



# Kyai's Leadership Style in Increasing Santri Interpreneur During the Covid-19 Pandemic

## Gaya Kepemimpinan Kiyai Dalam Peningkatan Interpreneur Santri Pada Masa Pandemi Covid-19

Saipul Wakit<sup>1\*</sup>, Ilfi Nurdiana<sup>2</sup>, Indah Yuliana<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ilmu Kesehatan, Universitas Muhammadiyah Jember, Indonesia, <sup>2,3</sup>Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Indonesia

The impact of the COVID-19 pandemic certainly demands that everyone and educational institutions be creative and innovative and rise from adversity in the education, health and economic sectors. As for efforts to revive the economic sector during the pandemic and welcome the new normal, joint efforts are needed to generate both macro and micro economies such as UMKM, home industries and other creative economies in society. The solution that can be taken in overcoming the economic crisis from the impact of COVID-19 is to empower UMKM in the community and carry out interpreneurship social movements. This is as has been done by Islamic boarding schools by carrying out several entrepreneurial activities to provide knowledge, skills, skills, mentality and instill a spirit of independence among students. This can go well, of course, cannot be separated from the role of the leader in it who motivates, moves, evaluates and makes strategic efforts. In this study using a qualitative method with a case study approach by extracting primary and secondary data with interviews, observation and documentation. Practically, the results of this research show that the role of the kyai in providing motivation is carried out in several varied methods according to the situation and conditions. As for how to move students, it is done by enabling leadership and structure, while the evaluation is carried out directly or indirectly with a practical approach. Practically, efforts to increase entrepreneurship are carried out through education, training, field studies, discussions, tutorials and expert lectures. Substantively in increasing entrepreneurship, the role of institutional leaders is needed in coordinating, mobilizing, motivating and evaluating with applicable examples.

**Keywords:** Leadership, Kyai, Interpreneur and Santri

Respon Dampak dari pandemi covid- 19 ini tentunya menuntut untuk setiap orang maupun lembaga pendidikan kreatif dan inovatif serta bangkit dari keterpurukan baik disektor pendidikan, kesehatan maupun ekonomi. Adapun upaya untuk membangkitkan sektor ekonomi di masa pandemi serta menyongsong new normal maka diperlukanya usaha secara bersama- sama untuk membangkitkan ekonomi baik makro maupun mikro seperti UMKM, home industry maupun ekonomi kreatif

### OPEN ACCESS

ISSN 2503-5045 (online)

ISSN 1412-9302 (print)

*Edited by:*

Eni Fariyatul Fahyuni

*Reviewed by:*

Nurdyansyah

*\*Correspondence:*

Saipul Wakit  
saipulwakitunmuh@gmail.com

*Received:* 14 April 2022

*Accepted:* 28 Maret 2022

*Published:* 13 Mei 2022

*Citation:*

Wakit S, Nurdiana I, Yuliana I.

(2021) Kyai's Leadership Style in

Increasing Santri Interpreneur

During the Covid-19 Pandemic.

Halaqa: Islamic Education Journal. 6:1.

doi: 10.21070/halaqa.v6i1.1595

lainya di masyarakat. Solusi yang dapat diambil dalam menentaskan krisis ekonomi dari dampak covid-19 yaitu melakukan pemberdayaan pelaku UKM di masyarakat dan melakukan gerakan sosial interpreneurship. Hal tersebut sebagaimana yang telah dilakukan oleh pondok pesantren dengan melakukan beberapa kegiatan interpreneurship untuk membekali pengetahuan, keterampilan, kecakapan, mental dan menanamkan jiwa kemandirian di kalangan santri. Hal tersebut dapat berjalan dengan baik tentu tidak terlepas dari peran pemimpin di dalamnya yang memberikan motivasi, menggerakkan, mengevaluasi serta melakukan upaya-upaya setrategis. Dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus dengan penggalan data primer maupun sekunder dengan wawancara, observasi dan dokumentasi. secara praktis hasil dari riset ini menunjukkan bahwa peran kiyai dalam memberikan motivasi dilakukan dengan beberapa metode yang berfariatif sesuai dengan situasi dan kondisi. Adapun cara menggerakkan santri dilakukan dengan memfungsikan kepemimpinan dan setruktural, sedangkan untuk evaluasi dilakukan secara langsung maupun tidak langsung dengan pendekatan praktek. secara praktis upaya peningkatan kewirausahaan dilakukan dengan Pendidikan, pelatihan, studi lapangan, diskusi, tutorial dan kuliah pakar. Secara substantif dalam peningkatan kewirausahaan dibutuhkan peran pimpinan lembaga dalam mengkordinir, menggerakkan, memotivasi dan evaluasi dengan keteladanan yang bersifat aplikatif.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan, Kiyai, Interpreneur dan Santri

## PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan unsur penting dalam pembentukan manusia yang unggul dalam meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Pendidikan sebagai usaha sadar yang bersifat terencana memiliki tujuan untuk menciptakan suasana belajar yang kondusif dan aktif dalam pengembangan potensi manusia yang memiliki karakter spiritual, kepribadian, kecerdasan, serta keterampilan yang bermanfaat untuk pribadi, bangsa dan negara. Pendidikan nasional berfungsi untuk pengembangan kompetensi serta pembentukan watak bagi peradaban bangsa, mencerdaskan kehidupan bangsa, serta mengembangkan potensi peserta didik yang beriman kepada tuhan yang maha esa, berahlak mulia, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang bertanggung jawab dan demokratis berdasarkan pancasila dan UUD 1945. Adapun Pendidikan di Indonesia meliputi dua jenis Pendidikan yaitu pendidikan formal dan pendidikan non formal. Pendidikan formal meliputi Pendidikan Dasar (SD), menengah dan perguruan tinggi. Sedangkan Pendidikan non formal salah satunya adalah pondok pesantren.

Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan yang tertua di Indonesia telah lama tumbuh dan berkembang tentunya menjadi sebuah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Pondok pesantren bersifat kompleks karena memiliki fungsi ganda yang berbeda dengan lembaga pendidikan lainnya. Menurut Badrudin (2017) pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan yang melakukan pembelajaran agama secara khusus namun juga menyelenggarakan pendidikan lainnya dan tetap menjalin hubungan sosial masyarakat. Selain itu pondok pesantren bersifat unik karena pondok pesantren merupakan lembaga yang menyelenggarakan pendidikan dengan menyediakan asrama dan memiliki kekhasan tersendiri di bandingkan dengan lembaga pendidikan lainnya, walaupun saat ini sistem pesantren banyak di adopsi oleh lembaga formal Badrudin (2017).

