

**KEPEMIMPINAN KYAI DALAM MENUMBUHKAN JIWA
KEWIRAUSAHAAN SANTRI DI ERA DIGITAL
(Studi Kasus Di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota
Malang)**



Oleh:

Erma Yunita Sari
240106210020

**PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2026**

**KEPEMIMPINAN KYAI DALAM MENUMBUHKAN JIWA
KEWIRAUSAHAAN SANTRI DI ERA DIGITAL
(Studi Kasus Di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota
Malang)**

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Magister dalam Program Studi Magister Manajemen
Pendidikan Islam
Pada Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang



Oleh:

Erma Yunita Sari
240106210020

Dosen Pembimbing I

Dr. H. Ali Nasith, M.Si, M.Pd.I

Dosen Pembimbing II

Abdul Aziz, M.Ed., Ph.D.

**PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2026**

MOTTO

مَا أَكَلَ أَحَدٌ طَعَامًا فَقَدْ خَيْرًا مِنْ أَنْ يَأْكُلَ مِنْ عَمَلٍ يَدِهِ

“Tidaklah seseorang memakan makanan yang lebih baik daripada hasil kerja tangannya sendiri.”

(HR. Bukhari)

“Lakukan yang terbaik, serahkan sisanya kepada Allah. Karena hasil terbaik lahir dari ikhtiar yang ikhlas.”

Penulis

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN TESIS

Tesis dengan judul “Kepemimpinan Kyai Dalam Menumbuhkan Jiwa Kewirausahaan Santri Di Era Digital (Studi Kasus di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang)” yang ditulis oleh Erma Yunita Sari (NIM: 240106210020) Magister Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji.
Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji.

Malang, 27 Februari 2026

Pembimbing I



Dr. H. Ali Nasith, M.Si, M.Pd.I
NIP.196407051986031003

Pembimbing II



Abdul Aziz, M.Ed., Ph.D
NIP. 196906282006041004

Mengetahui:

Ketua Program Studi



Prof. Dr. H. Moh. Padil, M.Pd.
NIP. 196512051994031003

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis dengan judul “Kepemimpinan Kyai Dalam Menumbuhkan Jiwa Kewirausahaan Santri Di Era Digital (Studi Kasus di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang)” yang disusun oleh Erma Yunita Sari (240106210020) ini telah diuji dan dipertahankan di depan dewan penguji pada Rabu, 22 April 2026.

Dewan Penguji



Prof. Dr. H. Muhammad Walid, MA
NIP. 197308232000031002

Penguji Utama



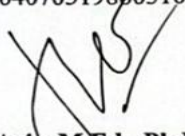
Dr. H. Ahmad Fatah Yasin, M. Ag.
NIP. 196712201998031002

Ketua/Penguji



Dr. H. Ali Nasith, M.Si., M.Pd.I
NIP. 196407051986031003

Penguji



Abdul Aziz, M.Ed., Ph.D
NIP. 196906282006041004

Sekretaris

Mengetahui

Direktur Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang



Prof. Dr. H. Agus Muhaimun, M.Pd
NIP. 196508171998031003

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Erma Yunita Sari

NIM : 240106210020

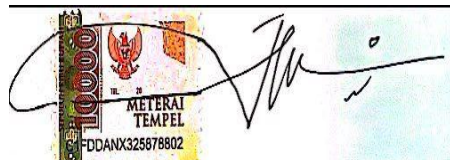
Program : Magister Manajemen Pendidikan Islam

Institusi : Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa Tesis ini secara keseluruhan adalah penelitian atau karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Malang, 27 Februari 2026

Saya yang menyatakan,

A handwritten signature in black ink is written over a yellow revenue stamp. The stamp features the Garuda Pancasila emblem and the text '1000', 'METERAI TEMPEL', and 'FDDANX325878802'.

Erma Yunita Sari

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan segala kerendahan hati dan rasa syukur yang mendalam kepada Allah SWT, tesis ini penulis persembahkan kepada kedua orang tua tercinta, yang telah mencurahkan kasih sayang tanpa batas, pengorbanan yang tak terhitung, serta doa yang tidak pernah putus di setiap langkah perjalanan hidup penulis. Atas segala bimbingan, keikhlasan, dan kepercayaan yang diberikan, penulis dapat menyelesaikan pendidikan hingga jenjang Strata Dua serta mampu menuntaskan penulisan tesis ini. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan kesehatan, kebahagiaan, dan keberkahan kepada keduanya.

Persembahan ini juga penulis tujukan kepada seluruh keluarga besar yang selalu hadir memberikan dukungan moral, semangat, dan doa yang tulus, sehingga penulis mampu bertahan dan terus berjuang menjalani masa perkuliahan dengan penuh tekad dan optimisme.

Teruntuk diriku sendiri, terima kasih telah kuat, tetap bertahan, dan tidak menyerah di tengah segala proses yang tidak selalu mudah. Terima kasih telah memilih untuk terus melangkah meski terkadang lelah. Perjuangan ini adalah bukti bahwa kamu mampu.

Penulis juga mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada dosen pembimbing, Bapak Dr. H. Ali Nasith, M.Si., M.Pd.I dan Bapak Abdul Aziz, M.Ed., Ph.D yang telah mendampingi penulis dengan penuh kesabaran, keikhlasan, serta dedikasi tinggi. Arahkan, masukan, dan bimbingan yang diberikan sepanjang proses penyusunan tesis ini sungguh sangat berharga dan menjadi cahaya di setiap kebuntuan yang penulis hadapi.

Terakhir, tesis ini penulis persembahkan kepada seluruh teman-teman angkatan Program Magister Manajemen Pendidikan Islam, terlebih Kelas B, yang telah menjadi sahabat seperjuangan yang luar biasa. Kebersamaan, semangat saling menguatkan, dan kehangatan yang terjalin selama masa studi di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang akan selalu menjadi kenangan yang indah dan tak terlupakan.

KATA PENGANTAR

Penulis memanjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan limpahan rahmat, taufik dan hinayahnya, sehingga penulis dapat menuntaskan penulisan tesis dengan judul “Kepemimpinan Kyai Dalam Menumbuhkan Jiwa Kewirausahaan Santri di Era Digital (Studi Kasus di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang). Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada baginda agung Nabi Muhammad SAW berserta seluruh keluarga dan sahabatnya.

Tesis ini merupakan salah satu syarat yang harus dipenuhi guna memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd) pada program studi Magister Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Fokus penelitian ini adalah pada bagaimana kepemimpinan kyai diterapkan dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri di era digital, yang menjadi tantangan sekaligus peluang bagi lembaga pendidikan pesantren dalam mencetak generasi yang mandiri, inovatif, dan berdaya saing.

Penulis menyadari bahwa tesis ini tidak akan dapat diselesaikan tanpa bantuan dan kontribusi dari berbagai pihak. Maka dengan penuh rasa hormat dan kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, S.Ag., M.Si., CAHRM., CRMP selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, serta seluruh pejabat di lingkungan universitas, yang telah memberikan

kesempatan serta fasilitas yang diperlukan bagi penulis untuk menjalani pendidikan pada jenjang Magister.

2. Bapak Prof. Dr. H. Agus Maimun, M.Pd selaku Direktur Pascasarjana dan Ibu Prof. Dr. Hj. Like Raskova Octaberlina selaku Wakil Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memberikan dukungan dan kemudahan dalam proses akademik selama masa studi.
3. Bapak Prof. Dr. H. Moh. Padil, M.Pd selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam dan Bapak Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd selaku Sekretaris Program Studi, yang telah memberikan arahan dan bimbingan dalam proses akademik penulis.
4. Bapak Dr. H. Ali Nasith, M.Si., M.Pd.I selaku Dosen Pembimbing I dan Bapak Abdul Aziz, M.Ed., Ph.D selaku Dosen Pembimbing II, yang telah mendampingi penulis dengan penuh kesabaran, keikhlasan, dan dedikasi tinggi dalam memberikan bimbingan serta masukan yang sangat berharga sepanjang proses penyusunan tesis ini.
5. Seluruh Dosen dan Staf yang telah berbagi ilmu pengetahuan, wawasan, serta pengalaman berharga selama berjalannya perkuliahan, serta telah memberikan kemudahan dalam layanan akademik dan administratif selama penulis menjalani studi.
6. Kyai Bisri selaku pengasuh Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang beserta seluruh ustadz, pengurus, dan santri yang telah memberikan

izin, kemudahan, dan kerja sama yang luar biasa selama berlangsungnya kegiatan penelitian.

7. Kedua orang tua penulis tercinta, Bapak Sidik dan Ibu Damiatun yang telah menjadi kekuatan terbesar dalam setiap langkah perjalanan hidup penulis. Bapak dan Ibu yang tidak pernah sekalipun berhenti berdoa, tidak pernah lelah berkorban, dan tidak pernah ragu memberikan kepercayaan penuh kepada penulis untuk terus melangkah sejauh ini. Di setiap malam yang panjang, di setiap perjuangan yang berat, penulis selalu merasakan kehadiran doa kalian sebagai cahaya yang tidak pernah padam. Gelar ini bukan semata milik penulis, ini adalah buah dari keringat, air mata, dan keikhlasan kalian yang tak ternilai. Terima kasih telah menjadi rumah yang selalu hangat, tempat pulang yang selalu ada, dan alasan terkuat untuk tidak menyerah. Terima kasih pula kepada adik tersayang, Ahmad Syahroni yang dengan caranya sendiri selalu hadir memberikan semangat, keceriaan, dan kehangatan yang menjadi penguat di tengah penatnya perjuangan ini.
8. Seluruh keluarga besar penulis yang selalu memberikan dukungan moral, semangat, dan doa yang tulus, sehingga penulis dapat bertahan dan menyelesaikan studi hingga jenjang Magister ini dengan baik.
9. Seluruh teman-teman angkatan Program Magister Manajemen Pendidikan Islam, khususnya Kelas B, yang telah menjadi sahabat seperjuangan yang saling menguatkan dan mendukung sepanjang masa studi di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

10. Seluruh pihak lainnya yang tidak dapat penulis sebutkan secara individual, yang telah berkontribusi dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat konstruktif sangat penulis harapkan demi perbaikan di masa yang akan datang. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen pendidikan Islam dan kepemimpinan pesantren.

