



PERAN STRATEGIS KETUA YAYASAN DALAM PENGEMBANGAN UNIT USAHA PONDOK PESANTREN: STUDI KASUS DI PERGURUAN ISLAM GANRA

Ahmad Abu Rizki¹, Andi Syarifah Farafebrina Haedar², Firman³, Wahidmurni⁴

^{1,4} UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Indonesia

² Universitas Muslim Indonesia, Indonesia

³ Institut Agama Islam Negeri Parepare, Indonesia

Email: ahmadaburizki@gmail.com



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v10i3.841>

Sections Info

Article history:

Submitted: 23 June 2025

Final Revised: 11 July 2025

Accepted: 16 August 2025

Published: 23 September 2025

Keywords:

Foundation Chairman

Islamic Boarding School

Business Management

Economic Independence



ABSTRACT

This study aims to analyze the strategic role of the Foundation Chairman in developing business units at the Islamic Boarding School of Perguruan Islam Ganra. This research employed a qualitative approach with a case study design. Data were collected through in-depth interviews with the Foundation Chairman and business unit managers, direct observations of entrepreneurial activities, and document analysis of business reports and institutional archives. Data analysis consisting of data condensation, data display, and conclusion drawing/verification. Data validity was ensured through source and method triangulation, as well as peer debriefing. The findings reveal that the Foundation Chairman plays a central role in developing pesantren business units through three dimensions. First, as a policymaker, the chairman issues decrees that regulate organizational structure and unit responsibilities. Second, as a coordinator, the chairman provides guidance and delegates authority, thereby increasing managerial effectiveness and accountability. Third, as an external liaison, the chairman establishes strategic partnerships with government and stakeholders to secure funding, facilities, and entrepreneurial training. This study demonstrates that a participative-strategic leadership style of the foundation chairman is a critical factor in achieving pesantren's economic independence.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran strategis Ketua Yayasan dalam pengembangan unit usaha Pondok Pesantren Perguruan Islam Ganra. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan Ketua Yayasan dan pengelola unit usaha, observasi langsung kegiatan kewirausahaan, serta telaah dokumen berupa laporan usaha dan arsip yayasan. Analisis data dilakukan melalui tahap kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Validitas data dijaga melalui triangulasi sumber dan metode serta diskusi sejawat. Penelitian menemukan bahwa Ketua Yayasan memainkan peran sentral dalam pengembangan unit usaha pesantren melalui tiga dimensi. Pertama, sebagai pembuat kebijakan, Ketua Yayasan menetapkan pedoman hukum internal melalui SK yang mengatur struktur dan tanggung jawab unit usaha. Kedua, sebagai koordinator, Ketua Yayasan mengarahkan, membimbing, dan mendelegasikan kewenangan sehingga meningkatkan efektivitas dan akuntabilitas pengelola. Ketiga, sebagai penghubung eksternal, Ketua Yayasan menjalin kerjasama strategis dengan pemerintah dan stakeholder lain guna memperoleh dukungan modal, fasilitas, serta pelatihan kewirausahaan. Penelitian ini menekankan pentingnya kepemimpinan yayasan yang partisipatif-strategis sebagai faktor kunci kemandirian ekonomi pesantren.

Kata kunci: Ketua Yayasan, Pesantren, Manajemen Usaha, Kemandirian Ekonomi

PENDAHULUAN

Pondok pesantren merupakan institusi pendidikan Islam tradisional yang lahir dari inisiatif masyarakat dan berakar kuat dalam budaya lokal (Ali Aziz et al., 2005). Sejak awal, pesantren tidak hanya menjadi pusat penyebaran agama Islam, tetapi juga memainkan peran penting dalam membentuk tatanan sosial masyarakat. Seiring perkembangan zaman, pesantren dituntut untuk mampu berdialog dengan perubahan dan mentransformasikan dirinya agar tetap relevan (Muin M & Habibullah, 2007). Dalam hal ini ekonomi bagi kemajuan dan perkembangan peradaban.

Pondok pesantren, sebagai lembaga pendidikan Islam yang sarat tradisi dan nilai-nilai luhur, kini dihadapkan pada tantangan baru di era modern. Di tengah gempuran perubahan zaman, pondok pesantren tidak hanya dituntut untuk mempertahankan eksistensinya sebagai pusat ilmu pengetahuan agama, tetapi juga dituntut untuk beradaptasi dan bertransformasi dalam menjalankan kegiatan bisnis untuk mendukung keberlangsungan dan kemandirian finansialnya (Shohib & Narsim, 2022).

Salah satu pondok pesantren yang berusaha untuk mengembangkan kemandirian ekonomi dan finansialnya adalah Pondok Pesantren Perguruan Islam Ganra (Ponpes Pergis Ganra). Ponpes Pergis Ganra berada di bawah naungan Yayasan Perguruan Islam Ganra (YPIG) yang berada di Kabupaten Soppeng, Sulawesi Selatan. Selain memiliki pondok pesantren, Yayasan Perguruan Islam Ganra juga memiliki lembaga pendidikan lain, seperti TK, RA, SMP, MTs, serta MA Perguruan Islam Ganra. Yayasan ini didirikan pada tanggal 1 Agustus 1940 dengan nama Madrasah Arabiyah Islamiyah (MAI) dan kemudian berubah menjadi yayasan pada 7 Juni 1959.

Upaya yang dilakukan oleh Pondok Pesantren Perguruan Islam Ganra untuk menjawab tantangan dan peluang adalah dengan mengembangkan kewirausahaan pondok pesantren. Kewirausahaan didefinisikan sebagai kemampuan individu maupun kelompok untuk menciptakan dan mengelola usaha baru yang menguntungkan (Muniarty et al., 2021). Dalam konteks pondok pesantren, kewirausahaan dapat diartikan sebagai upaya untuk mengembangkan berbagai kegiatan ekonomi yang bertujuan untuk meningkatkan kemandirian finansial pondok pesantren dan memberikan manfaat bagi santri dan masyarakat sekitar.