Bila melihat jumlah pondok pesantren di seluruh Indonesia pada tahun 2019 Kementrian Agama Republik Indonesia mencatat 28.194 pesantren aktif sedangkan untuk jumlah santri sebanyak 20.000.000. Pada masa pandemi covid-19 pondok pesantren di Indonesia sedang mengalami berbagai macam perubahan dan tantangan yang cukup mendasar. Tantangan dan perubahan yang dialami pesantren tentunya yang berkaitan dengan bidang pendidikan, kesehatan maupun ekonomi. Dampak dari sisi pendidikan tentunya pesantren dituntut untuk menyelenggarakan pendidikan studi from home (SFH) begitu pula para guru dan karyawan melaksanakan Work from home (WFH) secara daring yang tentunya membutuhkan biaya operasional untuk menyediakan alat maupun sarana dan prasarana yang diperlukan sedangkan pendapatan pesantren yang berasal dari iuran santri, infaq, sedekah, usaha pesantren, koperasi maupun bantuan dari pihak lain yang tidak mengikat mengalami penurunan dratis. Walaupun pemerintah sudah menggelontorkan dana 211,73 milyar untuk bantuan subsidi pembelajaran daring namun belum maksimal. Begitu pula dari sisi ekonomi dampak dari pandemi covid-19 ini pesantren mengalami kesulitan dalam memenuhi kebutuhan operasional maupun dalam pemenuhan kesejahteraan guru dan karyawan walaupun sudah ada bantuan

subsidi 300.000 per guru pondok pesantren. Selanjutnya dari sisi kesehatan berdasarkan catatan Kementrian Agama RI sekitar 1.489 santri terpapar covid-19 dari jumlah 27 pesantren di Indonesia, dengan kriteria sekitar 969 sembuh dan 519 masih dalam perawatan serta 1 santri meninggal.

Dampak dari pandemi covid- 19 ini tentunya menuntut untuk setiap orang maupun lembaga pendidikan kreatif dan inovatif serta bangkit dari keterpurukan baik disektor pendidikan, kesehatan maupun ekonomi. Menurut Mojo (2020) dalam risetnya menjelaskan bahwa untuk membangkitkan sektor ekonomi di masa pandemi serta menyongsong new normal maka diperlukanya usaha secara bersama- sama untuk membangkitkan ekonomi baik makro maupun mikro seperti UMKM, home industry maupun ekonomi kreatif lainnya di masyarakat. Hal ini sebagaimana diperkuat oleh Leny Novianti (2020) solusi yang dapat diambil dalam menentaskan krisis ekonomi dari dampak covid-19 yaitu 1) melakukan pemberdayaan pelaku UKM di masyarakat, 2) melakukan kerja sama antar lintas sektor baik pemerintah maupun masyarakat, 3) melakukan gerakan sosial interpreneurship, 4) memaksimalkan digital marketing.

Berdasarkan konteks tersebut tentunya pondok pesantren perlu melakukan sebuah langkah untuk meningkatkan kegiatan ekonomi pesantren melalui kewirausahaan (enterpreneur). Karena mengingat kewirausahaan merupakan hal penting yang perlu dilakukan dengan pengelolaan secara terencana, dan sistematis sehingga dapat terlaksana dengan baik. Menurut Sukijo (2014) kegiatan kewirausahaan merupakan usaha yang dapat menuntaskan kemiskinan dan meningkatkan pendapatan masyarakat. Hal ini juga dipertegas hasil riset yang dilakukan oleh Widodo (2014) bahwa untuk meningkatkan jiwa kewirausahaan santri maka perlu dilakukan pada tiga aspek yaitu 1) meningkatkan jiwa interpreneur, 2) keterampilan dan 3) manajemen. Selain itu diperlukanya pengembangan ekonomi kreatif santri berdasarkan sebagaimana dijelaskan oleh Andriyani (2018) dalam risetnya menjelaskan bahwa pengembangan interpreneur santri dapat dilakukan dengan melakukan sebuah pendampingan untuk mengelola bidang usaha yang dimiliki pesantren, maupun dengan mengembangkan ekonomi kreatif melalui memanfaatkan limbah plastik, kotoran hewan dan sampah maupun barang lainnya menjadi sebuah barang yang bernilai ekonomi.

Berdasarkan uraian di atas tentunya pondok pesantren memiliki peluang setrategis untuk mengembangkan usaha dan pendidikan kewirausahaan santri. Karena mengingat pesantren di dalamnya terdapat sumber daya manusia yang memadai sebagaimana di jelaskan oleh Amir (2019) dalam risetnya bahwa berhasil tidaknya wirausaha santri dapat ditentukan oleh faktor fisik maupun non fisik. Faktor fisik misalnya alat dan material yang dibutuhkan, sedangkan untuk non fisik meliputi ketrampilan, sifat taqwa, jujur, amanah, kemauan keras, tawakal, istiqomah, bersyukur dan qonaah. Selain itu juga dari sisi kepemimpinan pesantren, kiyai memiliki peranan yang sangat fundamental karena selain sebagai guru juga berperan sebagai pimpinan atau manajer. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Dirawat (1983) bahwa pemimpin memiliki peran sangat penting dalam sebuah organisasi karena jika tidak ada pemimpin dalam sebuah lembaga organisasi maka hanya menggambarkan kumpulan

dari beberapa mesin dan kumpulan orang. Mengingat kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan seseorang dalam mempengaruhi, mendorong, mengajak, memantau, serta memaksa seseorang untuk mengikuti pengaruhnya demi mencapai tujuan yang dicita-citakan. Dalam konteks pondok pesantren kepemimpinan merupakan unsur yang sangat strategis, karena kepemimpinan memiliki peran untuk mendorong perubahan dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan dalam pesantren tentunya adalah kiyai yang memiliki peranan sebagai 1) penggerak perubahan dalam masyarakat, 2) personal yang memiliki potensi kekuatan secara teologi yang menjadi pondasi perannya. 3) tokoh yang kharismatik di depan santri dan masyarakat. Miftah (2007).

Esensi kepemimpinan kyai dalam konteks organisasi misalnya lembaga pondok pesantren Edwin A Locke (2014) menjelaskan bahwa hasil interaksi dan komunikasi antar individu dalam satu organisasi, memiliki dampak terhadap pihak lain untuk melakukan sesuatu. Sehingga kepemimpinan dapat diartikan sebagai persuasi dari pembinaan, pengarahan, pengembangan, interaksi (human relation) dan motivasi agar dapat melaksanakan kerja untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan. Sehingga secara substansi tugas kiyai sebagai leader bersifat kompleks tidak hanya memimpin lancar tidaknya pendidikan yang bersifat pembelajaran di pesantren namun segala kegiatan, keadaan lingkungan serta hubungan baik dengan masyarakat juga menjadi tanggung jawabnya. Begitu pula yang berkaitan dengan kewirausahaan santri berhasil atau tidaknya sangat ditentukan oleh manajemen maupun kepemimpinan kyai.

Paparan di atas tentunya memberikan bukti bahwa kepemimpinan dapat menentukan efektifitas dalam sebuah kegiatan kewirausahaan santri di pondok pesantren. Secara empiris Sunarsih (2015) menjelaskan dalam risetnya bahwa gaya kepemimpinan dalam mengimplementasikan fungsi sumber daya manusia secara profesional tentunya dapat tercipta iklim pendidikan dan pembelajaran di lingkungan pesantren secara efektif dan efisien. Iklim pondok pesantren yang kondusif tentunya terdapat hubungan harmonisasi yang tinggi diseluruh warga pesantren mulai dari pimpinan, kiyai, pengurus, ustad dan ustdzah, santri maupun masyarakat. Dimana iklim organisasi yang kondusif memberikan gambaran bahwa di dalam pondok pesantren terdapat usaha yang sungguh-sungguh dalam mewujudkan tujuan pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan keagamaan (tafaqh fid-din). Peran dan fungsi kiyai tersebut dipertegas oleh Bennet dan Anderson (2003) bahwa pemimpin memiliki kewajiban menggerakkan dan memandu bawahannya dalam proses kerja sama dalam sebuah organisasi maupun lembaga pondok pesantren. Dengan adanya kepemimpinan maka kiyai dapat merefleksikan peran dan fungsinya dalam sebuah kebijakan yang berimplikasi terhadap peningkatan kinerja santri dalam berwirausaha.