Malang, 01 Maret 2026
Penulis

Erma Yunita Sari
NIM. 240106210020

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	ii
MOTTO	ii
LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN TESIS.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN TESIS	Error! Bookmark not defined.
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR BAGAN.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
ABSTRAK	xvi
ABSTRACT	xvii
المخلص.....	Error! Bookmark not defined.
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Fokus Penelitian.....	9
C. Tujuan Penelitian	10
D. Manfaat Penelitian	10
E. Orisinalitas Penelitian	11
F. Definisi Istilah.....	18
BAB II KAJIAN TEORI	21
A. Kepemimpinan Kyai	21
B. Jiwa Kewirausahaan Santri	40
C. Kewirausahaan Santri di Era Digital.....	55
D. Kerangka Berfikir	62
BAB III METODE PENELITIAN	66

A. Pendekatan Dan Jenis Penelitian	66
B. Kehadiran Peneliti.....	67
C. Lokasi Penelitian.....	68
D. Data Dan Sumber Data Penelitian	69
E. Teknik Pengumpulan Data	70
F. Teknik Analisis Data	75
G. Teknik Keabsahan Data	76
BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN	79
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	79
B. Paparan Data Penelitian	85
C. Hasil Penelitian	122
BAB V PEMBAHASAN	135
A. Visi Kepemimpinan Kyai Dalam Menumbuhkan Jiwa Kewirausahaan Santri Pada Era Digital Di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang	135
B. Praktik Kepemimpinan Kyai Dalam Menumbuhkan Jiwa Kewirausahaan Santri Pada Era Digital Di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang	143
C. Dampak Kepemimpinan Kyai Dalam Menumbuhkan Jiwa Kewirausahaan Santri Pada Era Digital Di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang	167
BAB VI PENUTUP	177
A. Kesimpulan	177
B. Saran	179
DAFTAR PUSTAKA	181
LAMPIRAN-LAMPIRAN	187

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Orisinalitas Penelitian	16
Tabel 3. 1 Kisi-Kisi Wawancara Penelitian.....	71
Tabel 3. 2 Lembar Observasi Penelitian	73
Tabel 4. 1 Sarana dan Prasarana.....	84
Tabel 4. 2 Media Sosial Unit Usaha Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh	108
Tabel 4. 3 Visi Kepemimpinan Kyai	124
Tabel 4. 4 Praktik Kepemimpinan Kyai	129
Tabel 4. 5 Perbandingan Omzet Unit Usaha Ikan Koi	133
Tabel 4. 6 Dampak Kepemimpinan Kyai	133

DAFTAR BAGAN

Gambar 2.1 Bagan Kerangka Berfikir.....	65
---	----

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1 Analisis Data Interaktif.....	76
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Unit Kewirausahaan Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang.....	83
Gambar 4. 2 Laboratorium Budidaya Ikan Tawar.....	87
Gambar 4. 3 Kyai Terjun Langsung Kelapangan.....	900
Gambar 4. 4 Arahan Kyai Kepada Pengurus Unit Usaha	91
Gambar 4. 5 Pelatihan Pemasaran di BLK.....	94
Gambar 4. 6 Santri Menyiapkan Pesanan Bibit Ikan Lele	95
Gambar 4. 7 Santri Melakukan Kegiatan Praktik Menggiling Kopi.....	96
Gambar 4. 8 Perawatan Bibit Ikan Lele Oleh Santri.....	97
Gambar 4. 9 BM Mart Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh	98
Gambar 4. 10 Unit Usaha Warung BM	99
Gambar 4. 11 Unit Usaha Warkop BM.....	99
Gambar 4. 12 Santri Menyusun Barang Jualan.....	100
Gambar 4. 13 Santri Menjadi Kasir di BM Mart	101
Gambar 4. 14 Pengarahan Praktik Kewirausahaan	102
Gambar 4. 15 Pendampingan Praktik Pembuatan Kopi.....	103
Gambar 4. 16 Peresmian Laboratorium Digital	105
Gambar 4. 17 Gedung Laboratorium Digital	106
Gambar 4. 18 Pembayaran Qris di Unit Usaha Warung BM	107
Gambar 4. 19 Promosi Menu Warung BM	108
Gambar 4. 20 Konten Promosi Santri	110
Gambar 4. 21 Akun TikTok Unit Perikanan.....	111

Gambar 4. 22 Kegiatan Produksi Konten Media	112
Gambar 4. 23 Santri Berprestasi	118

ABSTRAK

Erma Yunita Sari. 2026. Kepemimpinan Kyai dalam Menumbuhkan Jiwa Kewirausahaan Santri di Era Digital (Studi Kasus di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang). Tesis, Program Magister Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing: (I) Dr. H. Ali Nasith, M.Si., M.Pd.I, (II) Abdul Aziz, M.Ed., Ph.D.

Kata Kunci: Kepemimpinan Kyai, Jiwa Kewirausahaan Santri, Era Digital, Pondok Pesantren

Era digital telah membawa perubahan mendasar dalam dunia pendidikan, termasuk lembaga pesantren yang dituntut mencetak santri mandiri, inovatif, dan berdaya saing tanpa melepaskan akar nilai keislaman. Kyai sebagai pemimpin utama pesantren memegang peran sentral dalam mendorong transformasi tersebut, khususnya dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri yang berakar pada nilai spiritual dan etika Islam.

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis visi kepemimpinan kyai dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri di era digital, (2) mendeskripsikan praktik kepemimpinan kyai yang diterapkan, dan (3) menganalisis dampak kepemimpinan kyai dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan kyai, pengurus, ustadz, dan santri, dilengkapi dengan observasi partisipatif dan dokumentasi. Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana yang meliputi kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber dan teknik.

Hasil penelitian menunjukkan: (1) Visi kepemimpinan kyai berorientasi pada pembentukan kemandirian santri yang utuh mencakup dimensi spiritual, karakter, dan ekonomi secara seimbang, dengan teknologi digital sebagai sarana pendukung kewirausahaan yang selaras dengan nilai kepesantrenan dan etika Islam; (2) Praktik kepemimpinan dilaksanakan melalui tiga pendekatan utama yang saling terintegrasi, yaitu keteladanan melalui keterlibatan langsung kyai dalam membimbing unit usaha, pembinaan dan pemberdayaan santri melalui program Santri Preneur dan BLK dengan metode learning by doing, serta digitalisasi melalui laboratorium AI dan pemasaran digital berbasis media sosial; (3) Dampak kepemimpinan kyai terwujud secara komprehensif pada aspek kognitif berupa peningkatan pemahaman kewirausahaan santri, aspek afektif berupa perkembangan karakter kemandirian, kedisiplinan, dan keberanian berinovasi, serta aspek psikomotorik yang dibuktikan dengan peningkatan omzet unit usaha ikan koi hingga Rp60 juta melalui TikTok, keberhasilan santri meraih juara 1 kewirausahaan antarpesantren tingkat nasional, serta inisiatif santri merintis usaha mandiri berbasis digital.

ABSTRACT

Erma Yunita Sari. 2026. Kyai Leadership in Fostering the Entrepreneurial Spirit of Santri in the Digital Era (Case Study at Bahrul Maghfiroh Islamic Boarding School, Malang City). Thesis, Master's Program in Islamic Education Management, Postgraduate School of Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Supervisors: (I) Dr. H. Ali Nasith, M.Si., M.Pd.I, (II) Abdul Aziz, M.Ed., Ph.D.

Keywords: Kyai Leadership, Santri Entrepreneurial Spirit, Digital Era, Islamic Boarding School

The digital era has brought fundamental changes to the world of education, including Islamic boarding schools (*pesantren*), which are expected to produce santri who are independent, innovative, and competitive without abandoning their Islamic values. The kyai, as the principal leader of the *pesantren*, holds a central role in driving this transformation, particularly in fostering the entrepreneurial spirit of santri rooted in spiritual values and Islamic ethics.

This study aims to: (1) analyze the Kyai's leadership vision in fostering the entrepreneurial spirit of santri in the digital era, (2) describe the leadership practices applied by the Kyai, and (3) analyze the impact of the Kyai's leadership in fostering the entrepreneurial spirit of santri at Bahrul Maghfiroh Islamic Boarding School, Malang City.

This research employs a qualitative approach with a case study design. Data were collected through in-depth interviews with the kyai, administrators, *ustadz*, and santri, supplemented by participatory observation and documentation. Data analysis followed the interactive model of Miles, Huberman, and Saldana, comprising data condensation, data presentation, and conclusion drawing. Data validity was verified through source and technique triangulation.

The findings indicate: (1) The kyai's leadership vision is oriented toward the holistic development of santri independence encompassing spiritual, character, and economic dimensions in a balanced manner, with digital technology utilized as an entrepreneurship support tool aligned with *pesantren* values and Islamic ethics; (2) Leadership practices were carried out through three main integrated approaches: exemplary conduct through the Kyai's direct involvement in guiding business units, mentoring and empowerment of santri through the Santri Preneur and BLK programs using a learning-by-doing method, and digitalization through AI laboratories and social media-based digital marketing; (3) The impact of kyai leadership is comprehensively manifested in the cognitive dimension through increased understanding of entrepreneurship concepts, the affective dimension through character development of independence, discipline, and the courage to innovate, and the psychomotor dimension evidenced by increased revenue of the koi fish business unit reaching IDR 60 million through TikTok-based digital marketing, achieving first place in a national inter-*pesantren* entrepreneurship competition, and the initiative of santri in independently establishing digital-based businesses.

الملخص

إيرما يونيتا ساري. 2026. قيادة الكياهي في تنمية روح ريادة الأعمال لدى الطلاب في العصر الرقمي (دراسة حالة في معهد بحر المغفرة الإسلامي، مدينة مالانج). رسالة ماجستير، برنامج الماجستير في إدارة (I): التربية الإسلامية، الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. المشرف عبد (II)، الدكتور الحاج علي ناصح، الماجستير في العلوم الاجتماعية والماجستير في التربية الإسلامية. العزيز، الماجستير في التربية، الدكتوراه.

الكلمات المفتاحية: قيادة الكياهي، روح ريادة الأعمال لدى الطلاب، العصر الرقمي، المعهد الإسلامي

أفرز العصر الرقمي تحولات جوهرية في عالم التعليم، بما في ذلك مؤسسات المعاهد الإسلامية التي باتت مطالبة بتخريج طلاب مستقلين ومبتكرين وقادرين على المنافسة دون التخلي عن جذورهم القيمية الإسلامية. ويضطلع الكياهي بوصفه القائد الأعلى للمعهد بدور محوري في دفع عجلة هذا التحول، ولا سيما في تنمية روح ريادة الأعمال لدى الطلاب المتجذرة في القيم الروحية وأخلاقيات الإسلام.