Berdasarkan observasi di Pondok Pesantren Perguruan Islam Ganra, diketahui bahwa Yayasan Perguruan Islam Ganra memiliki beberapa unit usaha yang dijalankan, di antaranya adalah peternakan walet, budidaya ikan konsumsi, isi ulang galon air mineral, Santri Mart, perkebunan sayur dan buah serta pertanian. Usaha-usaha ini dikelola di bawah naungan yayasan. Keuntungan dari usaha-usaha ini kemudian dimanfaatkan untuk mendukung operasional dan pengembangan pendidikan di lingkungan pesantren, sehingga tercipta simbiosis mutualisme yang berkelanjutan.

Salah satu faktor kunci dalam pengembangan kewirausahaan pondok pesantren adalah peran ketua yayasan. Secara sosiologis, peran sentral ketua yayasan sebagai inisiator, hubungan antara santri dan ketua yayasan, serta hubungan antara masyarakat dan ketua yayasan menunjukkan karakteristik lembaga tersebut (Syafe'i, 2017). Sebagai pemimpin yayasan, selain pengelola pondok pesantren pemimpin juga menyiapkan program pendidikan, mengembangkan tatanan kelembagaan dan yang terpenting yaitu mengatur kehidupan seluruh pesantren dan pembangun masyarakat (Zakki et al., 2006). Ketua yayasan memiliki peran strategis dalam memimpin dan mengarahkan pondok pesantren untuk mencapai tujuannya, termasuk dalam mengembangkan kewirausahaan. Dengan demikian peran ketua yayasan saat ini dapat menentukan nasib santri pada saat kembali ke rumah

untuk menjalankan kehidupan sosial yaitu menumbuhkan kemampuan kewirausahaan (Pramitha, 2020).

Beberapa penelitian terdahulu telah membahas pengembangan kewirausahaan pesantren, baik melalui pesantrenpreneur (Irayanti, 2025), penguatan keterampilan santri (Fikri, 2025), maupun pemanfaatan potensi ekonomi lokal (Indriyani et al., 2025). Penelitian lain menyoroti peran pesantren dalam pemberdayaan masyarakat (Setiawan & Windayanti, 2025) dan membangun jiwa wirausaha santri melalui systematic literature review (Nurdiansyah & Veri, 2025). Namun, kajian tersebut belum secara spesifik menelaah peran strategis ketua yayasan dalam mengembangkan unit usaha pesantren sebagai upaya kemandirian finansial. Oleh karena itu, penelitian ini mencoba mengisi celah tersebut melalui studi kasus di Pondok Pesantren Perguruan Islam Ganra.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran ketua yayasan dalam mengembangkan unit usaha Pondok Pesantren Perguruan Islam Ganra. Penelitian ini diharapkan dapat melengkapi studi-studi yang sudah ada dan memberikan kontribusi untuk memahami peran penting ketua yayasan dalam meningkatkan kemandirian finansial pondok pesantren. Sejalan dengan itu, adapun tiga pertanyaan dirumuskan sebagai berikut: 1) bagaimana manajemen unit usaha Pondok Pesantren Perguruan Islam Ganra? 2) bagaimana gaya kepemimpinan ketua yayasan dalam mengembangkan unit usaha pesantren? 3) bagaimana peran ketua yayasan dalam mengembangkan unit usaha pondok pesantren. Dengan menjawab ketiga pertanyaan tersebut, diharapkan dapat ditemukan langkah-langkah strategis khususnya dari ketua yayasan untuk menjadikan pesantren mandiri secara ekonomi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Pemilihan pendekatan ini didasarkan pada tujuan penelitian yang berfokus untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai peran strategis Ketua Yayasan dalam mengembangkan unit usaha pada Pondok Pesantren Perguruan Islam Ganra. Dengan studi kasus, penelitian ini dapat menggali fenomena secara kontekstual, menyeluruh, dan mendetail sesuai dengan situasi nyata di lapangan.

Subjek utama penelitian adalah Ketua Yayasan Perguruan Islam Ganra, sedangkan informan pendukung meliputi pengelola unit usaha dan pihak-pihak yang terlibat langsung dalam aktivitas kewirausahaan pesantren. Data penelitian diperoleh melalui tiga teknik pengumpulan data, yaitu wawancara mendalam, observasi langsung, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan dengan Ketua Yayasan serta pengelola unit usaha untuk menggali informasi mengenai proses pengambilan keputusan, gaya kepemimpinan, serta strategi pengembangan usaha. Observasi dilaksanakan dengan menghadiri kegiatan pengelolaan unit usaha pesantren untuk memahami dinamika yang terjadi secara empiris. Sementara itu, studi dokumentasi digunakan untuk melengkapi data lapangan melalui telaah laporan usaha, arsip yayasan, serta dokumen administratif lainnya yang relevan.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model interaktif *Miles, Huberman, dan Saldana* (Miles et al., 2014) yang terdiri atas tiga tahapan utama, yakni kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Proses analisis dilakukan secara berulang sejak tahap pengumpulan data sehingga menghasilkan pemahaman yang komprehensif. Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi sumber dan metode serta melakukan pembahasan sejawat. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, sedangkan

pembahasan sejawat dilakukan melalui diskusi dengan rekan peneliti untuk menguji konsistensi temuan. Dengan cara ini, hasil penelitian diharapkan memiliki validitas yang kuat dan mampu memberikan gambaran yang utuh mengenai peran Ketua Yayasan dalam pengembangan unit usaha pesantren.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Manajemen Unit Usaha Pondok Pesantren Perguruan Islam Ganra

Manajemen unit usaha yang diterapkan di pesantren Perguruan Islam Ganra meliputi empat aspek utama:

a. Perencanaan

Perencanaan merupakan tahap awal dalam manajemen yang berfungsi untuk menetapkan tujuan dan strategi agar organisasi dapat mencapai hasil yang diinginkan (Arifudin et al., 2021). Dalam konteks Pondok Pesantren Perguruan Islam Ganra, proses perencanaan dilakukan secara sistematis melalui identifikasi potensi usaha, analisis SWOT, serta konsultasi dengan ahli. Hasil analisis tersebut kemudian dijadikan dasar dalam penetapan tujuan dan penyusunan program kerja yang dirumuskan dalam rapat kerja pengurus yayasan. Program kerja yang disusun bersifat realistis dan memiliki target yang terukur, sehingga dapat dijadikan pedoman bagi pelaksanaan unit usaha. Temuan ini sejalan dengan penelitian Fathony & Rokaiyah (Fathony et al., 2021) yang menekankan pentingnya perencanaan strategis berbasis ekoproteksi dalam pengembangan unit usaha pesantren, serta Azizah (Azizah, 2016) yang menyatakan bahwa fungsi perencanaan menjadi kunci keberhasilan pengelolaan unit usaha pesantren berbasis ekoproteksi.