Selanjutnya penelitian ini menjadi penting karena berdasarkan hasil kajian literatur dan hasil observasi peneliti di lapangan maka peneliti memperoleh informasi dan data tentang gaya kepemimpinan kiyai dalam meningkatkan kewirausahaan santri. Selain itu juga peneliti menangkap fenomena unik di pondok pesantren Darul Ulum yang notabene sebagai pesantren tradisional (salaf) pada masa pandemi covid-19 melakukan hal-hal sebagai berikut:

Pertama adanya usaha-usaha interpreneur yang dilakukan oleh santri pondok pesantren Darul Ulum misalnya membuat dan memproduksi sambun cuci cair yang kemudian dijual di lingkungan internal pesantren. Kedua santri membuat pupuk organik cair maupun padat yang digunakan untuk memupuk tanaman di lingkungan pesantren serta tanaman pertanian pesantren. Ketiga santri mengelola pertanian dengan menanam berbagai macam tanaman seperti buah-buahan, sayuran dan padi di sawah milik pesantren. Keempat adanya usaha-usaha kiyai dalam memberikan motivasi, mengarahkan dan menggerakkan santri dalam berwirausaha (interpreneur) serta melakukan evaluasi terhadap aktifitas interpreneur yang dilakukan santri. kelima adanya pengurus pesantren yang melakukan penjualan produk pesantren seperti minyak wangi, air barokah, sabun cuci cair, buah papaya melalui media online yakni melalui face book, whatsapp, Instagram dan media internet lainnya dengan menggunakan handphone berbasis android.

Berdasarkan uraian di atas pentingnya kepemimpinan kiyai, paparan hasil riset para peneliti terdahulu dan fenomena di lapangan maka peneliti tertarik untuk menggali lebih mendalam bagaimana upaya yang dilakukan oleh kiyai dalam meningkatkan kewirausahaan santri pada masa pandemi covid-19. Selain itu peneliti tertarik menggali lebih dalam bagaimana proses manajerial dari sisi gaya kepemimpinan kiyai dalam memberikan motivasi, menggerakkan, mengarahkan dan mengevaluasi interpreneur santri di bawah kepemimpinannya. Disamping itu juga berkaitan dengan kepemimpinan secara personal kiyai pondok pesantren tentunya memiliki karakteristik dan keunikan yang berbeda-beda dalam hal gaya kepemimpinan. Sehingga dalam penelitian ini perlu adanya pembatasan penelitian agar tidak melebar sehingga penelitian ini lebih fokus dan mendapatkan jawaban yang akurat dari lokasi penelitian. Penelitian ini secara spesifik menganalisis lebih mendalam tentang gaya kepemimpinan kiyai dalam meningkatkan kewirausahaan (interpreneur) santri sebagaimana dipaparkan dalam rumusan penelitian di bawah ini..

## METODE

Penelitian ini dilaksanakan dengan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus, karena secara praktis peneliti berpartisipasi langsung dan hadir di lokasi penelitian untuk menggali data baik primer maupun sekunder. Burhan (2017). Adapun metode penggalan data menggunakan beberapa cara yaitu wawancara, observasi dan dokumentasi, wawancara Bogdan (1992). Metode tersebut digunakan peneliti untuk menggali informasi dari informan yaitu kiyai, pengurus pesantren, ustad/guru, santri dan penanggung jawab kegiatan interpreneur di pondok pesantren Darul Ulum Jember. Adapun data yang peneliti gali di lokasi penelitian yaitu tentang bagaimana cara memotivasi, menggerakkan, mengevaluasi dan melakukan upaya dalam meningkatkan kewirausahaan santri di lokus penelitian. Secara spesifik untuk menganalisis data menggunakan beberapa langkah yaitu penyajian data, deskripsi data, reduksi data, koding dan manajemen data. Adapun untuk mengecek keabsahan data peneliti melakukan beberapa hal yaitu melakukan kredibilitas

data, tranfermability, dependability dan konfirmabilitas.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gaya Kepemimpinan Kiyai Dalam Memberikan Motivasi Untuk Meningkatkan Kewirausahaan Santri Pondok Pesantren di Masa Pandemi Covid- 19

Setrategi pimpinan pesantren dalam memberikan motivasi kepada santri untuk meningkatkan jiwa interpreneur di lingkungan pondok pesantren salaf dilakukan melalui beberapa cara yaitu: 1) Doktrin terhadap santri dengan memberikan pemahaman secara sederhana bahwa keterampilan kerja itu penting dan harus dimiliki oleh semua orang. 2) Maqolah (nasihat) yang dilakukan secara terus-menerus terhadap santri agar konsep interpreneur dipahami dan masuk ke dalam jiwa. 3) Memberikan itibar (contoh dan perumpamaan) yang mudah dipahami dan menggugah kesadaran seseorang dengan memberikan kisah atau contoh tentang pentingnya kewirausahaan dalam kehidupan. 4) Uswah hasanah (implementatif) dengan memberikan contoh nyata kegiatan kewirausahaan sehingga tidak hanya membekali pengetahuan atau teori akan tetapi bentuk implementasi nyata dilakukan secara obyektif di lapangan. Paparan tersebut secara sederhana dapat disajikan dalam sebuah bagan di bawah ini:

[Figure 1 about here.]

Bagan di atas menjelaskan bahwa peran kiyai merupakan unsur penting dalam memotivasi santri secara langsung dalam praktik kewirausahaan. Secara setruktural kiyai sebagai top leader yang dapat mempengaruhi dan mengendalikan seluruh unsur di dalam pesantren baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam mempengaruhi santri tentu sebagai power of leader dapat dilakukan dengan beberapa metode yakni menggunakan doktrin, maqolah (ucapan lisan), I'tibar (contoh nyata) dan uswah hasanah (keteladanan) tentang kewirausahaan. Secara praktis pendekatan yang digunakan dalam motivasi santri dengan pendekatan klasikal (umum), kelompok dan individu. Adapun santri sebagai obyek dalam kegiatan kewirausahaan bersikap aktif untuk menerima dan melaksanakan program. Kegiatan dilakukan dengan pendekatan praktik langsung tanpa ada pembelajaran teoritis dalam kelas melainkan hanya materi dasar secara klasikal, namun dengan pendekatan tersebut dapat memberikan dampak positif bahwa santri lebih cepat memahami dan dapat melaksanakan langsung melalui kegiatan praktek. Langkah ini diambil untuk mempersingkat waktu santri untuk mendapatkan kompetensi dari sisi pengetahuan dan keterampilan. Sektor usaha yang diajarkan kepada santri meliputi bidang peternakan, pertanian, perdagangan, seni, tata boga, tata busana dan pertukangan. Secara teknis pelaksanaan kegiatan dikordinir oleh beberapa orang ahli di bidang masing-masing.

Peran dari kiyai selain sebagai motivator juga menjadi supervisor, hal tersebut terjadi karena kiyai dalam setiap kegiatan praktik kewirausahaan selalu memonitoring dan melakukan pengawasan secara berkala. Edwin (2014) Hal ini

dilakukan bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pemahaman dan keterampilan santri dalam menguasai keterampilan yang telah diajarkan baik secara teoritis maupun melalui praktek. Fungsi supervisor dijalankan secara tidak terstruktur akan tetapi dilakukan secara top down karena posisi kiyai sebagai puncak pimpinan lembaga dapat berperan dan berkomunikasi secara kondisional berdasarkan asas kebutuhan dan situasi tertentu.