يهدف هذا البحث إلى: (1) تحليل رؤية قيادة الكياهي في تنمية روح ريادة الأعمال لدى الطلاب في العصر الرقمي، (2) وصف الممارسات القيادية للكياهي المطبقة، و(3) تحليل أثر قيادة الكياهي في تنمية روح ريادة الأعمال لدى طلاب معهد بحر المغفرة الإسلامي بمدينة مالانج.

استخدم البحث المنهج النوعي بأسلوب دراسة الحالة. جُمعت البيانات عبر مقابلات معمقة مع الكياهي والمسؤولين والأساتذة والطلاب، مدعومةً بالملاحظة التشاركية والتوثيق. اعتمد تحليل البيانات النموذج التفاعلي لمايلز وهوبرمان وسالدا أن الذي يشمل تكثيف البيانات وعرضها واستخلاص النتائج. واختُبرت صحة البيانات عبر تثليث المصادر والتقنيات.

أظهرت نتائج البحث: (1) تتوجه رؤية قيادة الكياهي نحو تكوين استقلالية شاملة لدى الطلاب تشمل الأبعاد الروحية والأخلاقية والاقتصادية بصورة متوازنة، مع اعتبار التقنية الرقمية وسيلة داعمة لريادة الأعمال، تتوافق مع قيم المعهد والأخلاق الإسلامية؛ (2) تُنفَّذ الممارسات القيادية عبر ثلاثة مداخل رئيسية متكاملة هي: القدوة الحسنة من خلال مشاركة الكياهي المباشرة في توجيه الوحدات التجارية، والتوجيه والتمكين عبر بأسلوب التعلم بالتطبيق، والرقمنة من خلال (BLK) برنامج «سنترى برونور» ومركز تنمية المهارات مختبر الذكاء الاصطناعي والتسويق الرقمي عبر منصات التواصل الاجتماعي؛ (3) تجلّى أثر قيادة الكياهي بصورة شاملة في البُعد المعرفي المتمثل في تعزيز فهم الطلاب لمفاهيم ريادة الأعمال، والبُعد الوجداني المتجلي في نمو شخصية الاستقلالية والانضباط والجرأة على الابتكار، والبُعد النفسحركي الذي يتجسّد في وفوز الطلاب بالمركز الأول في TikTok، ارتفاع إيرادات وحدة أسماك الكوي إلى 60 مليون روبية عبر مسابقة ريادة الأعمال بين المعاهد على المستوى الوطني، فضلاً عن مبادرة الطلاب بتأسيس مشاريعهم المستقلة القائمة على التقنية الرقمية.

..

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan era digital ditandai dengan hadirnya *society* 5.0 yang telah membawa dampak secara signifikan terhadap seluruh aspek kehidupan terutama dalam bidang pendidikan dan ekonomi. Digitalisasi sangat memungkinkan lahirnya model bisnis berbasis teknologi yang lebih efisien, sehingga menuntut peningkatan literasi digital di berbagai kalangan masyarakat termasuk di lingkungan pendidikan berbasis agama seperti pondok pesantren.

Dalam era digital yang semakin berkembang, kewirausahaan digital menjadi salah satu *trend* yang banyak diminati oleh sebagian masyarakat. Hal ini juga berlaku bagi para santri, dengan demikian santri tidak hanya dibekali dengan pemahaman ilmu agama saja akan tetapi juga dibekali kemampuan ilmu dalam beradaptasi dengan dunia usaha modern.¹ Kondisi ini memberikan peluang sekaligus tantangan bahwa pesantren dituntut tidak hanya sebagai pusat pendidikan agama, akan tetapi juga sebagai wadah untuk menciptakan kemandirian ekonomi santri melalui kewirausahaan di era digital.²

¹ Herlina et al., “Kewirausahaan Digital Bagi Santri Di Pondok Pesantren Madyan Al-Qur’any Cianjur,” *Jurnal Pengabdian Masyarakat (JPM)* 1, no. 1 (2023): 25–33.

² Muhamad Takim et al., “Peningkatan Digital Capabilities Pada Santri Pondok Pesantren Darul Ilmi Dalam Mewujudkan Pondok Pesantren Yang Mandiri Secara Finansial,” *AKSES: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* 18, no. 2 (2023): 119–25, <https://doi.org/10.31942/akses.v18i2.10129>.

Di Indonesia, perkembangan ekonomi digital bisa terlihat dari data Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII) yang menunjukkan bahwa pengguna internet mencapai lebih dari 210 juta orang pada tahun 2023, sebagian besar aktivitas digital ini sangat berkaitan dengan *e-commerce* dan jasa kreatif online lainnya.³ Berdasarkan pandangan Preter Drucker (1985) yang menjelaskan bahwa kewirausahaan merupakan salah satu praktik *systematic innovation* yang dipergunakan untuk mencari peluang dari perputaran perubahan sosial, teknologi dan ekonomi.⁴ Hal ini juga selaras dengan teori Satish Nambisan tentang *Digital Entrepreneurship* bahwa kewirausahaan digital ditandai dengan proses dan hasil yang lebih fleksibel juga keterlibatan aktor yang jangkauannya lebih luas melalui *digital artifact*, *digital platform* dan *digital infrastructures*. Hal ini menunjukkan jika kewirausahaan di era digital tidak lagi bersifat kaku, melainkan dinamis, kolaboratif dan berbasis teknologi.⁵ Artinya kewirausahaan di era digital memiliki peluang besar untuk diintegrasikan dengan nilai-nilai agama dengan inovasi teknologi. Melalui penguasaan kewirausahaan berbasis digital, santri diharapkan mampu membangun kemandirian ekonomi, daya saing dan menjadikan pesantren sebagai lembaga pendidikan yang responsif terhadap tantangan global.

³ Buci Morisson and Aula Ahmad Hafidh Saiful Fikri, "Digitalisasi UMKM Sebagai Strategi Meningkatkan Daya Saing Di Era Ekonomi Digital," *E-Bisnis: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis* 18, no. 1 (2025): 289–99, <https://doi.org/10.51903/e-bisnis.v18i1.2215>.

⁴ Peter Drucker, *Innovation and Entrepreneurship*, 1st ed. (London: Routledge, 2014).

⁵ Satish Nambisan, "Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship," *Entrepreneurship: Theory and Practice* 41, no. 6 (2017): 1029–55, <https://doi.org/10.1111/etap.12254>.

Secara historis, pesantren dikenal sebagai lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia yang berfungsi untuk mencetak ulama, mendidik karakter santri, dan menanamkan nilai moral dan spiritual. Namun, tuntutan zaman menuntut pesantren untuk menggunakan peran ganda yakni sebagai pusat dakwah dan pendidikan juga menjadi instansi penggerak pemberdayaan ekonomi. Pesantren mulai mengembangkan berbagai unit usaha dan berbagai jenis program keterampilan yang memiliki tujuan sebagai pencetus santri berkepribadian mandiri. Hal ini melahirkan sebuah istilah yang disebut dengan *satripreneur* artinya santri tidak hanya menguasai ilmu agama akan tetapi juga mempunyai jiwa berwirausaha dengan inovasi yang tinggi.⁶

Dalam perspektif *Theory of Planned Behavior*, pembentukan jiwa berwirausaha tidak muncul secara tiba-tiba, tetapi terbentuk melalui tiga komponen utama, yaitu keyakinan atau pemahaman tentang suatu tindakan (*behavioral belief*), sikap terhadap tindakan tersebut (*attitude toward behavior*), serta kecenderungan untuk melaksanakan tindakan itu (*behavioral intention*).⁷ Ketiga komponen ini memengaruhi munculnya perilaku nyata seseorang. Jika konsep ini diterapkan dalam konteks pesantren, maka jiwa kewirausahaan santri dapat dipahami melalui tiga aspek operasional, yaitu wawasan kewirausahaan, afeksi kewirausahaan,

⁶ Supriyanto Supriyanto Et Al., “Kontribusi Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Kewirausahaan Pondok Pesantren,” *Jurnal Inovasi Pendidikan Ekonomi (Jipe)* 12, No. 1 (2022): 1, <https://doi.org/10.24036/011166210>.

⁷ Icek Ajzen, “The Theory of Planned Behavior” 211 (1991): 179–211.

dan perilaku kewirausahaan. Wawasan menggambarkan pemahaman santri mengenai peluang usaha dan prinsip dasar bisnis, afeksi tampak dari motivasi, minat, dan keberanian mengambil risiko, sedangkan perilaku tercermin dari keterlibatan santri dalam mengikuti, mengelola, atau merintis aktivitas usaha pesantren. Artinya, pembentukan jiwa kewirausahaan santri tidak hanya berkaitan dengan pelatihan teknis, tetapi juga dengan proses internalisasi nilai, pembiasaan, dan arahan yang diberikan kyai dalam kehidupan sehari-hari. Karena, kualitas pembinaan dan pembentukan karakter santri sangat ditentukan oleh arah, keteladanan, serta pola kepemimpinan yang diterapkan oleh kyai.

Keberhasilan sebuah lembaga pendidikan atau organisasi pendidikan terletak pada kepemimpinannya. Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam proses keberadaan suatu organisasi, yang mendukung keberlanjutan lembaga atau organisasi tersebut. Pandangan ini didukung oleh Crhistina P yang menyatakan bahwa kepemimpinan akan berdampak dan menghadirkan tantangan karena adanya pergerakan menuju tujuan organisasi baik positif maupun negatif.⁸ Pada konteks ini, kepemimpinan kyai menjadi faktor strategis. Kyai sebagai pemimpin tertinggi di pesantren, mempunyai otoritas penuh dalam menentukan kemana arah kebijakan tersebut akan berjalan.

⁸ Badrut Tamam And Titi Kadi, "Kiai Leadership In Empowering The Independent Enterprises Of Pesantren," *Syamil: Journal Of Islamic Education* 12, No. 1 (2024): 190–201.