Hasil penelitian ini juga mendukung temuan Nurhayati (Nurhayati & Nurjamil, 2019) yang menegaskan bahwa perencanaan yang matang, terutama melalui keterlibatan pengurus pesantren, berperan penting dalam keberhasilan pengembangan usaha berbasis pesantren. Namun, berbeda dengan penelitian Setiawan (Setiawan & Windayanti, 2025) yang menekankan dominasi peran kiai dalam perencanaan, di Pesantren Perguruan Islam Ganra proses perencanaan dilakukan secara kolektif melalui musyawarah yayasan. Hal ini menunjukkan adanya model kepemimpinan yang lebih partisipatif dan demokratis dalam pengambilan keputusan. Pendekatan kolektif ini serupa dengan temuan Sufiani & Ratih (Ratih & Sufiani, 2021) yang menjelaskan bahwa perencanaan anggaran dan program kerja pesantren dapat berjalan lebih efektif apabila dilakukan melalui mekanisme musyawarah organisasi.

Selain itu, evaluasi program kerja di akhir masa kepengurusan menjadi salah satu langkah yang penting untuk menilai keberhasilan maupun kekurangan yang ada. Evaluasi semacam ini tidak hanya memberikan umpan balik bagi kepengurusan selanjutnya, tetapi juga mencerminkan penerapan prinsip manajemen berkelanjutan sebagaimana ditegaskan oleh Miles & Huberman (Miles et al., 2014). Penekanan pada evaluasi juga ditekankan oleh Halimah & Rahman (Halimah & Rahman, 2023), yang menemukan bahwa perencanaan dan evaluasi dalam pengelolaan kopontren berperan penting untuk menjaga keberlangsungan usaha dan kemandirian pesantren. Dengan demikian, perencanaan unit usaha di Pesantren Perguruan Islam Ganra dapat dikategorikan sebagai perencanaan strategis yang adaptif, partisipatif, dan berorientasi pada pengembangan kelembagaan pesantren secara berkelanjutan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan proses pengelompokan dan pengaturan sumber daya manusia agar dapat bergerak sebagai satu kesatuan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Tujuan utama dari *organizing* adalah terciptanya kesatuan yang utuh, kekompakan, dan mekanisme kerja yang sehat sehingga kegiatan dapat berjalan lancar dan stabil menuju pencapaian tujuan organisasi (Gunur, 2010).

Dalam konteks Pondok Pesantren Perguruan Islam Ganra, tata kelola unit usaha dilaksanakan dengan membagi tugas dan tanggung jawab secara jelas untuk setiap unit usaha, mulai dari peternakan, pertanian, hingga Santri Mart. Setiap unit usaha memiliki penanggung jawab yang ditunjuk oleh yayasan dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing. Struktur organisasi yang disusun secara proporsional berdasarkan kebutuhan tiap unit usaha membantu memperlancar koordinasi, komunikasi, serta mempertegas akuntabilitas pengelola usaha. Temuan ini sejalan dengan penelitian Sufiani & Ratih (Ratih & Sufiani, 2021) yang menegaskan bahwa pembagian tugas dan kejelasan struktur organisasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas manajemen usaha pesantren.

Lebih lanjut, penelitian Azizah (Azizah, 2016) menekankan bahwa struktur organisasi yang partisipatif di pesantren memungkinkan terjadinya koordinasi lintas unit usaha secara lebih baik, sekaligus memperkuat solidaritas internal. Hal ini sejalan dengan praktik di Pesantren Perguruan Islam Ganra, di mana pengurus yayasan tidak hanya melakukan pembagian kerja, tetapi juga menekankan koordinasi berkesinambungan antarpenganggung jawab unit usaha.

Jika dibandingkan dengan penelitian Halimah & Rahman (Halimah & Rahman, 2023), pengorganisasian di Ganra cenderung lebih fleksibel. Halimah & Rahman menemukan bahwa dalam pengelolaan kopontren, struktur organisasi yang terlalu birokratis justru memperlambat kinerja. Oleh karena itu, model pengorganisasian yang diterapkan di Ganra dapat dikategorikan sebagai model partisipatif dan adaptif, yang mengutamakan efektivitas kerja sekaligus mempertahankan nilai kebersamaan dan kekeluargaan khas pesantren.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian unit usaha di Pesantren Perguruan Islam Ganra telah berjalan sesuai dengan prinsip manajemen modern, yakni menekankan kejelasan struktur, koordinasi antarbagian, serta keterlibatan aktif dari pengurus dan penanggung jawab unit usaha.

c. Pelaksanaan

Pelaksanaan (*actuating*) merupakan tahap implementasi dari rencana yang telah disusun, di mana pimpinan memberikan arahan, petunjuk, serta motivasi agar seluruh anggota organisasi dapat menjalankan tugasnya secara efektif. Inti dari *actuating* adalah fungsi kepemimpinan yang menekankan efisiensi, komunikasi yang baik, serta kejelasan peran dan tanggung jawab melalui prinsip *who, why, how, when, dan where* (Yaqutunnafis & Nurmiati, 2021).

Pada Pondok Pesantren Perguruan Islam Ganra, pelaksanaan unit usaha dilakukan dengan penunjukan penanggung jawab di setiap bidang usaha. Penanggung jawab ini memastikan agar kegiatan operasional berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Misalnya, penanggung jawab usaha walet bertugas mengelola pemeliharaan rumah walet, penanggung jawab depot isi ulang air mineral memastikan kualitas dan distribusi produk, sedangkan penanggung jawab budidaya ikan konsumsi

bertugas mengawasi kebersihan kolam serta pemberian pakan. Dalam praktiknya, pembina asrama juga dilibatkan secara bergiliran dalam pemberian pakan, sehingga ada kolaborasi antara pengelola usaha dan pembina santri.