Paparan di atas menegaskan temuan penelitian secara substansi senada dengan penjelasan yang dikemukakan oleh Wahidmurni & Hayna (2019) dalam risetnya menjelaskan bahwa setrategi yang dilakukan oleh kiyai dalam meningkatkan wirausaha santri meliputi beberapa hal yaitu 1) memberikan keteladanan, 2) melakukan praktek di lapangan, 3) memberikan penugasan, dan 4) motivasi santri. Persamaan dari penelitian ini dengan riset terdahulu terletak pada sisi keteladanan, motivasi karena secara prinsip setiap santri membutuhkan keteladanan dari seorang pimpinan yakni kiyai selaku top leader dalam intitusi pesantren. Keteladanan merupakan unsur penting yang harus dilakukan oleh seorang pimpinan karena dalam sebuah organisasi keteladanan merupakan ruh yang akan ditiru dan menjadi panutan para bawahannya. Berkaitan dengan uswah hasanah sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur'an surat Al-Ahzab ayat 21:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ  
الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

Artinya: Sungguh, pada (diri) Rasulullah benar-benar ada suri teladan yang baik bagimu, (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari Kiamat serta yang banyak mengingat Allah.

Paparan ayat tersebut menjelaskan bahwa nabi Muhamamd SAW selaku pemimpin seluruh umat telah memberikan contoh yang baik kepada para pengikutnya dengan contoh yang baik, sehingga ayat tersebut dijadikan pedoman filosofis bahwa uswah hasanah merupakan sebuah unsur penting dalam organisasi yang harus dimiliki pemimpin. Konteks tersebut dijadikan sebagai dasar para pemimpin pesantren dalam mengelola maupun mengembangkan jiwa interpreneur santri secara istiqomah. Hal tersebut sesuai dengan prinsip dan konsensus yang digagas Ilyas (2015) dari hasil risetnya bahwa meningkatkan jiwa interpreneur dibutuhkan keteladanan dari seorang kiyai.

Adapun perbedaan dari temuan riset terdahulu adalah terletak pada doktrinasi, itibar dan maqolah kiyai kepada santri. Pada riset terdahulu Wahidmurni (2019) dan Ilyas (2015) tidak terdapat unsur-unsur yang telah ditemukan dalam riset ini. Hal tersebut dilatarbelakangi berbedanya gaya kepemimpinan kiyai yang diterapkan dalam lokus yang diteliti sehingga temuan dan hasil penelitian berbeda namun secara prinsip memiliki kesamaan. Hal tersebut terjadi karena lokus penelitian yang peneliti teliti gaya kepemimpinannya lebih cenderung otokrasi dimana keputusan maupun kebijakan terpusat pada pimpinan, sedangkan staf dan unsur yang ada di dalamnya hanya sebagai pelaksana tugas dan program. Perbedaan gaya kepemimpinan tentunya akan memberikan informasi dan temuan yang berbeda antara lokus yang satu dengan lokus yang lain.

Berkaitan dengan maqolah merupakan ucapan kiyai yang bertujuan untuk memberikan motivasi kepada santri agar berkenan berpartisipasi dalam kegiatan kewirausahaan dengan memberikan I'tibar (kisah dan contoh) nyata tentang orang yang sukses dalam bidang wirausahaan, selain itu memberikan itibar bagi orang yang tidak memiliki jiwa interpreneur dalam kehidupan sehari-hari dimana pemenuhan kebutuhan primer tidak sesuai harapan dan cenderung sulit.

Dalam konteks kewirausahaan maqolah lebih identik dengan nasihat melalui ucapan yang baik dan penuh makna yang menggugah para santri untuk melakukan kegiatan kewirausahaan. Dalam kultur pesantren ucapan kiyai tentang sesuatu hal yang mengandung perintah, muhasabah, mawasdiri dan motivasi lebih dikenal dengan maqolah. Secara bahasa maqolah berasal dari bahasa Arab yakni dari kata qula, yaqulu, qoulan yang berarti ucapan. Pendekatan yang digunakan kiyai dalam memotivasi santri untuk meningkatkan interpreneurship adalah melalui lisan yang mengandung nasihat dan menggugah kesadaran.

Riset ini secara praktis mengembangkan temuan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Wahidmurni (2019), dan Ilyas (2015) secara substantif kekurangan dari penelitian terdahulu tidak dijelaskan secara rinci tentang metode motivasi dan Teknik implemtasinya. Namun dalam penelitian ini dijelaskan secara spesifik tentang teknik motivasi bahwa motivasi yang dilakukan kiyai dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung dengan melalui beberapa cara yakni doktrin, maqolah, I'tibar dan uswah hasanah amaliah praktis di lapangan. Guna untuk memberikan motivasi secara mendasar maka diberikan doktrin pentingnya wirausaha agar menjadi individu dan pribadi yang produktif dan mandiri. Setelah jiwa interpreneur tertanam dalam hatinya maka dimotivasi menggunakan maqolah atau ucapan yang baik pentingnya berwirausaha. Untuk semakin menyakinkan para santri maka langkah selanjutnya diberikan I'tibar (contoh teladan) terhadap figur yang sukses dalam kewirausahaan. Adapun untuk memantapkan dan melatih secara praktis maka diberikan uswah hasanah dalam berwirausaha, sehingga tidak terkesan hanya ucapan namun amaliah dan aplikasi nyata dilakukan.

Teknik yang dilakukan pimpinan pesantren secara sistematis saling berkaitan dan saling mendukung antara satu dan yang lainnya. Beberapa teknik tersebut menjadi sebuah elemen penting yang bersifat saling mendukung dan menjadi model pendekatan yang unik yang tidak dimiliki oleh intitusi atau organisasi lain. Dikatakan unik karena secara kedudukan kiyai sebagai pemimpin yang memiliki kharisma yang kuat dihadapan para santri selain menjadi pimpinan namun menjadi guru, tuntunan, panutan dan contoh yang baik. sehingga peran kiyai dalam memberikan motivasi terhadap santri memiliki pengaruh dan daya tarik yang kuat di bandingkan dengan unsur pimpinan bawahannya.