Dengan model kepemimpinan yang karismatik, transformasional dan visioner, kyai mampu memberikan motivasi, teladan dan arahan dalam mengembangkan kewirausahaan bagi santri.⁹ Kyai juga berperan sebagai agen perubahan (*agent of change*) untuk mendingkan santri supaya lebih berani dalam berinovasi, berfikir kreatif, serta mampu membangun jejaring bisnis. Hal ini selaras dengan teori Bernard M. Bass dan Ronald E. Riggio yang menjelaskan bahwa seorang pemimpin yang ideal bukan hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu mempengaruhi pengikutnya melalui pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), serta perhatian individual (*individualized consideration*).¹⁰ Artinya kepemimpinan jenis ini sangat sesuai untuk pesantren modern yang bertujuan tidak hanya menjaga tradisi keagamaan, tetapi juga merangsang kreativitas santri dan membangun kapasitas mereka untuk menjadi pemikir dan pelaku perubahan sosial.

Kepemimpinan kyai dalam konteks ini mencakup berbagai strategi pemberdayaan, pendampingan dan internalisasi nilai-nilai Islam dalam praktik kewirausahaan. Dengan menanamkan nilai-nilai keikhlasan, kedisiplinan, amanah dan tanggung jawab menjadi sebuah landasan moral yang ditanamkan kyai kepada santri supaya kewirausahaan digital tidak

⁹ Nur Hayana and Wahidmurni, "Kepemimpinan Kyai Dalam Memberdayakan Kewirausahaan Santri," *J-MPI (Jurnal Manajemen Pendidikan Islam)* 4, no. 1 (2019): 1, <https://doi.org/10.18860/jmpi.v4i1.7223>.

¹⁰ Bernard M. Bass and Ronald E. Riggio, *Transformasional Leadership*, 2nd ed. (London: Lawrence Erlbaum Associates, 2006).

hanya sekedar mencapai keuntungan materi akan tetapi juga bisa berorientasi pada keberkahan dan kemaslahatan seluruh umat manusia.¹¹

Selain itu, di era digital saat ini nilai-nilai tersebut diarahkan untuk membimbing santri dalam pemanfaatan teknologi digital, seperti media sosial, *marketplace*, dan *platform* daring lainnya sebagai sarana pengembangan usaha. Pandangan ini sejalan dengan teori Sitaridis dan Kitsios yang menegaskan bahwa pendidikan kewirausahaan digital harus mencakup empat dimensi penting, yaitu pendekatan pedagogis yang inovatif, pemahaman atas faktor keberhasilan dan hambatan, penguatan aspek perilaku seperti motivasi dan *self-efficacy*, serta pembangunan ekosistem kewirausahaan yang mendukung kolaborasi. Keempat dimensi ini menjadi kerangka penting agar pendidikan kewirausahaan benar-benar relevan dengan kebutuhan kompetensi digital.¹² Oleh karena itu, kepemimpinan kyai dalam membangun jiwa kewirausahaan santri juga perlu diarahkan pada penguatan keterampilan digital, pembentukan pola pikir adaptif, dan penanaman kesadaran akan pentingnya jejaring kolaboratif. Dengan demikian, kewirausahaan santri tidak hanya terikat pada praktik tradisional, tetapi juga berkembang sesuai dengan dinamika era digital.

¹¹ Sugiarto, Muhammad Izzat, and Matin, “Kepemimpinan Kiai Dalam Menumbuhkan Jiwa Kewirausahaan Santri Pondok Pesantren Al Hasan Bekasi,” *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial* 6, no. 2 (2025): 1170–77, <https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i2.3869>.

¹² Ioannis Sitaridis and Fotis C Kitsios, “Digital Entrepreneurship and Entrepreneurship Education,” *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 30, no. 2/3 (2023): 1–37, <https://doi.org/10.1108/IJEBr-01-2023-0053>.

Meskipun peluang tersebut sangat besar, pengembangan kewirausahaan digital di pesantren bukanlah hal yang mudah. Permasalahan utama yang sering muncul yakni berupa tuntutan profesionalisme dalam mengelola usaha, sedangkan sebagian besar santri dan pengelola yayasan kebanyakan tidak mempunyai latar belakang pendidikan pada bidang kewirausahaan. Latar pendidikan keagamaan membuat mereka membutuhkan waktu yang lebih untuk bisa mengelola dan menjalankan usaha secara konsisten dan profesional, baik dalam hal manajemen, pelayanan, branding ataupun bentuk kerja sama dengan pihak eksternal.¹³ Sehingga tantangan ini menuntut adanya proses belajar secara berkelanjutan dengan tujuan usaha pondok pesantren bisa berkembang secara konsisten dan berdaya saing unggul.

Penelitian terbaru menurut Prabowo mengemukakan bahwa pentingnya literasi digital sebagai bagian dari pengembangan *satripreneur*. Dalam penemuannya, ditemukan bahwa akses dan pemahaman santri terhadap teknologi digital dinilai sebagai salah satu faktor kunci yang bisa memperluas peluang usaha dan memperkuat daya saing di era digital.¹⁴

Dengan demikian, santri tidak hanya dituntut untuk kreatif secara

¹³ Lum'atul Munawaroh, "Peran Kiai Dalam Penguatan Pendidikan Entrepreneurship Di Pondok Pesantren Ihya ' Us Sunnah Al Hasany Bangsalsari Jember Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Uin Khas Jember Peran Kiai Dalam Penguatan Pendidikan Entrepreneurship Di Pondok" (Uin Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, 2025).

¹⁴ Muchammad Shidqon Prabowo Et Al., "Digital Literacy And Development Of Santripreneur Asset Quality Through The Leadership Role Of Kyai: A Case Study Of Islamic Boarding Schools," *Journal Of Private And Commercial Law* 6, No. 2 (2022): 157–82, <https://doi.org/10.15294/jpcl.v6i2.38837>.

tradisional, akan tetapi juga harus bisa adaptif terhadap perkembangan teknologi yang semakin maju.

Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang sebagai salah satu lembaga pendidikan pesantren di Jawa Timur telah mengembangkan berbagai jenis kewirausahaan, seperti kopi pesantren, koperasi santri, minimarket, budidaya ikan lele, serta budidaya anggrek dan lainnya. Dalam perkembangannya, sebagian produk usaha pesantren mulai dipasarkan melalui platform digital seperti Instagram dan TikTok bisa diakses melalui link https://www.instagram.com/sultan_coffee17?igsh=am1kYnQyZHVjZWdx. Santri juga telah mengikuti pelatihan digital marketing yang diselenggarakan bersama Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif untuk memperkuat keterampilan pemasaran berbasis teknologi. Selain itu, pesantren ini telah meresmikan Laboratorium Digital dan *Artificial Intelligence* (AI) sebagai upaya membekali santri dengan literasi teknologi dan menghadapi tantangan era digital. Namun, pemanfaatan digitalisasi ini masih belum optimal diantaranya yaitu tidak semua unit usaha pesantren telah mengintegrasikan sistem digitalisasi, dan penguasaan literasi teknologi masih belum optimal. Kondisi inilah yang menuntut adanya kepemimpinan kyai yang mampu mengarahkan, membimbing, dan menjadi teladan agar kewirausahaan santri benar-benar dapat berkembang secara efektif di era digital.¹⁵

¹⁵ Ustadz Alif. Sekretaris Unit Usaha Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang, Wawancara, 25 Desember 2025. 14.00 WIB.

Kyai di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh tidak hanya berfungsi sebagai pengajar agama, akan tetapi juga sebagai penggerak visi pesantren untuk mencetak generasi yang mandiri. Melalui kepemimpinan yang adaptif, kyai bisa memadukan nilai-nilai keislaman dengan inovasi digital dalam membangun kewirausahaan. Dengan demikian, santri diharapkan tidak hanya berilmu agama akan tetapi juga memiliki kompetensi kewirausahaan digital yang relevan dengan perkembangan zaman.

Berdasarkan uraian diatas, terdapat urgensi untuk mengkaji bagaimana kepemimpinan kyai dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri di era digital, khususnya di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi nyata dalam memperkuat model kepemimpinan pondok pesantren yang adaptif terhadap perkembangan teknologi tanpa menghilangkan nilai-nilai keagamaan.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian di atas, maka fokus penelitian ini adalah:

1. Bagaimana visi kepemimpinan kyai dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri pada era digital di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang?
2. Bagaimana praktik kepemimpinan kyai dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri pada era digital di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang?

3. Bagaimana dampak kepemimpinan kyai dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri pada era digital di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian, maka tujuan penelitian ini adalah memberikan gambaran tentang:

1. Untuk menganalisis visi kepemimpinan kyai dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang.
2. Untuk mendeskripsikan praktik kepemimpinan kyai dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang.
3. Untuk menganalisis dampak kepemimpinan kyai dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan kajian Manajemen Pendidikan Islam, khususnya yang berkaitan dengan kepemimpinan kyai dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri di era digital. Selain itu, penelitian ini juga dapat memperkaya literatur mengenai integrasi nilai-nilai kepemimpinan

religius dengan keterampilan kewirausahaan digital di pesantren, sehingga dapat menjadi rujukan akademis untuk penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Kyai dan Pengasuh Pesantren

Memberikan gambaran konkret tentang kepemimpinan yang efektif dalam mengembangkan kewirausahaan digital di kalangan santri, sehingga dapat dijadikan pedoman dalam mengelola program pemberdayaan santri.

b. Bagi Santri

Mendorong peningkatan kesadaran, motivasi, serta keterampilan kewirausahaan berbasis digital, sehingga santri tidak hanya unggul dalam ilmu agama tetapi juga memiliki kompetensi kemandirian ekonomi.

c. Bagi Lembaga Pesantren

Menjadi referensi dalam merancang kurikulum kewirausahaan berbasis digital yang terintegrasi dengan pendidikan agama, sehingga pesantren mampu melahirkan generasi santripreneur yang adaptif terhadap perkembangan zaman.