Untuk bidang pertanian dan perkebunan, pola pelaksanaan dilakukan dengan sistem bagi hasil dengan petani penggarap. Hal ini berbeda dengan unit usaha lainnya karena seluruh pengelolaan teknis pertanian (mulai dari penanaman hingga panen) dilakukan oleh penggarap, sementara yayasan berperan sebagai pemilik lahan dan penerima hasil bagi. Pola ini sejalan dengan penelitian Halimah & Rahman (Halimah & Rahman, 2023) yang menemukan bahwa model kerjasama bagi hasil dalam kopontren merupakan salah satu strategi yang efektif dalam meningkatkan efisiensi usaha sekaligus mempererat hubungan sosial dengan masyarakat sekitar.

Sementara itu, Santri Mart dikelola dengan sistem manajerial yang lebih modern, di mana manajer bertanggung jawab terhadap pembelian, pemeliharaan toko, dan menjalin kemitraan dengan pedagang lokal. Hal ini memperlihatkan bahwa setiap unit usaha di Ganra memiliki model pelaksanaan yang berbeda sesuai dengan karakteristik usahanya. Temuan ini memperkuat penelitian Aziz (Aziz, 2020) yang menyatakan bahwa pelaksanaan kewirausahaan pesantren membutuhkan diferensiasi strategi sesuai dengan jenis usaha yang dijalankan.

Selain itu, penelitian Sufiani & Ratih (Ratih & Sufiani, 2021) menekankan pentingnya kejelasan peran penanggung jawab dalam tahap pelaksanaan untuk menjaga konsistensi kinerja usaha pesantren. Hal ini sesuai dengan praktik di Pesantren Perguruan Islam Ganra yang menugaskan setiap penanggung jawab untuk memastikan efisiensi, menjaga kualitas, dan melaporkan hasil kerja secara berkala kepada pengurus yayasan. Dengan demikian, pola pelaksanaan usaha di Ganra dapat dikategorikan sebagai kolaboratif, adaptif, dan berbasis kebutuhan unit usaha, yang tidak hanya menekankan aspek efisiensi tetapi juga menjalin hubungan sinergis dengan masyarakat sekitar.

d. Pengawasan

Dalam manajemen, fungsi pengawasan (*controlling*) merupakan elemen penting yang tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan. Pengawasan berfungsi untuk memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, sekaligus mengidentifikasi potensi penyimpangan agar dapat segera dilakukan tindakan korektif (Hardiyanti, 2025). Melalui pengawasan yang sistematis, organisasi dapat menjaga konsistensi kinerja dan memastikan tercapainya tujuan secara efektif.

Pada Pondok Pesantren Perguruan Islam Ganra, mekanisme pengawasan unit usaha dilakukan melalui monitoring rutin bulanan. Setiap unit usaha diwajibkan menyampaikan laporan perkembangan kepada pengurus yayasan. Laporan ini menjadi dasar untuk menilai kesesuaian hasil dengan target yang telah ditetapkan. Jika ditemukan hambatan, yayasan akan mengadakan rapat teknis yang melibatkan penanggung jawab unit usaha, pengurus yayasan, dan pihak terkait lainnya untuk membahas solusi. Sistem ini sejalan dengan penelitian Ridwanulloh dkk. (Ridwanulloh et al., 2024) yang menegaskan bahwa monitoring berkala dalam unit usaha pesantren menjadi instrumen penting untuk menjaga transparansi dan akuntabilitas.

Selain monitoring internal, pengawasan di Ganra juga menekankan prinsip

partisipasi. Ketua yayasan tidak hanya menerima laporan, tetapi juga terlibat dalam memberikan masukan strategis untuk perbaikan program. Pola ini berbeda dengan temuan Kumala (Kumala, 2025), yang menunjukkan bahwa pengawasan di beberapa pesantren masih bersifat administratif sehingga belum mampu mendeteksi masalah teknis secara dini. Dengan keterlibatan aktif pimpinan dalam pengawasan, pola pengelolaan di Ganra dapat dikategorikan sebagai pengawasan partisipatif, yaitu pengawasan yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam proses evaluasi. Temuan ini juga diperkuat oleh Anam (Anam, 2025), yang menemukan bahwa pengawasan bulanan oleh pengasuh pondok pesantren tidak hanya berfungsi sebagai kontrol administratif, tetapi juga sebagai sarana motivasi bagi santri untuk meningkatkan keterampilan kewirausahaan.

Gaya Kepemimpinan Ketua Yayasan dalam Mengembangkan Unit Usaha Pesantren

Kepemimpinan merupakan faktor kunci dalam mengarahkan dinamika organisasi, termasuk dalam pengembangan unit usaha pesantren. Di Perguruan Islam Ganra, Ketua Yayasan menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif, yaitu model kepemimpinan yang menekankan keterlibatan aktif bawahan dalam proses pengambilan keputusan dengan tetap mempertahankan arah dan kontrol organisasi (Yudisman, 2019). Dalam praktiknya, Ketua Yayasan melibatkan pengurus melalui musyawarah yang terbuka dan demokratis. Hal ini menunjukkan adanya keseimbangan antara otoritas sebagai pimpinan tertinggi dan peran konsultatif dalam penyelesaian persoalan teknis.

Pola ini sejalan dengan penelitian Hastuti, dkk. (Hastuti et al., 2025), yang menemukan bahwa kepemimpinan partisipatif di pesantren mampu membangun karakter tanggung jawab, solidaritas, dan jiwa inovatif santri. Dengan demikian, gaya kepemimpinan partisipatif Ketua Yayasan Ganra tidak hanya berdampak pada efektivitas manajemen unit usaha, tetapi juga menumbuhkan budaya organisasi yang demokratis.

Lebih jauh, temuan ini menguatkan hasil riset Az-Zahra (Zahra, 2025), yang menegaskan bahwa keterlibatan pimpinan pesantren dalam proses pengambilan keputusan ekonomi mampu membentuk *ecopreneurial character* santri, di mana aspek lingkungan, sosial, dan ekonomi dipertimbangkan secara bersamaan. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif tidak hanya bermanfaat dalam aspek manajerial, tetapi juga memiliki implikasi pedagogis dalam pendidikan kewirausahaan santri.

