'had Aly Nurul Jadid Probolinggo dan Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo). Jember: Disertasi IAIN Jember
- Wahid, Abdurrahman. 2001. *Menggerakkan Tradisi*. Yogyakarta: LKiS.
- _____. 1999. *Tuhan Tidak Perlu Dibela*. Yogyakarta: LkiS