E. Orisinalitas Penelitian

Penelitian oleh Nur Hayana & Wahidmurni dalam artikel yang berjudul *“Kepemimpinan Kyai dalam Memberdayakan Kewirausahaan Santri”*. Metode penelitian menggunakan Pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus dengan rancangan multisitus diterapkan dalam

penelitian. Data dikumpulkan dengan melakukan wawancara mendalam, observasi partisipan dan studi dokumentasi. Analisis data menggunakan reduksi data, data dan penarikan kesimpulan. Teknik pengecekan keabsahan temuan penelitian dengan menggunakan triangulasi sumber data dan teknik pengumpulan data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diterapkan Kyai dalam memberdayakan kewirausahaan santri dilakukan dengan memberikan keteladanan berwirausaha, memberikan pembelajaran lapangan, memberikan tugas di unit usaha pesantren dan memberikan motivasi, gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah perpaduan dari gaya kepemimpinan demokratis, transformatif dan kharismatik, implikasinya santri memiliki jiwa *entrepreneur* dan *entrepreneur* berjiwa santri.¹⁶ Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama menyoroti peran kepemimpinan Kyai dalam pengembangan kewirausahaan santri. Perbedaannya, penelitian ini masih menekankan kewirausahaan dalam bentuk konvensional, penelitian ini menyoroti bagaimana Kyai mengadaptasi pendekatan kepemimpinan (kharismatik, transformasional, dan visioner) dengan memanfaatkan teknologi digital untuk membimbing, memotivasi, dan mengembangkan potensi kewirausahaan santri. Dengan demikian, penelitian ini menghadirkan kontribusi baru dalam memahami dinamika kepemimpinan pesantren di era digital dan relevansinya terhadap pengembangan kompetensi kewirausahaan santri..

¹⁶ Hayana and Wahidmurni, "Kepemimpinan Kyai Dalam Memberdayakan Kewirausahaan Santri."

Penelitian oleh Imam Safi'i dalam Jurnal yang berjudul "*Model Kepemimpinan Kyai dalam Membentuk Santri Mandiri di Era 4.0*". Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kyai menerapkan model kepemimpinan visioner, transformasional, dan kharismatik. Strategi yang dilakukan antara lain membiasakan santri hidup disiplin, memberikan teladan dalam kemandirian, menanamkan tanggung jawab, serta mengarahkan santri untuk memiliki keterampilan berwirausaha yang dapat menopang kemandirian ekonomi mereka.¹⁷ Penelitian ini menegaskan bahwa pesantren tidak hanya mencetak lulusan yang ahli dalam bidang agama, tetapi juga individu yang siap beradaptasi dengan perkembangan zaman. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang sedang dilakukan adalah sama-sama menekankan peran kepemimpinan kyai sebagai faktor kunci dalam pembinaan santri. Perbedaannya, penelitian Imam Safi'i lebih menekankan pada aspek pembentukan kemandirian santri secara umum, sedangkan penelitian ini menyoroti bagaimana Kyai mengintegrasikan teknologi digital dalam strategi kepemimpinan untuk membimbing, memotivasi, dan mengembangkan kompetensi kewirausahaan santri. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi baru dalam memahami dinamika kepemimpinan pesantren modern dan relevansinya terhadap pengembangan kewirausahaan di kalangan santri.

¹⁷ Imam Syafi'i, "Model Kepemimpinan Kyai Dalam Membentuk Santri Mandiri Di ERA 4.0," *Al-Mada: Jurnal Agama Sosial Dan Budaya* 3, no. 2 (2020): 218–40.

Penelitian yang dilakukan oleh Herlina dkk., dalam artikel yang berjudul “*Kewirausahaan Digital Bagi Santri di Pondok Pesantren Madyan Al-Qur’any Cianjur*”. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan pengabdian masyarakat, penelitian ini melaksanakan pelatihan berupa penyusunan rencana bisnis digital, pemanfaatan media sosial untuk promosi, serta penguatan keterampilan kewirausahaan berbasis teknologi. Hasil penelitian menunjukkan adanya peningkatan motivasi, kreativitas, serta keterampilan praktis santri untuk berwirausaha dengan memanfaatkan platform digital.¹⁸ Penelitian ini sangat relevan karena menunjukkan bagaimana teknologi digital bisa menjadi sarana baru bagi santri untuk mengembangkan potensi kewirausahaan mereka. Persamaannya dengan penelitian ini adalah sama-sama berfokus pada pengembangan kewirausahaan santri di era digital. Perbedaannya, penelitian Herlina dkk. menekankan aspek pelatihan dan pengabdian masyarakat, sedangkan penelitian ini menyoroti bagaimana Kyai berperan sebagai aktor utama dalam membimbing, memotivasi, dan mengarahkan santri untuk mengembangkan potensi kewirausahaan secara berkelanjutan dengan memanfaatkan teknologi digital. Dengan demikian, penelitian ini menghadirkan kontribusi baru dalam memahami peran kepemimpinan pesantren modern dalam konteks digitalisasi kewirausahaan santri.

¹⁸ Herlina et al., “Kewirausahaan Digital Bagi Santri Di Pondok Pesantren Madyan Al-Qur’any Cianjur.”

Penelitian yang dilakukan oleh Brauckmann-Sajkiewicz & Pashiardis dalam jurnal yang berjudul “*Entrepreneurial Leadership in Schools: Linking Creativity with Accountability*”. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi pemimpin pendidikan dapat mengadopsi kepemimpinan kewirausahaan yang lazim digunakan di dunia bisnis, seperti inovasi, kreativitas, serta manajemen perubahan, untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Penelitian ini menegaskan pentingnya *entrepreneurial leadership* dalam mengelola lembaga pendidikan agar lebih adaptif terhadap tantangan zaman.¹⁹

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang sedang dilakukan adalah sama-sama membahas kepemimpinan pendidikan yang berorientasi pada kewirausahaan. Perbedaannya, penelitian Brauckmann-Sajkiewicz & Pashiardis dilakukan di sekolah umum di Eropa, sedangkan penelitian ini menyoroti konteks pesantren di Indonesia, di mana kyai berperan sebagai pemimpin utama yang membimbing santri melalui kepemimpinan kyai yang mengintegrasikan nilai religius, kreativitas, dan teknologi digital. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi baru dalam memahami praktik kepemimpinan pendidikan Islam yang adaptif terhadap era digital dan relevan untuk pengembangan kewirausahaan santri.

¹⁹ Stefan Brauckmann and Petros Pashiardis, “Entrepreneurial Leadership in Schools: Linking Creativity with Accountability,” *International Journal of Leadership in Education* 25, no. 5 (2020): 787–801, <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1804624>.

Tabel 1. 1 Orisinalitas Penelitian

No	Nama Peneliti, Judul, Bentuk (Skripsi/Tesis/Diseriasi) Penerbit dan Tahun Penerbit	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1.	Nur Hayana & Wahidmurni, "Kepemimpinan Kyai dalam Memberdayakan Kewirausahaan Santri." <i>J-MPI (Jurnal Manajemen Pendidikan Islam)</i> 2019.	Sama-sama menyoroti peran kepemimpinan Kyai dalam pengembangan kewirausahaan santri	Penelitian ini masih menekankan kewirausahaan dalam bentuk konvensional sedangkan penelitian saat ini menitikberatkan pada bagaimana strategi kyai beradaptasi dengan perkembangan era digital	Penelitian ini menyoroti bagaimana Kyai mengintegrasikan teknologi digital dalam kepemimpinan untuk membimbing, memotivasi, dan mengembangkan kompetensi kewirausahaan santri. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi baru dalam memahami dinamika kepemimpinan pesantren modern dan relevansinya terhadap pengembangan kewirausahaan di kalangan santri.
2.	Imam Syafi'I, "Model Kepemimpinan Kyai Dalam Membentuk Santri Mandiri di Era 4.0." <i>Jurnal Agama Sosial Dan Budaya</i> 2020.	Sama-sama menekankan peran kepemimpinan kyai sebagai faktor kunci dalam pembinaan santri.	Fokus penelitian ini lebih menekankan pada aspek pembentukan kemandirian santri secara umum. Tidak pada kepemimpinan kyai dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri.	
3.	Herlina, Sri Mulyeni, Rudi Yacub, Irfan Sophan & Sitti Titta, "Kewirausahaan Digital Bagi Santri	Sama-sama berfokus pada pengembangan kewirausahaan santri di era digital.	Penelitian ini lebih menekankan aspek pelatihan dan	

	di Pondok Pesantren Madyan Al-Qur'any Cianjur.” <i>Jurnal Pengabdian Masyarakat (JPM) 2023.</i>		pengabdian masyarakat.	
4.	Brauckmann-Sajkiewicz & Pashiardis, “Entrepreneurial Leadership in Schools: Linking Creativity with Accountability.” <i>International Journal of Leadership in Education 2020.</i>	Sama-sama membahas kepemimpinan pendidikan yang berorientasi pada kewirausahaan	Penelitian ini dilakukan disekolah umum di Eropa, sedangkan penelitian ini berfokus pada kepemimpinan kyai di pesantren dalam membangun jiwa kewirausahaan santri di era digital	

Berdasarkan tabel orisinalitas tersebut, dapat ditegaskan bahwa penelitian berjudul “*Kepemimpinan Kyai dalam Menumbuhkan Jiwa Kewirausahaan Santri di Era Digital (Studi Kasus di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang)*” memiliki karakteristik dan kebaruan yang jelas. novelty penelitian ini terletak pada dua hal. Pertama, penelitian ini secara khusus mengkaji kepemimpinan Kyai dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri yang dikontekstualisasikan dalam era digital, di mana pesantren telah memiliki fasilitas digitalisasi yang memadai seperti Laboratorium AI, Laboratorium Multimedia, tim IT internal, sistem pembayaran QRIS, serta pengelolaan media sosial dan marketplace. Kedua, penelitian ini menghasilkan temuan bahwa keberadaan fasilitas digital yang

memadai tidak menggantikan, melainkan justru memperkuat peran kepemimpinan Kyai. Kyai bertransformasi fungsinya menjadi arsitek ekosistem kewirausahaan digital berbasis nilai Islam mengarahkan pemanfaatan teknologi agar tetap selaras dengan nilai kepesantrenan dan etika Islam. Temuan konseptual ini belum ditemukan pada penelitian-penelitian sebelumnya yang cenderung memisahkan antara kepemimpinan tradisional Kyai dengan dinamika digitalisasi pesantren.

F. Definisi Istilah

1. Kepemimpinan Kyai

Kepemimpinan kyai digunakan untuk menunjuk pada seperangkat tindakan, kebijakan, dan pola kepemimpinan yang dirumuskan serta dijalankan secara sadar oleh kyai dalam membimbing, mengarahkan, dan menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri. Praktik kepemimpinan kyai dalam penelitian ini tidak dimaknai sebagai rangkaian tahapan yang bersifat kronologis, melainkan sebagai pola tindakan nyata yang merefleksikan visi, nilai, dan orientasi kepemimpinan kyai dalam mencapai tujuan pendidikan pesantren. Praktik tersebut terartikulasikan melalui tiga pendekatan operasional, antara lain keteladanan, pembinaan dan pemberdayaan santri, serta kemampuan adaptasi terhadap dinamika perkembangan era digital.