## Gaya Kepemimpinan Kiyai Dalam Menggerakkan Santri Untuk Meningkatkan Kewirausahaan di Masa Pandemi Covid- 19

Penjelasan tentang cara menggerakkan santri dalam kewirausahaan dari beberapa informan di atas dapat dipahami bahwa dalam menggerakkan santri di pondok pesantren untuk

mengikuti kegiatan kewirausahaan dilakukan melalui beberapa metode yaitu 1) intruktif dengan dilakukan melalui perintah yang disampaikan langsung oleh kiyai selaku top leader di pondok pesantren kepada santri. Adapun intruktif dilakukan secara top down dengan menerapkan fungsi pemimpin secara langsung dan kharisma kiyai sebagai power dalam menggerakkan santri. Hal tersebut dilakukan karena kiyai sebagai panutan, guru, pemimpin serta contoh bagi seluruh kalangan santri untuk diteladani. 2) Uswah hasanah atau biasa disebut contoh aplikatif dalam kegiatan secara langsung dengan cara kiyai memberikan contoh kepada para santri di lokasi wirausah. Hal tersebut dilakukan dengan turut serta melakukan praktek pertanian, peternakan maupun kegiatan lainnya. Tujuan melakukan hal tersebut untuk memberikan kesemangatan, ketekunan, kesadaran dan motivasi praktis melalui keteladanan bukan hanya sekedar dilakukan dengan bahasa lisan tetapi melalui amaliah nyata Wahid (2019). 3) Kordinatif dilakukan melalui sistem delegasi yang telah dibentuk oleh pengasuh, dengan memberdayakan santri atau ustad yang memiliki kompetensi dan pengalaman dalam bidang kewirausahaan. Sistem ini dilakukan dengan cara menunjuk beberapa orang yang kemudian diberikan amanah untuk mengkordinir para santri melalui kelompoknya masing-masing untuk melakukan kegiatan, pembelajaran dan pendidikan kewirausahaan yang diselenggarakan oleh pondok pesantren. seperti tersebut sebagaimana ditegaskan dalam Al-Qur'an tentang dianjurkannya untuk memberikan contoh nyata dalam beramal bukan sekedar kata-kata belaka. Al-qur'an surat As-Saff ayat 3 menegaskan dan mengancam orang yang hanya pandai berbicara namun tidak dapat melaksanakannya sebagaimana kutipan ayat di bawah ini:

كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ

Artinya: Sangat besarlah kemurkaan di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa yang tidak kamu kerjakan.

Pemaparan di atas secara praktis dapat digambarkan dalam sebuah bagan tentang fungsi kepemimpinan kiyai dalam meningkatkan kewirausahaan santri sebagaimana di bawah ini:

[Figure 2 about here.]

Berdasarkan bagan tersebut dapat dipahami bahwa kiyai dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya lebih cenderung pada hubungan humanis dengan pendekatan top down dengan memfungsikan sebagai fasilitator, kordinator, mentor dan penggerak dalam seluruh roda organisasi Anderson (2003). Adapun metode dalam menggerakkan organisasi dilakukan melalui beberapa pendekatan yakni intruktif, aplikatif dan delegatif yang dilakukan secara kordinatif terhadap para bawahan. Langkah-langkah tersebut dilakukan untuk memaksimalkan kegiatan kewirausahaan yang dilakukan santri di pondok pesantren.

Upaya yang dilakukan kiyai dalam menggerakkan santri dilakukan dengan tiga hal yakni intruktif, aplikatif dan delegatif. Tiga komponen tersebut secara substansi memiliki fungsi yang beraneka ragam ditentukan kondisi dan situasi yang ada. Metode intruksi dilakukan untuk mengkondisikan dan melakukan sebuah kerja atau kegiatan yang sifatnya

situasional dan instan. Secara proses intruksi dilakukan oleh kiyai terhadap santri untuk melakukan sesuatu kegiatan kewirausahaan yang dipandang mampu dan memiliki kompetensi dibidangnya. Selain alasan mendasar tersebut intruksi secara langsung yang dilakukan oleh kiyai bertujuan untuk menggerakkan santri untuk melakukan sesuatu yang sifatnya tidak terencana dan urgen dalam waktu tertentu. Sunarsih (2015)

Aplikatif praktis dilakukan kiyai untuk menggerakkan santri agar berpartisipasi dalam kegiatan kewirausahaan. Implementasi secara langsung melalui praktek di lapangan bertujuan untuk memberikan uswah hasanah dan pengalaman yang bersifat langsung agar kegiatan interpreneur tidak bersifat bias dan tabu. Langkah ini memberikan pengalaman dan mengasah skill santri secara simultan dengan pengetahuan dan prosedur yang berfariatif. Hal tersebut terjadi karena dalam kegiatan praktek tentunya santri akan bertambah pengetahuan, keterampilan dan kemampuan manajerial dalam kegiatan interpreneurship. Adapun keunggulan dari kegiatan praktek tersebut adalah memberikan pengalaman secara langsung terhadap santri dalam kegiatan kewirausahaan sehingga dapat memadukan antara pengetahuan dan keterampilan.

Langkah pendelegasian dilakukan kiyai dengan tujuan untuk memberikan pengalaman, pengetahuan dan keterampilan santri dalam memajemen dan memimpin anggotanya. Metode ini dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan santri yang telah memiliki dasar dan pengalaman yang lebih dibandingkan dengan yang lainnya. Sistem delegatif dilakukan dengan menunjuk santri yang senior untuk dijadikan ketua kelompok yang membawahi beberapa santri dalam kegiatan kewirausahaan. dalam kegiatan kewirausahaan ketua kelompok bertanggung jawab terhadap pekerjaan atau aktifitas yang diamanahkan. Amanah yang diemban meliputi mengatur anggota, melakukan pembagian pekerjaan, menyusun program dan mengakomodir kelompok secara profesional.

Adapun kelebihan dari sistem delegatif ini adalah efektif dan efisienya pekerjaan yang dapat dilaksanakan tanpa ada pengawasan dan pantauan dari pimpinan. Rasa tanggung jawab dan amanah dapat tertanam dalam hati santri, sehingga dapat menumbuhkan kesadaran dan keihlasan dalam hati seseorang. Ketika kesadaran dan keihlasan tumbuh dalam diri santri maka kegiatan interpreneurship dapat dipahami dan diaplikasikan secara mandiri tanpa ada paksaan dari unsur manapun baik internal maupun eksternal. Adapun kekurangan dari sistem delegasi ini adalah 1) Adanya pekerjaan atau kegiatan yang tidak sesuai dengan harapan karena kemampuan dan skill kelompok yang belum memadai. 2) Kemampuan kelompok yang tidak merata tentunya dapat menghambat dalam penyelesaian kerja maupun tugas yang telah diamanahkan. 3) Apabila terdapat kendala dan problematika dalam pekerjaan maka ketua kelompok harus berkordinasi dengan pengasuh sehingga menghambat penyelesaian kerja, karena kelompok bukan penentu kebijakan melainkan hanya sebagai pelaksana tugas. untuk menyikapi hal tersebut maka diperlukan model komunikasi dua arah yang humanis agar kegiatan kewirausahaan dapat berjalan dengan baik tanpa ada hambatan dari sisi teknis.

## Gaya Kepemimpinan Kiyai Dalam Mengevaluasi Kegiatan Kewirausahaan Santri di Pondok Pesantren di Masa Pandemi Covid- 19

Berdasarkan uraian dari informan di atas maka secara general dapat dipahami bahwa dalam melakukan evaluasi terhadap peningkatan kegiatan kewirausahaan santri di pondok pesantren Darul Ulum dilakukan dengan beberapa cara yaitu: 1) Observasi dimana seorang pimpinan (kiyai) langsung turun ke lapangan untuk melihat kondisi kegiatan kewirausahaan santri apakah sesuai dengan petunjuk, arahan maupun intruksi dari pimpinan. Selain itu observasi dilakukan untuk melihat keberlangsungan kegiatan kewirausahaan apakah mengalami kendala atau tidak agar dapat berjalan sesuai rencana dan prosedur yang telah ditetapkan. 2) Quis merupakan sebuah pertanyaan yang diberikan pimpinan kepada santri untuk mengukur tingkat pengetahuan santri dalam bidang kewirausahaan. Secara praktis Quiz digunakan untuk mengukur tingkat pengetahuan dan pengalaman teknis maupun prosedur terhadap sebuah usaha yang dijalankan santri. Metode ini digunakan pimpinan untuk mengklasifikasi santri yang mahir atau yang belum dalam pengelolaan usaha pesantren yang nantinya untuk dijadikan kader maupun ketua kelompok usaha. 3) Praktik secara langsung dilakukan pada bidang-bidang pertanian dan peternakan yakni santri langsung diintruksikan untuk melakukan kegiatan atau kerja yang berkaitan dengan bidang tersebut secara satu persatu dengan sistem bergantian, dimana pimpinan menyaksikan dan melihat secara langsung kegiatan yang dilakukan santri jika ada prosedur maupun teknik yang belum tepat maka kiyai langsung menegur dan memberikan contoh serta mengajarnya secara langsung.