Namun, berbeda dengan studi Nurdiansyah & Veri (Nurdiansyah & Veri, 2025), yang menekankan perlunya kepemimpinan transformasional untuk memperkuat visi jangka panjang pesantren, kepemimpinan di Ganra lebih menonjolkan aspek partisipasi. Meskipun demikian, kedua model kepemimpinan ini sama-sama menempatkan pimpinan yayasan sebagai figur strategis dalam mengarahkan pengembangan unit usaha pesantren.

Dengan demikian, gaya kepemimpinan Ketua Yayasan Perguruan Islam Ganra dapat dikategorikan sebagai partisipatif-strategis, di mana keterlibatan pengurus dalam musyawarah dipadukan dengan visi yang jelas dari pimpinan untuk menjaga arah dan keberlanjutan organisasi.

Peran Ketua Yayasan dalam Mengembangkan Unit Usaha Pondok Pesantren

Penelitian yang dilakukan di Yayasan Perguruan Islam Ganra menunjukkan bahwa kepemimpinan ketua yayasan memiliki peran dan kontribusi penting pada pondok pesantren dan memiliki peran penting dalam mengembangkan unit usaha yayasan untuk mencapai kemandirian finansial dan meningkatkan kualitas pendidikan bagi para santrinya.

a. Ketua Yayasan Sebagai Pembuat Kebijakan

Dalam organisasi, proses pengambilan keputusan merupakan keterampilan strategis yang menentukan keberlangsungan hidup lembaga. Pemimpin yang mampu mengambil keputusan dengan tepat akan menjaga komitmen bawahan dan memperkuat arah organisasi, sebaliknya ketidakpastian dalam pengambilan keputusan dapat menurunkan loyalitas dan efektivitas tim (Fikri, 2025). Dalam konteks pengelolaan pesantren, ketua yayasan memiliki tanggung jawab sebagai pembuat kebijakan strategis yang menyangkut keberlanjutan usaha dan keberlangsungan pendidikan.

Pada Yayasan Perguruan Islam Ganra, peran pembuat kebijakan diwujudkan melalui penerbitan Surat Keputusan (SK) yang secara rinci mengatur tugas pokok, pola kerja, penanggung jawab, serta mekanisme pertanggungjawaban setiap unit usaha. Keberadaan SK ini tidak hanya berfungsi sebagai pedoman administratif, tetapi juga sebagai landasan hukum internal yang memberikan kepastian operasional dan mendorong akuntabilitas. Temuan ini selaras dengan penelitian Indriyani, dkk. (Indriyani et al., 2025) yang menegaskan bahwa kebijakan yang jelas dan berbasis regulasi internal dapat meningkatkan kemandirian ekonomi pesantren melalui pengelolaan potensi usaha yang terstruktur.

Lebih jauh, penelitian Nurdiansyah & Veri (Nurdiansyah & Veri, 2025) menekankan bahwa kebijakan pimpinan dalam kewirausahaan pesantren tidak hanya menyangkut aspek teknis, tetapi juga mencakup aspek visi jangka panjang, seperti menanamkan jiwa wirausaha pada santri sejak dini. Hal ini sejalan dengan praktik di Ganra, di mana kebijakan yayasan diarahkan tidak hanya untuk profit ekonomi, tetapi juga untuk menopang keberlangsungan pendidikan dan menanamkan nilai kewirausahaan pada santri.

Temuan di Ganra juga diperkuat oleh Irayanti (Irayanti, 2025), yang menyoroti pentingnya kebijakan pimpinan dalam mengembangkan program pesantrenpreneur sehingga unit usaha pesantren dapat berfungsi sebagai sarana pendidikan kewirausahaan bagi santri sekaligus sebagai sumber pendanaan pesantren. Dengan demikian, peran Ketua Yayasan Perguruan Islam Ganra sebagai pembuat kebijakan dapat dipahami bukan hanya sebagai fungsi administratif, tetapi juga sebagai fungsi strategis yang menentukan arah pengembangan organisasi, menjaga akuntabilitas, serta menumbuhkan nilai kewirausahaan di lingkungan pesantren.

b. Ketua Yayasan Sebagai Koordinator

Dalam pengembangan unit usaha pesantren, peran koordinator sangat penting untuk menjembatani antara kebijakan strategis dengan pelaksanaan operasional. Ketua Yayasan Perguruan Islam Ganra memainkan peran strategis ini dengan memberikan arahan, bimbingan, serta memastikan adanya sinergi antara berbagai unit usaha yang dikelola pesantren. Meskipun tidak terlibat langsung dalam aktivitas harian, Ketua Yayasan tetap berperan sebagai penasehat yang menjaga kesesuaian program dengan visi yayasan.

Mekanisme koordinasi di Ganra diwujudkan melalui pendelegasian kewenangan kepada penanggung jawab masing-masing unit usaha. Para penanggung jawab menyusun rencana kerja, kemudian mengoordinasikannya dengan ketua bidang usaha dan Ketua Yayasan untuk mendapatkan arahan strategis. Pendelegasian ini meningkatkan akuntabilitas dan efektivitas pengelolaan usaha. Temuan ini sejalan

dengan penelitian Hasan (Hasan, 2022) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yayasan dalam kewirausahaan pesantren memiliki fungsi koordinatif penting untuk memastikan setiap unit usaha berjalan sesuai visi lembaga. Hal ini juga menguatkan penelitian Galih Fajar (Muttaqin, 2018) bahwa pendelegasian wewenang berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Lebih jauh, penelitian Pramana, dkk. (Pramana et al., 2024) menegaskan bahwa koordinasi antar pengurus dalam koperasi pesantren menjadi faktor penentu keberlanjutan usaha dan kemandirian finansial pesantren. Hal ini sejalan dengan pola di Ganra, di mana koordinasi antar bidang usaha dilakukan secara sistematis dan partisipatif.

Selain itu, Kurnia (Kurnia, 2023) menemukan bahwa kepemimpinan yayasan yang menekankan koordinasi berperan penting dalam mendorong inovasi dan usaha kreatif di pesantren. Hal ini relevan dengan praktik di Ganra, di mana koordinasi tidak hanya berfungsi administratif, tetapi juga mendorong tumbuhnya inovasi dalam pengelolaan unit usaha.