2. Jiwa Kewirausahaan Santri

Jiwa kewirausahaan santri adalah kondisi internal yang mencerminkan kesiapan santri untuk berinisiatif, berinovasi, dan

mengambil peran dalam kegiatan usaha. Dalam penelitian ini jiwa kewirausahaan dioperasionalkan menjadi tiga aspek:

- a. Aspek Wawasan (*Kognitif*) yakni pemahaman santri tentang konsep usaha, pemasaran, inovasi, biaya produksi, dan peluang bisnis di pesantren maupun digital.
- b. Aspek Sikap (*Afeksi*) yakni sikap percaya diri, keberanian mengambil risiko, motivasi berusaha, dan kemauan menghadapi tantangan yang muncul dalam kegiatan usaha pesantren.
- c. Aspek Tindakan yakni perilaku nyata santri dalam merintis, mengelola, dan mengembangkan aktivitas dalam berwirausaha seperti produksi, pelayanan, promosi dan pemasaran.

3. Era Digital

Era digital adalah kondisi ketika aktivitas pendidikan dan kewirausahaan di pesantren dipengaruhi oleh penggunaan teknologi informasi, internet, dan media digital. Dalam konteks penelitian ini, era digital dioperasionalkan melalui beberapa indikator:

- a. Digitalisasi aktivitas pesantren yaitu, Penggunaan platform media sosial, pembayaran digital, e-learning, dan aplikasi komunikasi internal santri.
- b. Pemanfaatan media digital dalam kewirausahaan santri yaitu Kegiatan pemasaran online, pembuatan konten kreatif, promosi produk pesantren melalui Instagram ataupun TikTok, serta penggunaan marketplace.

- c. Bentuk digitalisasi di pondok pesantren seperti penjualan produk pesantren melalui media sosial, penggunaan QRIS, dokumentasi kegiatan kewirausahaan dalam bentuk video, serta pelatihan santri mengenai literasi digital dan pemasaran online.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kepemimpinan Kyai

Kepemimpinan Kyai merupakan fondasi utama dalam penelitian ini karena menjadi titik sentral dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri di era digital. Menurut Nurhayana dan Wahidmurni, upaya kepemimpinan di pesantren merupakan serangkaian langkah terencana yang dilakukan oleh Kyai untuk mengarahkan seluruh unsur pesantren dalam mencapai tujuan pendidikan Islam. Strategi tidak hanya mencakup perencanaan dan kebijakan, tetapi juga memuat nilai-nilai keteladanan, spiritualitas, dan pembinaan moral.²⁰

Menurut Tsauri dan Wahidah, kepemimpinan kyai di pesantren tidak hanya berfungsi secara formal sebagai pengajar dan pemimpin, tetapi juga berperan dalam membentuk kemandirian serta jiwa kewirausahaan santri melalui pendidikan terpadu. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kyai mencakup dimensi spiritual, sosial, dan ekonomi yang lebih luas daripada sekadar kepemimpinan akademik.²¹ Dengan demikian, strategi kepemimpinan Kyai berperan penting dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri agar mampu menghadapi tantangan kehidupan modern.

²⁰ Hayana and Wahidmurni, "Kepemimpinan Kyai Dalam Memberdayakan Kewirausahaan Santri."

²¹ Sofyan Tsauri and Finadatul Wahidah, "Strategi Kepemimpinan Entrepreneurship Kiai Dalam Eskalasi Kemandirian Santri Melalui Pendidikan Terpadu Di Pesantren," *Leaderia: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2023): 62–84, <https://doi.org/10.35719/leaderia.v2i2.361>.

Dalam penelitian ini, istilah kepemimpinan kyai digunakan untuk menunjuk pada seperangkat tindakan, kebijakan, dan pola kepemimpinan yang dirumuskan serta dijalankan secara sadar oleh kyai dalam membimbing, mengarahkan, dan menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri. Strategi kepemimpinan tidak dimaknai sebagai rangkaian tahapan yang bersifat kronologis, melainkan sebagai pola kepemimpinan yang merefleksikan visi, nilai, dan orientasi kepemimpinan kyai dalam mencapai tujuan pendidikan pesantren. Strategi tersebut terartikulasikan melalui berbagai pendekatan kepemimpinan, antara lain keteladanan, pembinaan dan pemberdayaan santri, serta kemampuan adaptasi terhadap dinamika perkembangan era digital. Oleh karena itu, pendekatan kepemimpinan dalam penelitian ini diposisikan sebagai bentuk operasional dari strategi kepemimpinan kyai, bukan sebagai konstruk konseptual yang berdiri secara independen.

1. Konsep Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu aspek mendasar dalam manajemen yang menentukan arah, pola kerja, serta keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Gary Yukl dan William L. Gardner III mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyepakati apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, serta proses memfasilitasi upaya

individu maupun kolektif untuk mencapai tujuan bersama.²² Definisi ini menegaskan bahwa kepemimpinan tidak semata berkaitan dengan kemampuan mengarahkan, tetapi juga mencakup proses membangun kesepahaman, memotivasi, dan memfasilitasi kerja sama secara berkelanjutan.

Dalam perspektif Islam, kepemimpinan bukan sekadar jabatan struktural, melainkan sebuah amanah yang memiliki dimensi spiritual dan moral yang sangat dalam. Al-Mawardi dalam karyanya *Al-Ahkam Al-Sultaniyyah* menjelaskan bahwa kepemimpinan (*imamah*) merupakan institusi yang bertujuan menjaga agama dan mengatur urusan dunia, sehingga seorang pemimpin bertanggung jawab tidak hanya kepada manusia yang dipimpinnya, tetapi juga kepada Allah SWT.²³ Pandangan ini menegaskan bahwa dalam Islam, kepemimpinan adalah manifestasi dari konsep khalifah, yakni pengemban amanah yang bertugas memakmurkan bumi dan mewujudkan kemaslahatan umat.

Tanggung jawab besar pemimpin dalam Islam ditegaskan pula oleh Rasulullah SAW dalam sabdanya:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya: “Setiap kamu adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas yang dipimpinnya.” (HR. Bukhari dan Muslim).

²² Gary Yukl, William L Gardner, and III, *Leadership in Organizations*, 9th ed. (Harlow: Pearson Education Limited, 2013).

²³ Abu'l Hasan Al-Mawardi, *Al-Ahkam As-Sultaniyyah* (Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyyah, n.d.).

Hadits ini memperjelas bahwa kepemimpinan dalam Islam tidak dimaknai sebagai *privilege* kekuasaan, melainkan sebagai tanggung jawab moral yang bersifat vertikal kepada Allah sekaligus horizontal kepada sesama manusia. Baharuddin dan Umiarso menegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan Islam yang efektif harus mensinergikan antara nilai-nilai spiritual Islam dengan kemampuan manajerial yang adaptif, sehingga pemimpin mampu menjadi teladan sekaligus penggerak perubahan bagi komunitas yang dipimpinnya.²⁴

Dalam konteks pesantren, prinsip-prinsip kepemimpinan Islam tersebut terwujud secara nyata dalam figur kyai. Menurut Karim et al., kepemimpinan Kyai berlandaskan prinsip *Islamic Spiritual Leadership*, yakni kepemimpinan yang menumbuhkan semangat perubahan melalui nilai spiritual, keteladanan moral, serta pembinaan kemandirian santri. Kyai tidak sekadar berfungsi sebagai guru dan pengasuh, melainkan sebagai figur ulil amri dalam lingkup pesantren yang kewenangannya diakui karena kedalaman ilmu, kesalehan pribadi, dan konsistensi dalam menjalankan amanah kepemimpinan.²⁵

Dengan demikian, konsep kepemimpinan kyai dalam penelitian ini dipahami sebagai bentuk kepemimpinan spiritual yang berorientasi pada keteladanan (*uswah hasanah*), pembinaan karakter dan kewirausahaan

²⁴ Baharuddin and Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori Dan Praktik* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012).

²⁵ Abdul Karim et al., "Social Sciences & Humanities Open Islamic Spiritual Leadership of Kyai in Fostering Santri s ' Entrepreneurial Spirit and Independence in Boarding School," *Social Sciences & Humanities Open* 12, no. July (2025): 101817, <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101817>.

santri, serta kemampuan beradaptasi dengan tantangan era digital. Gaya kepemimpinan inilah yang menjadi manifestasi konkret dari nilai-nilai kepemimpinan Kyai dalam membentuk karakter, etos kerja, dan jiwa kewirausahaan santri.

2. Gaya Kepemimpinan Kyai

Dalam konteks pesantren, gaya kepemimpinan seorang kyai memiliki karakteristik yang khas dan tidak dapat disamakan dengan model kepemimpinan dalam organisasi umum. Menurut Mukhroji, keberadaan Kyai dalam pesantren diibaratkan sebagai jantung bagi kehidupan pesantren karena seluruh aktivitas dan kebijakan berpusat pada otoritasnya.²⁶ Hal ini sejalan dengan penelitian Noor Muslichan yang menegaskan bahwa gaya kepemimpinan Kyai bersifat multidimensional, mencakup peran sosial, spiritual, dan kemasyarakatan. Kharisma, keluasan ilmu agama, serta keteladanan moral menjadikan Kyai bukan hanya sebagai pemimpin formal, tetapi juga sebagai pemimpin spiritual yang menjadi panutan bagi santri dan masyarakat sekitar.²⁷

Muttaqin menjelaskan bahwa kepemimpinan Kyai bersumber dari tiga aspek utama, yaitu: (1) kekuatan spiritual dan keilmuan agama yang mendalam, (2) kepribadian yang kharismatik dan disegani, serta (3)

²⁶ Mukhroji, "Kepemimpinan Kyai Dalam Pengasuhan Pesantren," *INSANIA* 16, no. 3 (2011): 357–68.

²⁷ Muslichan Noor, "Gaya Kepemimpinan Kyai," *Jurnal Kependidikan* 7, no. 1 (2019): 141–56, <https://doi.org/https://doi.org/10.24090/jk.v7i1.2958>.

kemampuan mengelola lembaga pesantren secara efektif dan bijaksana.²⁸ Oleh karena itu, gaya kepemimpinan Kyai cenderung bersifat komprehensif, mencakup aspek spiritual, sosial, dan manajerial.