Paparan di atas secara spesifik dapat diambil sebuah konsep bahwa dalam evaluasi dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Adapun metodenya bersifat kondisional sesuai dengan indikator yang telah ditentukan. Hal tersebut secara sederhana dapat digambarkan dalam bagan di bawah ini:

[Figure 3 about here.]

Berdasarkan bagan tersebut di atas dapat dipahami bahwa dalam kegiatan evaluasi kegiatan kewirausahaan yang dilakukan oleh kiyai selaku pimpinan yang berpedoman terhadap program yang telah ditentukan yang kemudian dilakukan evaluasi dengan beberapa metode yaitu observasi, quis dan praktek langsung. Adapun tujuan dilakukannya evaluasi adalah untuk mengetahui sejauhmana capaian dan hasil kegiatan dalam waktu tertentu terhadap program yang sudah dilaksanakan. Evaluasi secara spesifik untuk mengetahui kendala dan problematika yang ada dalam kegiatan praktek kewirausahaan, karena dalam sebuah kegiatan tentunya terdapat kekurangan dan kelebihan.

Evaluasi merupakan kegiatan yang dilakukan oleh organisasi atau intitusi untuk mengetahui sejauhmana tingkat capaian terhadap tujuan yang sudah ditetapkan dengan melakukan koreksi, monitoring, analisis maupun mengidentifikasi kendala yang menyebabkan tidak tercapainya tujuan. Secara praktis evaluasi merupakan upaya untuk mengetahui tercapai tidaknya sebuah program kegiatan

dalam sebuah lembaga. Kegiatan evaluasi kewirausahaan di pondok pesantren salaf dilakukan sebagai bentuk koreksi dan penilaian terhadap kegiatan interpreneur yang telah dijalankan atau dilaksanakan. Adapun kegiatan evaluasi dilakukan secara fariatif dan kondisional tidak berdasarkan prosedur tertentu maupun sistem yang baku, akan tetapi evaluasi lebih pada subyektifitas dari otoritas pimpinan pesantren. Realitas tersebut mempengaruhi model dan cara evaluasi dalam kegiatan kewirausahaan yang telah dijalankan dalam sebuah pesantren

### Upaya Kiyai Dalam Meningkatkan Kewirausahaan Santri Di Pondok Pesantren di Masa Pandemi Covid-19

Upaya peningkatan kegiatan kewirausahaan santri pondok pesantren Darul Ulum pada masa pandemi covid-19 dilakukan dengan beberapa upaya antara lain 1) Workshop merupakan kegiatan yang dilakukan pondok pesantren dengan memberikan pemahaman serta pelatihan sebelum santri terjun ke lapangan untuk melakukan latihan kerja. Workshop dilakukan secara singkat berdasarkan kebutuhan dan jenis materi yang akan diaplikasikan dengan sistem periodik. 2) Studi banding merupakan belajar di lapangan secara langsung pada suatu bidang usaha tertentu dengan membandingkan usaha pesantren dengan lokasi yang berbeda kemudian melengkapi kekurangan serta meningkatkan keunggulan yang dimilikinya. 3) Diskusi merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pengelola dan santri dalam menyusun rencana kerja, menentukan metode, prosedur maupun pemecahan masalah yang dihadapi dalam sebuah usaha di pesantren. 4) penyuluhan dan bimbingan dari para ahli dengan tujuan untuk menambah pengetahuan dan keterampilan untuk meningkatkan usaha serta pengalaman santri dalam mengelola dan memulai usaha secara mandiri maupun secara berkelompok. Namun secara spesifik dengan menghadirkan para ahli bertujuan untuk memberikan motivasi dan menggerakkan santri untuk mandiri dan produktif dalam berwirausaha sesuai dengan bakat dan keterampilan yang dimilikinya. 5) tutorial dilakukan santri untuk menambah pengetahuan tentang wirausaha dengan cara melihat youtube, video praktikum dari internet, membaca buku pedoman dan dasar-dasar kewirausahaan bagi pemula serta melihat gambar-gambar petunjuk praktis yang ada diinternet tentang kewirausahaan.

Berdasarkan uraian temuan di atas secara praktis upaya peningkan kewirausahaan santri di pondok pesantren Darul Ulum dapat digambarkan dalam bagan di bawah ini:

[Figure 4 abaout here.]

Berdasarkan bagan di atas dapat dipahami bahwa peran seorang leader dalam peningkatan kegiatan kewirausahaan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan para santri yang meliputi pengetahuan, kemandirian, manajerial, motivasi serta dapat produktif secara individu maupun secara berkelompok. Adapun upaya peningkatan dapat dilakukan melalui kegiatan yang sifatnya pelatihan, studi lapangan maupun studi pustaka melalui beberapa media cetak maupun digital. Andriyani (2018)

Dalam konteks upaya peningkatan kewirausahaan santri tentu dipelopori oleh top leader dan jajaranya yang meliputi kiyai, guru maupun pengurus pesantren. Hal tersebut terjadi karena secara setruktural kiyai sebagai leader dan penanggung jawab sedangkan para guru dan pengurus sebagai pelaksana tugas dan mengkordinir jalanya kegiatan atau program. Menurut Widodo (2014) ketiga pimpinan tersebut menjadi unsur penting dalam mengelola, memamanajemen, mengkordinir, menggerakkan, mengevaluasi dan mengambil kebijakan setrategis untuk keberlangsungan program, karena secara setruktural tidak mungkin seluruh urusan dan pekerjaan dilakukan oleh top leader sehingga peran penting setruktural perlu difungsikan secara optimal.

Adapun upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kewirausahaan santri meliputi beberapa kegiatan yaitu workshop, short course, tutorial, discuss dan study tour. Kegiatan tersebut secara praktis merupakan model pembelajaran yang bersifat singkat yang dapat digunakan untuk meningkatkan pemahaman, pengetahuan maupun keterampilan yang secara aplikatif bersifat praktis. Selain meningkatkan kognitif dan afektif metode tersebut dapat digunakan untuk mengasah dan meningkatkan pengetahuan yang sifatnya problem solving. Andriyani (2018) Kegiatan kewirausahaan di pesantren bukan merupakan bagian dari kurikulum pesantren melainkan hanya kegiatan ekstrakurikuler. Secara praktis kegiatan ekstrakurikuler berfungsi untuk pengembangan bakat dan minat santri dengan membekali sebuah skills yang holistik yang pelaksanaanya dengan menggunakan pendidikan atau pembelajaran yang integratif dan singkat yang bersifat implementatif bukan teoritis.