Dengan demikian, peran Ketua Yayasan Perguruan Islam Ganra sebagai koordinator dapat dikategorikan sebagai koordinasi partisipatif-strategis, yakni mengombinasikan pendelegasian kewenangan dengan bimbingan kepemimpinan yang terarah, sehingga mampu meningkatkan efektivitas, akuntabilitas, dan inovasi dalam pengembangan unit usaha pesantren.

c. Ketua Yayasan Sebagai Penghubung dengan Pihak Eksternal

Ketua yayasan memiliki peran penting sebagai mediator dan negosiator antara pesantren dengan pihak eksternal, baik pemerintah maupun lembaga lain yang relevan. Peran ini mencakup upaya menjalin kemitraan dengan Kementerian Agama, pemerintah desa, pemerintah kabupaten, dan dinas pertanian. Melalui jejaring eksternal tersebut, pesantren memperoleh dukungan berupa permodalan, bantuan bibit pertanian, serta penyelenggaraan workshop yang bermanfaat bagi pengembangan unit usaha. Dengan demikian, ketua yayasan tidak hanya berfungsi sebagai pengelola internal, tetapi juga sebagai jembatan strategis untuk memperluas akses dan peluang bagi pesantren.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Ngulum (Ngulum, 2024), yang menekankan bahwa pesantren membutuhkan peran aktif pimpinan dalam membangun kerjasama dengan institusi pemerintah, lembaga keuangan, maupun organisasi eksternal untuk meningkatkan kemandirian santri. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan pesantren dalam membangun usaha tidak hanya bergantung pada manajemen internal, tetapi juga pada kemampuan pimpinan menjalin jejaring eksternal.

Lebih lanjut, penelitian Rahayu & Hermawan (Rahayu et al., 2025) menegaskan pentingnya komunikasi bisnis yang efektif antara pimpinan pesantren dan stakeholder eksternal dalam membangun jejaring usaha. Menurut mereka, kemitraan strategis dapat meningkatkan daya saing usaha pesantren sekaligus menumbuhkan jiwa wirausaha pada santri. Praktik ini relevan dengan kondisi di Ganra, di mana ketua yayasan menjadi aktor utama dalam menghubungkan pesantren dengan mitra eksternal melalui komunikasi terbuka dan negosiasi yang adaptif.

Dengan demikian, peran ketua yayasan sebagai penghubung eksternal dapat dipahami sebagai strategi diplomasi kelembagaan, di mana pimpinan tidak hanya

berfokus pada penguatan internal, tetapi juga memperluas jejaring sosial-ekonomi pesantren agar mampu menghadapi tantangan modern.

KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa Ketua Yayasan Perguruan Islam Ganra memiliki peran strategis dalam mengembangkan unit usaha pesantren. Peran tersebut terlihat melalui tiga aspek utama: sebagai pembuat kebijakan, koordinator, dan penghubung dengan pihak eksternal. Dalam aspek kebijakan, Ketua Yayasan memastikan adanya pedoman hukum yang jelas melalui Surat Keputusan yang mengatur struktur dan tanggung jawab unit usaha. Dalam fungsi koordinasi, Ketua Yayasan mendorong efektivitas dan akuntabilitas melalui pendelegasian wewenang yang disertai bimbingan. Sementara dalam peran eksternal, Ketua Yayasan berhasil membangun jejaring dengan pemerintah dan stakeholder lain untuk memperoleh dukungan dalam bentuk permodalan, fasilitas, serta pelatihan kewirausahaan. Secara keseluruhan, gaya kepemimpinan partisipatif-strategis yang diterapkan menjadi kunci keberhasilan pesantren dalam mengembangkan unit usaha yang berkontribusi pada kemandirian finansial dan peningkatan kualitas pendidikan santri.

Hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis bahwa keberhasilan unit usaha pesantren tidak hanya ditentukan oleh manajemen internal, tetapi juga kepemimpinan yayasan yang mampu menyeimbangkan aspek partisipasi dan visi strategis. Bagi pesantren lain, penelitian ini menegaskan pentingnya membangun pola kepemimpinan yang partisipatif dan kolaboratif dalam pengembangan usaha, serta memperkuat diplomasi kelembagaan dengan pihak eksternal. Secara teoritis, penelitian ini memperluas pemahaman tentang kepemimpinan pesantren dengan menempatkan ketua yayasan sebagai aktor sentral yang menghubungkan aspek manajerial, pedagogis, dan sosial-ekonomi.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada ruang lingkup, karena hanya difokuskan pada satu lembaga, yaitu Pondok Pesantren Perguruan Islam Ganra. Selain itu, pendekatan kualitatif studi kasus membuat hasil penelitian lebih bersifat kontekstual dan mungkin belum sepenuhnya dapat digeneralisasi pada semua pesantren. Keterbatasan lainnya adalah keterbatasan waktu penelitian yang hanya menangkap kondisi pada periode tertentu sehingga belum menggambarkan dinamika jangka panjang secara komprehensif.

Penelitian mendatang dapat memperluas cakupan dengan melibatkan lebih banyak pesantren di berbagai daerah untuk membandingkan pola kepemimpinan yayasan dalam mengembangkan unit usaha. Studi kuantitatif dengan instrumen survei juga dapat dilakukan untuk mengukur secara lebih objektif pengaruh gaya kepemimpinan ketua yayasan terhadap kinerja unit usaha pesantren. Selain itu, penelitian ke depan dapat menggali lebih dalam mengenai integrasi antara kepemimpinan yayasan, kurikulum kewirausahaan santri, serta inovasi model bisnis pesantren agar lebih adaptif menghadapi tantangan era digital dan ekonomi berkelanjutan.

REFERENSI

- Ali Aziz, M., Suhartini, R., & Halim, A. (2005). *Dakwah pemberdayaan masyarakat: Paradigma aksi metodologi*. Pustaka Pesantren.
- Anam, B. (2025). *Strategi Pondok Pesantren Dalam Pengembangan Kewirausahaan Santri Di Pondok Pesantren Al Falah Kecamatan Ulujami* [UIN KH. Abdurrahman Wahid Pekalongan]. <http://etheses.uingusdur.ac.id/14411/>
- Arifudin, M., Sholehah, F. Z., & Umami, L. F. (2021). Planning (Perencanaan) Dalam Manajemen Pendidikan Islam. *Ma'alim: Jurnal Pendidikan Islam*, 2(2).