Secara umum, pola gaya kepemimpinan Kyai dapat diidentifikasi melalui tiga bentuk utama yang saling melengkapi. Ketiga gaya ini menggambarkan perpaduan antara kekuatan spiritual, keteladanan moral, serta kemampuan manajerial yang menjadi ciri khas kepemimpinan pesantren, yaitu:

a. Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan kharismatik merupakan gaya kepemimpinan yang bersumber dari kepribadian yang berwibawa, keteladanan, dan wibawa spiritual pemimpin yang tulus serta konsisten dalam menjalankan nilai-nilai keagamaan.²⁹ Konsep ini berakar dari pemikiran Max Weber yang membedakan tiga jenis otoritas kepemimpinan, yaitu otoritas tradisional, legal-rasional, dan kharismatik. Otoritas kharismatik, menurut Weber, terbentuk bukan dari posisi formal atau warisan tradisi semata, melainkan dari pengakuan tulus para pengikut terhadap kualitas luar biasa yang dimiliki seorang pemimpin, mencakup kebijaksanaan, kesalehan, dan kemampuan menginspirasi.

²⁸ Imron Muttaqin, "Types And Characteristics Of Kyai Leadership Within Pesantren" 20, No. 1 (2020): 165–74.

²⁹ Ahmad Hariyadi, "Kepemimpinan Karismatik Kiai Dalam Membangun Budaya Organisasi Pesantren," *Equity In Education Journal (Eej)* 2, No. 2 (2020): 96–104, <https://E-Journal.Upr.Ac.Id/Index.Php/Eej/Article/View/2447/2221>.

Kaitannya dengan kewirausahaan santri, kharisma kyai berfungsi sebagai sumber motivasi moral dan spiritual yang kuat. Keteladanan kyai dalam bekerja keras, kejujuran, dan tanggung jawab menjadi model nyata yang secara tidak langsung membentuk etos kerja santri dalam berwirausaha berbasis nilai keislaman. Dengan demikian, kepemimpinan kharismatik kyai menggerakkan santri untuk mandiri dan berintegritas di tengah perubahan zaman bukan melalui perintah, melainkan melalui kekuatan teladan yang dihayati.

b. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada upaya menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk melakukan perubahan menuju tujuan bersama. Bass dan Riggio menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat komponen utama:

1. *Idealized Influence*, pemimpin menjadi teladan yang dihormati dan dipercaya.
2. *Inspirational Motivation*, pemimpin memberikan motivasi dan semangat bersama.
3. *Intellectual Stimulation*, pemimpin mendorong pemikiran kritis dan inovasi.

4. *Individualized Consideration*, pemimpin memperhatikan kebutuhan dan potensi individu.³⁰

Dalam kerangka penelitian ini, gaya kepemimpinan transformasional dipandang sangat relevan karena kyai di pesantren tidak hanya berfungsi sebagai pengajar, tetapi juga agen perubahan (*agent of change*) yang mendorong santri agar berpikir kreatif dan berani berinovasi.³¹ Nilai-nilai transformasional seperti motivasi, bimbingan, dan kepercayaan diri menjadi pondasi penting bagi santri untuk mengembangkan jiwa kewirausahaan, terutama dalam menghadapi tantangan dan peluang di era digital.

c. **Kepemimpinan Visioner**

Kepemimpinan visioner menekankan kemampuan pemimpin dalam menciptakan arah masa depan yang jelas dan inspiratif. Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realistis, dapat dipercaya, serta atraktif tentang masa depan bagi suatu organisasi yang terus bertumbuh dan meningkat. Lebih lanjut, kepemimpinan visioner dapat diartikan sebagai kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran ideal

³⁰ Bass and Riggio, *Transformasional Leadership*.

³¹ Fitra Murni AR and Suswati Hendriyani, "Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Pondok Pesantren Kauman Padang Panjang Dalam Meningkatkan Prestasi Siswa Dan Mutu Pesantren," *Menara Ilmu* 16, no. 1 (2022): 8–16, <https://doi.org/10.31869/mi.v16i1.3372>.

yang diyakini sebagai cita-cita organisasi pada masa depan yang harus dicapai melalui komitmen semua personil.³²

Gaya kepemimpinan visioner merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam merumuskan dan mewujudkan visi masa depan yang jelas.³³ Dalam mewujudkan visi tersebut, Burt Nanus mengungkapkan bahwa terdapat empat peran yang harus dimainkan oleh pemimpin visioner dalam melaksanakan kepemimpinannya,³⁴ yaitu:

1. *Direction Setter* (penentu arah), yaitu peran di mana pemimpin menyampaikan visi, mengkomunikasikannya, memotivasi pekerja dan rekan, serta meyakinkan semua pihak bahwa arah yang dituju adalah hal yang benar.
2. *Agent of Change* (agen perubahan), di mana pemimpin secara konstan menyesuaikan diri terhadap perubahan eksternal, baik ekonomi, sosial, teknologi, maupun politik, serta berpikir ke depan tentang perubahan potensial yang dapat terjadi.
3. *Spokesperson* (juru bicara), yaitu pemimpin yang mampu membangun dukungan terhadap visi masa depan melalui

³² Taufiqurokhman, *Teori Perkembangan Kepemimpinan Visioner Dan Progresif* (Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof.Dr. Moestopo Beragama, 2024).

³³ Tsauri and Wahidah, "Strategi Kepemimpinan Entrepreneurship Kiai Dalam Eskalasi Kemandirian Santri Melalui Pendidikan Terpadu Di Pesantren."

³⁴ Taufiqurokhman, *Teori Perkembangan Kepemimpinan Visioner Dan Progresif*.

komunikasi yang bermanfaat, menarik, dan menimbulkan kegairahan di antara seluruh anggota organisasi.

4. *Coach* (pelatih), di mana pemimpin mengoptimalkan kemampuan seluruh anggota untuk bekerjasama dan mengkoordinir aktivitas mereka ke arah pencapaian visi organisasi.

Dalam menjalankan keempat peran tersebut, seorang pemimpin visioner dituntut memiliki empat kompetensi kunci. Pertama, kemampuan berkomunikasi secara efektif untuk menghasilkan *guidance, encouragement, dan motivation*. Kedua, kemampuan memahami lingkungan luar dan bereaksi secara tepat terhadap ancaman maupun peluang. Ketiga, kemampuan membentuk dan mempengaruhi praktik organisasi serta memandu organisasi menuju masa depan. Keempat, kemampuan mengembangkan imajinatif untuk mengantisipasi kebutuhan masa depan.³⁵

Dalam konteks pesantren, kyai merupakan figur sentral yang tidak hanya berperan sebagai pengajar agama, tetapi juga sebagai pemimpin lembaga pendidikan Islam. kyai yang visioner merupakan sosok yang memiliki pandangan jauh ke depan, mampu membaca perkembangan zaman, dan secara proaktif mengarahkan pesantren agar tetap relevan di tengah perubahan sosial, teknologi, maupun kebutuhan masyarakat. Sebagaimana dinyatakan Taufiqurokhman,

³⁵ Taufiqurokhman.

pemimpin visioner memiliki pandangan yang jelas akan visi dan tujuan yang akan dicapai oleh organisasi yang dipimpinnya demi perkembangan yang telah disepakati bersama.³⁶

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kyai menjadi landasan dalam menentukan arah dan pola strategi yang digunakan di pesantren. Melalui gaya kepemimpinan yang khas tersebut, Kyai mampu mengembangkan berbagai strategi untuk menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri secara lebih terarah dan kontekstual di era digital.

3. Kepemimpinan Kyai dalam Menumbuhkan Jiwa kewirausahaan Santri

Kepemimpinan kyai merupakan manifestasi dari gaya kepemimpinan yang secara langsung diarahkan untuk membentuk karakter santri agar memiliki kemandirian, kreativitas dan semangat kewirausahaan. Di era digital, peran Kyai tidak hanya berfokus pada pembinaan spiritual, tetapi juga diarahkan pada pengembangan potensi ekonomi santri melalui kegiatan-kegiatan produktif dan inovatif. Sugiarto et al., menegaskan bahwa kepemimpinan kyai memiliki kontribusi signifikan dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri melalui keteladanan, motivasi, serta penciptaan lingkungan pesantren yang kondusif bagi tumbuhnya semangat wirausaha.³⁷ Dengan strategi

³⁶ Taufiqurokhman.

³⁷ Sugiarto, Izzat, and Matin, "Kepemimpinan Kiai Dalam Menumbuhkan Jiwa Kewirausahaan Santri Pondok Pesantren Al Hasan Bekasi."

yang tepat, Kyai mampu menanamkan nilai-nilai kerja keras, tanggung jawab, dan keberanian mengambil peluang sebagai fondasi utama dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri di tengah perkembangan teknologi digital.

Menurut Nurhayana dan Wahidmurni, strategi kepemimpinan kyai mencakup beberapa aspek utama yang menjadi fondasi dalam pembentukan karakter dan kemandirian santri. Strategi tersebut meliputi keteladanan (*uswah hasanah*), pembelajaran berbasis praktik (*learning by doing*), pemberian tanggung jawab kepada santri, serta dorongan spiritual untuk menumbuhkan semangat kewirausahaan. Setiap aspek ini berperan penting dalam membangun jiwa kewirausahaan santri di era digital.³⁸

Sejalan dengan pandangan tersebut, Khofi dan Furqon menjelaskan bahwa strategi kepemimpinan Kyai juga mencakup beberapa kriteria yang menjadi landasan konseptual dalam memahami bagaimana strategi kepemimpinan Kyai dioperasionalkan melalui berbagai pendekatan kepemimpinan dalam praktik pembinaan kewirausahaan santri, antara lain: (a) Mewujudkan visi dan misi pesantren secara berkelanjutan, (b) Memperkuat pondasi spiritual dan nilai-nilai Islam, (c) Membangun loyalitas pengurus dan santri, (d) Mengembangkan keterampilan santri

³⁸ Hayana and Wahidmurni, "Kepemimpinan Kyai Dalam Memberdayakan Kewirausahaan Santri."

untuk masa depan, (e) Mendorong inovasi di kalangan santri, (f) Meningkatkan fasilitas pendidikan untuk kemajuan pesantren.