Beberapa upaya tersebut masing-masing jenis pendekatan yang digunakan memiliki cara, tujuan dan orientasi yang berbeda-beda, namun pada prinsipnya untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan santri dalam hal interpreneur baik secara kognitif maupun psikomotorik serta afektifnya. Amin (2019) Upaya pengembangan dan peningkatan kompetensi tentunya membutuhkan pelatihan dari seorang ahli, melakukan diskusi untuk menanggulangi persoalan yang ada maupun membutuhkan contoh atau pembanding terhadap sesuatu yang dijalankan agar mendapatkan hasil yang maksimal. Ketercapaian hal tersebut tentunya dibutuhkan sebuah upaya melalui kegiatan dengan beberapa pendekatan dan program yang dapat memberikan informasi dan formulasi baru untuk memaksimalkanya.

Upaya yang dilakukan lembaga dalam meningkatkan interpreneur santri dikelola secara kelembagaan dan pengembangan melalui kegiatan mandiri. Upaya secara kelembagaan didesain melalui kegiatan workshop, short course, dan study tour sedangkan kegiatan mandiri dapat dilakukan melalui diskusi, membaca buku, maupun tutorial melalui youtube atau media online lainnya. Hal tersebut sesuai dengan hasil riset yang dilakukan oleh Eni (2019) memanfaatkan video dalam pembelajaran dapat meningkatkan motivasi, selain adanya pembinaan dari lembaga santri diberikan keleluasaan untuk belajar mandiri melalui media yang ada, guna untuk meningkatkan kapasitas dan keterampilan pribadi yang preneur:

## KESIMPULAN

Gaya kepemimpinan kyai dalam memberikan motivasi santri untuk meningkatkan kewirausahaan di pondok pesantren dilakukan dengan beberapa cara yaitu memberikan doktrin kepada santri, memberikan semangat dengan maqolah yang baik, memberikan itibar tentang orang yang pandai interpreneur serta produktif dalam menjalankan programnya untuk memberikan uswah hasanah. Adapun dalam menggerakkan santri untuk meningkatkan kewirausahaan dilakukan dengan menjalankan fungsi kepemimpinannya yang bersifat humanis dengan pendekatan top down dengan memfungsikan sebagai fasilitator, kordinator, mentor dan penggerak dalam seluruh roda organisasi. Fungsi kepemimpinan dalam mengevaluasi terhadap kegiatan kewirausahaan di pondok pesantren berpedoman pada program yang telah ditentukan yang kemudian dilakukan evaluasi dengan beberapa metode yaitu observasi secara berkala, pemberian quis secara lisan dan melakukan kegiatan praktek langsung kewirausahaan. Secara praktis upaya yang dilakukan kyai dalam meningkatkan kegiatan kewirausahaan santri meliputi beberapa kegiatan yaitu workshop, short course, tutorial, discuss dan study tour. Kegiatan tersebut secara praktis merupakan model pembelajaran yang bersifat singkat yang dapat digunakan untuk meningkatkan pemahaman, pengetahuan maupun keterampilan yang secara aplikatif bersifat praktis. Selain meningkatkan kognitif dan afektif dan psikomotorik metode tersebut dapat digunakan untuk mengasah dan meningkatkan pengetahuan yang sifatnya problem solving.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terimakasih saya sampaikan kepada Rektor Universitas Muhammadiyah Jember, jajaran rektoral, kepala LPPM yang telah memberikan program riset pemula setimulus serta mendanai dalam kegiatan penelitian ini, kepada pengasuh dan jajaran pengurus pondok pesantren Darul Ulum Mumbulsari yang telah memberikan ijin dan sekaligus memberikan informasi maupun data guna mendukung penelitian. Tidak lupa pula kami ucapkan kepada seluruh unsur yang secara langsung maupun tidak langsung telah mendukung dan membantu dalam kegiatan riset, kepada Universitas Muhammadiyah Sidoarjo secara khusus pengelola jurnal Halaqa yang telah menerbitkan hasil penelitian.

## REFERENCES

- Amin Nasir, Pemberdayaan Kewirausahaan Santri Pada Pesantren Yan, Buul Qur'an Kudus, Edukasi: Jurnal Penelitian Pendidikan Islam, Vol. 14, No. 1 Februari 2019.
- Amstrong M. (2006). A Handbook Of Human Resource Management Practice, Kogan Page. London.
- Bass B.M. (1990). Bass and Stogdil Hand Book Leadership, New York. Free Press//
- Bogdan, R.C & Biklen, S.K. (1992). Qualitative Reseach For Education An Introduction To Theory And Methods. Boston: Allyn & Bacon.
- Bannet, Nigel, and Lesy. A. (2003). Rethinking Education Leadership. London: SAGE Publication.
- Burhan. B. (2017). Metodologi Penelitian Kualitatif, Aktualisasi Metodologis Kea Rah Ragam Varian Kontemporer, Depok: PR Rajagrafindo Persada. Hlm. 144.
- Badrudin, dkk. Pesantren Dalam Kebijakan Pendidikan Indonesia, Jurnal Lektur Keagamaan, Vol.15, No.1 Hal. 233-272
- Bass B.M. (1990). Handbook Of Leadership, Theory, Reseach, And Managerial Application Third Edition, The Free Press. New York.
- Drucker P.F (1994). Innovation and Enterpreneurship, New York. Herpecollins Publisher
- Dirawat, dkk. Pengantar Kepemimpinan Pendidikan Islam, Surabaya: Usaha Nasional Hal. 15.
- D, J Ducet.O Poitras dan Chenevert. D. (2009). The Impact Of Leadership On Workplace Conflicts. International Journal Of Conflict Wockplace Conflict Management, 20(4) 340-354.
- Emzir. (2016). Metodologi Penelitian Kualitatif , Analisis Data, Depok. PT Raja Grafindo Persada.
- Edwin A Locke dalam Husaini. U. (2014). Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan. Jakarta: Bumi Aksara.
- Eni, F.F dan Wilna. A. Pengembangan Video Pembelajaran Tutorial Sujud Pada Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah Menengah Pertama, Jurnal Halaqa: Islamic Education Journal, Vol. 3, No. 1 Juni Tahun 2019.
- Febrianto, (2015). Sestrategi Peningkatan Kewirausahaan Bagi Mahasiswa di Pendidikan Tinggi, Jurnal Bisnis Darmajaya, Vol.1, No. 1 Edisi Januari. Hal. 105-114
- Gibson, Evanevich dan Donnelly. (1989). Organisasi, Prilaku, Setruktur Dan Proses. Jakarta: Erlangga, Jilid 1.
- Harsey. (2004). Kunci Sukses Pemimpin Situasional, Jakarta: Delaprastra. <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20200716201426-532-525651/pemerintah-kucurkan-rp259-t-bantu-pesantren-terdampak-corona>, Diakses Tanggal 18 Desember 2020.
- <https://kabar24.bisnis.com/read/2021001/15/1299097/kemenag-1489-santri-di-27-pesantren-terpapar-covid-19> Diakses Tanggal 18 Desember 2020.
- <https://uin-suska.ac.id/2020/06/16/solusi-umkm-di-new-normal/> diakses tanggal 18 Desember 2020.
- Ilyas. A.P., dkk, Kepemimpinan Kiyai Dalam Membentuk Etos Kerja Santri. Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Edisi Desember Tahun 2015
- John W. C. (2015). Penelitian Kualitatif Dan Desain Riset, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- M. Djunaidi. G dan Fauzan A. (2017). Metodologi Penelitian Kualitatif, Jogjakarta: Ar-Ruz Media.
- Miiftah Fadil, Peran Social Politik Kiyai Di Indonesia, Jurnal Sosioteknologi, Edisi 11 Tahun 2007 bulan Agustus. Hal 239.
- M Ihsan Mojo, 2020. Memetakan Jalan Penguatan Ekonomi Pasca Pandemic. The Indonesian Journal Of Development Planning, Vol. IV No. 2 Juni Hal. 104-116.
- Mudjia R. (2018). Materi Mata Kuliah Metodologi Penelitian Kualitatif Program Doktor MPI UIN Maliki Malang.
- Mila Badriyah, Manajemen Sumber Daya Manusia, Pustaka Setia: Bandung, Hal. 56
- Nawawi, H. (2003) Kepemimpinan Efektif Oraganisasi, Yogyakarta; Gajah Mada University Press.
- Nur Hayna dan Wahidmurni, 2019. Kepemimpinan Kiyai Dalam Memberdayakan Kewirausahaan Santri, Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, Vol. 4, No. 1 Juni
- Rivai Vaitzal, dkk. (2009). Kepemimpinan Dan Prilaku Organisasi, Edisi Ke Tiga, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robins dan Coulter. (2002). Manajemen. PT Indeks Kelompok, Gramedia: Jakarta
- Robert A, David d, Van Fleet. (1994). Organizational Behavior, a Managerial View Point Dryden Press. Texas.
- Rusmini, Gaya Kepemimpinan Kiyai Lukmanul Karim Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam. (Studi Kasus Di Pesantren Bahrul Magfiroh) Jurnal Studi Keislaman, Vol. 15, No. 2 Edisi Desember Tahun 2015
- Slamet Widodo, 2014. Model Pendidikan Kewirausahaan Bagi Santri Untuk Mengatasi Pengangguran di Perdesaan. Jurnal MIMBAR, Vol.31, No. 2 Hal. 171-179.
- Sugiyono. (2016). Metode Penelitian Manajemen, Bandung: Alfaberta.
- Sumardi S. (1998). Metodologi Penelitian. Jakarta: Raja Grafindo.
- Sugiono. (2017). Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D, Bandung: CV Alfaberta.
- Siti Robiah Adawiah. 2018. Pendidikan kewirausahaan di pesantren Sirojul Huda, Jurnal COMM- EDU Vol. 1, No. 2 bulan Mei.
- Tjiptono F dan Gregorius C. (2006). Manajemen Pelayanan Jasa, Yogyakarta: Andi Offset.
- Thoha M. (2005). Prilaku Organisasi Konsep Dasar Dan Aplikasinya, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Undang- Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional Ayat 1 Pasal 1.
- Undang- Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sisitem Pendidikan Nasional Pasal 3.