<https://doi.org/10.21154/maalim>

- Aziz, A. A. (2020). Manajemen Pondok Pesantren Dalam Membentuk Santri Yang Berjiwa Entrepreneur. *Tadbir Jurnal Manajemen Dakwah*, 5(3), 233–254. <https://doi.org/10.15575/tadbir.v5i3.2104>
- Azizah, S. N. (2016). Manajemen Unit Usaha Pesantren Berbasis Ekoproteksi. *Al-Tijary: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 2(1), 77–96. <https://doi.org/10.21093/at.v2i1.611>
- Fathony, A., Rokaiyah, & Mukarromah, S. (2021). Pengembangan Potensi Unit Usaha Pondok Pesantren Nurul Jadid melalui Ekoproteksi. *TRILOGI: Jurnal Ilmu Teknologi, Kesehatan, Dan Humaniora*, 2(1), 22–34. <https://doi.org/10.33650/trilogi.v2i1.2098>
- Fikri, M. S. (2025). *Upaya Pesantren dalam Mengembangkan Skill Kewirausahaan Santri di Pesantren Mahasiswa An Najah Purwokerto*. UIN Prof. KH. Saifuddin Zuhri.
- Gunur, A. (2010). *Management Keangka Pokok-pokok*. Bharata.
- Halimah, S., & Rahman, T. (2023). Analisis Manajemen Bisnis Islam Pada Kopontren Dalam Pengembangan Ekonomi Pesantren Di Miftahul Ulum Pamekasan. *Adz-Dzahab: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 8(1), 1–12. <https://doi.org/10.47435/adz-dzahab.v8i1.1338>
- Hardiyanti, M. (2025). *Manajemen Kewirausahaan Untuk Pembiayaan Pendidikan (Studi Kasus Pondok Pesantren Al-Imdad Bantul)* [UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta]. <https://digilib.uin-suka.ac.id/id/eprint/71679/>
- Hasan, M. M. (2022). *Perilaku Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Kewirausahaan Pesantren* [UIN KH. Achmad Siddiq Jember]. <https://digilib.uinkhas.ac.id/18381/>
- Hastuti, C. S. F., Sartika, D., Putri, C. W. A., Risnafitri, H., Damrus, Amri, A., Mahdani, R., & Yuliana, D. (2025). Kepemimpinan dan Kewirausahaan: Membangun Karakter Positif, Tanggung Jawab, dan Jiwa Inovatif Santri. *Jurnal Pembelajaran Pemberdayaan Masyarakat (JP2M)*, 6(2), 559–566. <https://doi.org/10.33474/jp2m.v6i2.23672>
- Hidayatullah, R. R., Kamali, M. F., & T., N. A. (2024). Innovative Dakwah Strategies Through Social Media: Case Study of Islamic Communication Approaches in Indonesia. *INJIES: Journal of Islamic Education Studies*, 1(1), 16–27. <https://doi.org/10.34125/injies.v1i1.3>
- Hidayati, E., & Hutagaol, B. A.-R. (2025). An Analysis of Hasan Hanafi's Tafsir Method: Hermeneutics as An Interpretative Approach. *INJIES: Journal of Islamic Education Studies*, 2(1), 39–48. <https://doi.org/10.34125/injies.v2i1.22>
- Iskandar, M. Y., Nugraha, R. A., Halimahturrafiah, N., Amarullah, T. A. H., & Putra, D. A. (2024). Development of Android-Based Digital Pocketbook Learning Media in Pancasila and Citizenship Education Subjects For Class VIII SMP . *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, 1(2), 51–60. <https://doi.org/10.34125/jerit.v1i2.13>
- Islam, I., & Ishaq, M. (2024). Development of Journalism Development Strategies in The Digital Era at Darul Mukhlisin High School. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, 1(2), 71–79. <https://doi.org/10.34125/jerit.v1i2.11>
- Iswandi, I., Syarnubi, S., Rahmawati, U., Lutfiyani, L., & Hamrah, D. (2024). The Role of Professional Ethics Courses in Producing Prospective Islamic Religious Education Teachers with Character. *INJIES: Journal of Islamic Education Studies*, 1(2), 71–82. <https://doi.org/10.34125/injies.v1i2.9>
- Indriyani, N., Jannah, N. W., Hikmah, A., Maysyaro, Q., & Aisy, N. R. (2025). Identifikasi dan Pengembangan Potensi Ekonomi Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo. *Menulis: Jurnal Penelitian Nusantara*, 1(2019), 779–784. <https://doi.org/10.59435/menulis.v1i6.431>
- Irayanti, M. (2025). *Pengembangan Jiwa Wirausaha di Kalangan Santri melalui Pesantrenpreneur di Pondok Pesantren Nurul Huda*. UIN Prof. KH. Saifuddin Zuhri Purwekorto.