- Undang- Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sisitem Pendidikan Nasional BA VI, Pasal 13
- Undang- Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 Tentang Pesantren.
- Yukl G. (2010). Kepemimpinan Dalam Organisasi, Edisi Kelima, PT. Indeks Jakarta.
- Wahyu Utomo, 2019. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Budaya organisasi Terhadap Konflik di Tempat Kerja di PT Sejahtera Perkasa Bersama. Jurnal Agora, Vol. 7, No. 2
- Waridin dan Bambang Guritno, 2005. Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Prilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja. Jurnal Riset Bisnis. Vol.1 No.1
- Zuanita Andriyani, dkk. Membangun Jiwa Enterpreneursip Santri Melalui Pengembangan Usaha Ekonomi Kreatif, Jurnal DIMAS, Vol. 18, No. 1 Bulan Mei 2018. Hal. 47-64.
- Zimmer Dalam Rintan S. (2017). Membangun Usaha Kreatif, Inovatif Dan Bermanfaat Melalui Penerapan Kewirausahaan Social. Jurnal Kewirausahaan, Vol.3, No. 2 Edisi Desember. Hal. 26-34.

**Conflict of Interest Statement:** The authors declare that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

*Copyright © 2022 Saipul Wakit, Ilfi Nurdiana, Indah Yuliana. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY). The use, distribution or reproduction in other forums is permitted, provided the original author(s) and the copyright owner(s) are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms.*

---

**LIST OF FIGURE**

|   |                                                                 |    |
|---|-----------------------------------------------------------------|----|
| 1 | Model Motivasi Pimpinan Pesantren Kepada Santri.....            | 30 |
| 2 | Kepemimpinan Kiyai dalam Menggerakan Santri Berwirausaha.....   | 31 |
| 3 | Teknik Evaluasi Kehiatan Kewirausahaan Di Pondok Pesantre ..... | 32 |
| 4 | Upaya Peningkatan Kewirausahaan Santri.....                     | 33 |

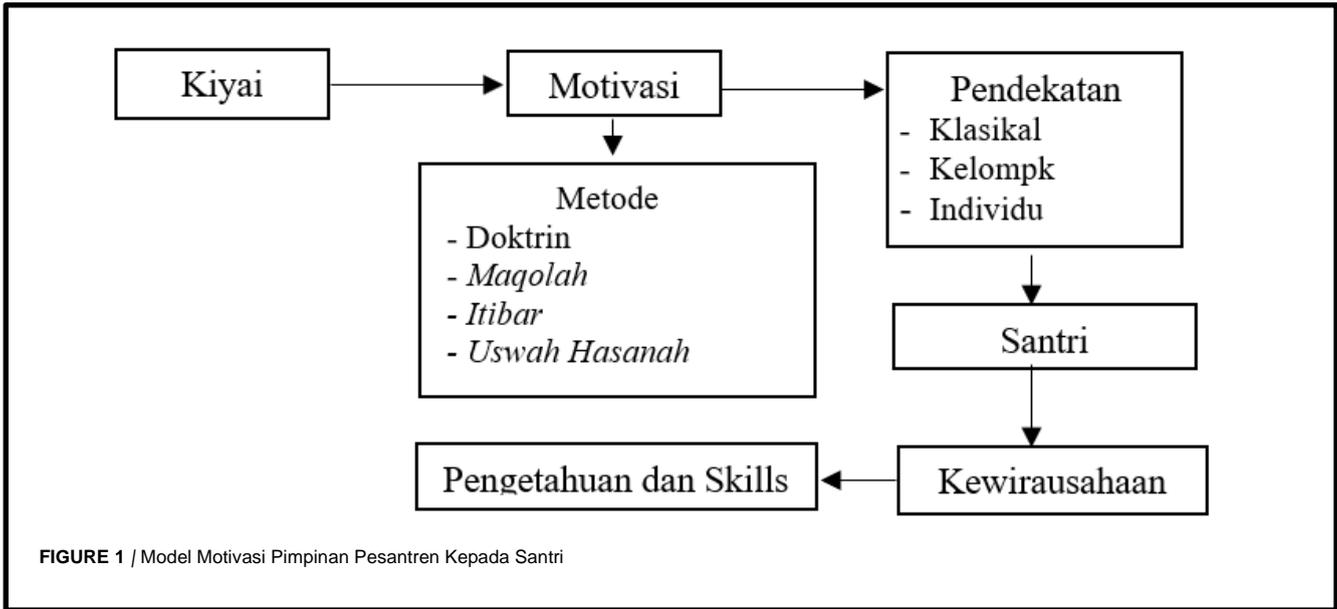


FIGURE 1 / Model Motivasi Pimpinan Pesantren Kepada Santri