- Kumala, N. D. A. (2025). *Penerapan Manajemen Dakwah Dalam Mengembangkan Kemampuan Entrepreneurship Santri Di Pondok Pesantren Nurul Athfal Kecamatan Ulujami* [UIN KH. Abdurrahman Wahid Pekalongan]. <http://etheses.uingusdur.ac.id/15201/>
- Kurnia, N. (2023). *Manajemen Kepemimpinan Dalam Mengembangkan Usaha Kreatif Di Pondok Pesantren An-Naml Musi Rawas Utara* [Institut Agama Islam Negri Curup]. <https://etheses.iaincurup.ac.id/4709/>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications. <https://books.google.co.id/books?id=p0wXBAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=id#v=onepage&q&f=false>
- Muin M, A., & Habibullah, A. (2007). *Pesantren dan Pengembangan Ekonomi Umat* (1st ed.). CV. Prasasti.
- Muniarty, P., Bairizki, A., Sudirman, A., Wulandari, W., Anista, J. S. A., Elistia, Satriawan, D. G., Putro, S. E., Suyatno, A., Setyorini, R., Putra, S., Nugroho, L., Nurfadilah, D., Samidi, S., Arfah, A., & Fitriana. (2021). *Kewirausahaan*. Cv. Widina Bhakti Persada.
- Muttaqin, G. F. (2018). Pengaruh Pendelegasian Wewenang Terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Riset Akuntansi Terpadu*, 11(2). <https://doi.org/10.35448/jrat.v11i2.4255>
- Ngulum, S. (2024). *Manajemen Pendidikan Kewirausahaan Untuk Meningkatkan Kemandirian Santri Di Pondok Pesantren* [Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen]. <https://eprints.iainu-kebumen.ac.id/id/eprint/1450/>
- Nurdiansyah, A., & Veri, J. (2025). Peran Pesantren Dalam Membangun Jiwa Wirausaha Santri: Systematic Literature Review Berdasarkan Metodologi Prisma. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 15(2), 309–315. <https://doi.org/10.35968/mpu.v15i2.1567>
- Nurhayati, S., & Nurjamil. (2019). Model Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Miskin Melalui Akses Pembiayaan Bank Wakaf Mikro Berbasis Pesantren. *Eco-Iqtishodi: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Keuangan Syariah*, 1(1), 45–56. <https://doi.org/10.32670/ecoiqtishodi.v1i1.37>
- Pramana, B., Rahmadana, R. F., Kusuma, A. A. A., Murtadho, I. R., & Huda, B. (2024). Analisis Kemandirian Santri Dan Pesantren: Studi Pada Kewirausahaan Koperasi Pondok Pesantren Al-Jihad. *Investama: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 10, 1–16. <https://doi.org/10.56997/investamajurnalekonomidanbisnis.v10i01.1154>
- Pramitha, D. (2020). Kepemimpinan Kyai Di Pondok Pesantren Modern: Pengembangan Organisasi, Team Building, Dan Perilaku Inovatif. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(2), 147–154. <https://doi.org/10.21831/jamp.v8i2.33058>
- Rahayu, F., Hermawan, A., Yudhaputri, E. A., Oktaviani, A. A., Wijanarko, F. R., & Wijanarko, K. F. (2025). Membangun Komunikasi Bisnis yang Efektif: Kunci Sukses dalam Berwirausaha. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Nusantara (JPkMN)*, 6(2), 2564–2571. <https://doi.org/10.55338/jpkmn.v6i2.6105>
- Ratih, I. S., & Sufiani, M. (2021). Manajemen Unit Usaha Pesantren. *Ar-Ribhu: Jurnal Manajemen Dan Keuangan Syariah*, 2(2), 2774–5570. <https://ejournal.unzah.ac.id/index.php/arrribhu/article/view/746>
- Ridwanulloh, M. U., Amaliyatussolihah, F., Nurjannah, Y. D., & Umatin, C. (2024). Optimalisasi Manajemen dan Pemasaran Wirausaha Pondok Pesantren (Studi di Al Falah Ploso Bakery, Kediri, Jawa Timur. *Mabsya: Jurnal Manajemen Bisnis Syariah*, 6(2), 207–230. <https://doi.org/10.24090/mabsya.v6i2.9530>
- Setiawan, A. H., & Windayanti, W. (2025). Pesantren dan Transformasi Sosial: Studi Kualitatif tentang Peran Pesantren dalam Pemberdayaan Masyarakat di Bandar

- Lampung. *Jurnal At-Taghyir*, 7(2), 401–426. <https://doi.org/10.24952/taghyir.v7i2.16888>
- Shohib, M., & Narsim. (2022). Society 5.0; Tuntutan Strategi Pendidikan Entrepreneurship di Pesantren Melalui SOAR Analysis. *Darotuna: Journal of Administrative Science*, 3(2). <https://doi.org/10.54471/idarotuna.v3i2.38>
- Syafe'i, I. (2017). Pondok Pesantren: Lembaga Pendidikan Pembentukan Karakter. *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam*, 8(1). <https://doi.org/10.24042/atjpi.v8i1.2097>
- Sholeh, M. I., Habibulloh, M., Sokip, S., Syafi'i, A., 'Azah, N., Munif, M., & Sahri, S. (2025). Effectiveness of Blended Learning Strategy to Improving Students' Academic Performance. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, 2(1), 1–13. <https://doi.org/10.34125/jerit.v2i1.17>
- Saputra, W., Akbar, A., & Burhanuddin, B. (2024). Modernization of Da'wah Methods in Fostering Interest Among Young Generation (Case Study QS. Al-Ahzab Verse 46). *INJIES: Journal of Islamic Education Studies*, 1(2), 61–70. <https://doi.org/10.34125/injies.v1i2.7>
- Septiani, D., Nugraha, M. S., Efendi, E., & Ramadhani, R. (2024). Strengthening Tuition Governance Towards Transparency and Accountability at Ummul Quro Al-Islami Modern Boarding School Bogor. *INJIES: Journal of Islamic Education Studies*, 1(2), 83–90. <https://doi.org/10.34125/injies.v1i2.10>
- Yaqutunnafis, L., & Nurmiati. (2021). Manajemen Pondok Pesantren dalam Meningkatkan Pendidikan Kewirausahaan Siswa. *Jurnal Ilmu Manajem*, 10(2), 143–154. <https://doi.org/10.32502/jimn.v10i2.6490>
- Yudisman, S. N. (2019). Analisis Gaya Kepemimpinan Partisipatif di Perpustakaan Universitas Bung Hatta Sumatera Barat. *Jurnal Perpustakaan*, 10(2). <https://doi.org/10.20885/unilib.Vol10.iss2.art6>
- Zahra, S. M. A. (2025). *Peran Kepemimpinan Kyai Dalam Mendidik Dan Membentuk Karakter Ecopreneurial Santri Di Pondok Pesantren Nurul Huda Yaspinu Soko Tuban* [Universitas Nahdlatul Ulama Sunan Giri]. <https://repository.unugiri.ac.id:8443/id/eprint/8889/>
- Zakki, M., Christiananta, B., & Koesmono, H. T. (2006). Influence of Strategic, Spiritual and Entrepreneurial Leadership of the Kiai to the Santri's Work Satisfaction and to the Jihad (Performance) of Santripreneur at the Entrepreneurial Pesantren in East Java Province. *Academic Research Internasional*, 7(5).

Copyright holder:

© Author

First publication right:

Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:

CC-BY-SA