Ketujuh kriteria tersebut menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan kyai bersifat komprehensif, mencakup dimensi spiritual, manajerial, dan pemberdayaan santri secara terpadu, sehingga tidak hanya menanamkan nilai-nilai spiritual dan moral, tetapi juga membentuk pola pikir produktif, inovatif, dan bertanggung jawab yang menjadi dasar perilaku wirausaha. Berdasarkan temuan-temuan yang dikemukakan oleh Nurhayana dan Wahidmurni serta Khofi dan Furqon, penelitian ini mengidentifikasi tiga praktik utama kepemimpinan kyai yang digunakan dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri di era digital, yaitu:

a. Strategi Keteladanan

Strategi keteladanan dalam kepemimpinan kyai merupakan implementasi dari kepemimpinan transformasional, khususnya pada dimensi *idealized influence* sebagaimana dikemukakan oleh Bernard M. Bass dan Ronald E. Riggio. Dimensi ini menempatkan pemimpin sebagai figur panutan yang mampu memengaruhi pengikut melalui konsistensi antara nilai yang dianut dan perilaku yang ditampilkan dalam praktik kepemimpinan sehari-hari. Pemimpin transformasional tidak hanya mengarahkan atau memotivasi, tetapi menunjukkan secara nyata integritas, etos kerja, kedisiplinan, dan

komitmen terhadap tujuan organisasi, sehingga menumbuhkan kepercayaan dan penghormatan dari pengikutnya.³⁹

Dalam konteks pesantren, strategi keteladanan menempatkan kyai sebagai figur sentral yang perilaku dan sikapnya menjadi rujukan utama bagi santri dalam membentuk karakter, etos kerja, dan semangat kemandirian. Keteladanan kyai tercermin melalui sikap kedisiplinan dalam pengelolaan aktivitas pesantren, kesederhanaan dalam kehidupan sehari-hari, serta tanggung jawab dalam menjalankan fungsi kepemimpinan dan pembinaan santri.⁴⁰ Perilaku tersebut tidak hanya berfungsi sebagai simbol kepemimpinan, tetapi menjadi sarana pembelajaran nilai yang diamati dan ditiru oleh santri dalam kehidupan pesantren.

Strategi keteladanan ini sejalan dengan teori pembelajaran sosial yang dikemukakan oleh Albert Bandura, yang menjelaskan bahwa individu belajar melalui proses observasi terhadap figur yang memiliki legitimasi dan otoritas.⁴¹ Dalam proses ini, santri tidak hanya memahami nilai kewirausahaan secara kognitif, tetapi menginternalisasikannya melalui pengamatan langsung terhadap sikap kerja keras, kemandirian, dan tanggung jawab yang ditunjukkan oleh kyai. Dengan demikian, strategi keteladanan

³⁹ Bass and Riggio, *Transformasional Leadership*.

⁴⁰ Hayana and Wahidmurni, "Kepemimpinan Kyai Dalam Memberdayakan Kewirausahaan Santri."

⁴¹ Albert Bandura, *Social Learning Theory* (New York: General Learning Press, 1971).

berperan penting dalam membentuk sikap positif dan keyakinan santri terhadap aktivitas kewirausahaan, yang selanjutnya memengaruhi perilaku berwirausaha secara nyata.

b. Strategi Pembinaan dan Pemberdayaan Santri

Strategi pembinaan dan pemberdayaan santri merupakan bagian integral dari kepemimpinan transformasional, khususnya pada dimensi *individualized consideration* dan *intellectual stimulation* sebagaimana dikemukakan oleh Bernard M. Bass dan Ronald E. Riggio, Dimensi *individualized consideration* menekankan perhatian pemimpin terhadap kebutuhan dan potensi individu, sedangkan *intellectual stimulation* mendorong pengikut untuk berpikir kreatif, inovatif, dan mandiri dalam menghadapi tantangan.⁴²

Dalam perspektif Islam, pemberdayaan santri juga memiliki akar yang kuat dalam tradisi keilmuan pesantren melalui *konsep tafaqquh fiddin*, yaitu proses pendalaman ilmu agama yang tidak hanya bersifat kognitif, tetapi juga membentuk karakter, kemandirian, dan kemampuan santri untuk berkontribusi bagi masyarakat.⁴³ Dalam konteks kewirausahaan, *tafaqquh fiddin* dapat diperluas maknanya sebagai proses pembentukan santri yang tidak hanya alim dalam

⁴² Bass And Riggio, *Transformasional Leadership*.

⁴³ Rahmat Hidayat, Warul Walidin Ak, And Silahuddin, "Paradigma Tafaqquh Fiddin Perspektif Imam Syafi ' I Dan Implikasinya Dalam Merawat Tradisi Keilmuan," *Fitrah: Journal Of Islamic Education* 4, No. 2 (2023).

ilmu agama, tetapi juga cakap dalam mengelola urusan ekonomi secara bertanggung jawab dan beretika.

Secara teoritis, pembinaan dan pemberdayaan santri sejalan dengan teori pemberdayaan (*empowerment theory*) yang dikemukakan oleh Julian Rappaport, ia memandang pemberdayaan sebagai proses peningkatan kapasitas individu melalui pemberian kesempatan, kepercayaan, dan peran aktif dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi kehidupannya. Pemberdayaan dalam pandangan Rappaport bukan sekadar pemberian bantuan atau fasilitas dari pihak luar, melainkan sebuah proses transformatif yang mendorong individu untuk mengenali potensinya dan mengambil kendali atas kondisi hidupnya secara mandiri.⁴⁴ Dengan demikian, individu yang berdaya adalah individu yang mampu berpartisipasi aktif, memiliki kepercayaan diri, serta mampu mengambil keputusan secara bertanggung jawab.

Dalam konteks pendidikan pesantren, pemberdayaan santri diwujudkan melalui pelibatan aktif santri dalam aktivitas kewirausahaan pesantren. Melalui keterlibatan langsung ini, santri tidak hanya menjadi objek pembinaan yang pasif menerima arahan, tetapi bertransformasi menjadi subjek yang berperan langsung dalam proses pengelolaan dan pengembangan usaha. Proses ini

⁴⁴ Marc A. Zimmerman, "Empowerment Theory: Psychological, Organizational and Community Levels Of Analysis," in *Handbook of Community Psychology*, ed. J. Rappaport and E. Seidman (Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2000).

secara bertahap membentuk santri menjadi pribadi yang mandiri, percaya diri, dan memiliki rasa tanggung jawab nyata terhadap keberlangsungan usaha yang dikelolanya.

Selain itu, pembinaan dan pemberdayaan santri juga sejalan dengan teori *human capital* yang dikembangkan oleh Gary S. Becker, yang menegaskan bahwa pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja merupakan bentuk investasi untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas individu.⁴⁵ Pembinaan kewirausahaan santri dipahami sebagai upaya penguatan modal manusia melalui pelatihan keterampilan, pendampingan usaha, serta pengalaman langsung dalam mengelola aktivitas bisnis pesantren, sehingga santri memiliki bekal pengetahuan dan keterampilan yang relevan untuk membangun kemandirian ekonomi.

Lebih lanjut, strategi pembinaan dan pemberdayaan santri diperkuat melalui pendekatan pembelajaran berbasis pengalaman (*experiential learning*) sebagaimana dijelaskan oleh David A. Kolb. Teori ini menegaskan bahwa pembelajaran yang efektif terjadi melalui keterlibatan langsung dalam pengalaman nyata yang diikuti dengan refleksi dan penerapan.⁴⁶ Melalui keterlibatan santri secara langsung dalam unit usaha pesantren, proses pembinaan tidak hanya

⁴⁵ Gary S Becker, *Human Capital A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, 3rd ed. (Chicago: University of Chicago Press, 1993).

⁴⁶ David A. Kolb, *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, 2nd ed. (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1984).

menghasilkan pemahaman konseptual tentang kewirausahaan, tetapi juga membentuk sikap tanggung jawab, kepercayaan diri, dan kemampuan mengambil keputusan secara mandiri.

Dengan demikian, strategi pembinaan dan pemberdayaan santri merupakan integrasi antara kepemimpinan transformasional kyai, teori pemberdayaan (*empowerment theory*), konsep tafaqquh fiddin dalam tradisi pesantren, teori human capital, serta *experiential learning*. Integrasi tersebut menjadikan pembinaan kewirausahaan tidak sekadar berorientasi pada transfer pengetahuan, tetapi pada penguatan kapasitas, sikap, dan perilaku santri secara holistik dalam rangka menumbuhkan jiwa kewirausahaan yang mandiri dan berkelanjutan.

c. Strategi Adaptasi Digital

Strategi adaptasi digital ini juga dapat dijelaskan melalui teori digital entrepreneurship yang dikemukakan oleh Satish Nambisan, yang menegaskan bahwa pemanfaatan teknologi digital tidak hanya berfungsi sebagai alat pendukung, tetapi sebagai ruang utama dalam penciptaan nilai, inovasi, dan pengembangan usaha.⁴⁷ Dalam perspektif ini, kepemimpinan memiliki peran strategis dalam membentuk orientasi digital organisasi, termasuk mendorong pemanfaatan media sosial, platform digital, dan teknologi

⁴⁷ Nambisan, "Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship."

pemasaran daring sebagai bagian dari aktivitas kewirausahaan. Bagi santri, pendekatan ini membuka peluang untuk mengembangkan usaha yang adaptif, fleksibel, dan relevan dengan kebutuhan pasar digital.

Proses adaptasi tersebut sejalan dengan pandangan Everett M. Rogers tentang *diffusion of innovations*, yang menjelaskan bahwa adopsi teknologi baru dalam suatu komunitas sangat dipengaruhi oleh peran pemimpin (*opinion leader*) dalam memberikan contoh, legitimasi, dan dukungan terhadap perubahan.⁴⁸ Dalam konteks pesantren, kyai berperan sebagai *opinion leader* utama yang menentukan apakah teknologi digital diterima atau ditolak oleh komunitas santri. Ketika kyai secara aktif mendukung dan terlibat dalam pemanfaatan teknologi, hal tersebut memberikan legitimasi kuat bagi santri untuk mengadopsi inovasi digital tanpa merasa bertentangan dengan nilai-nilai pesantren.

Dengan demikian, strategi adaptasi digital dalam kepemimpinan kyai tidak hanya mencerminkan kemampuan responsif terhadap perkembangan teknologi, tetapi juga menunjukkan kepemimpinan yang progresif, visioner, dan terbuka terhadap perubahan. Integrasi antara kepemimpinan transformasional, *digital entrepreneurship*, dan *diffusion of innovations* memungkinkan pesantren tetap menjaga nilai-nilai keislaman sekaligus membekali santri dengan

⁴⁸ Everett M. Rogers, *Diffusion Of Innovations*, 3rd ed. (New York: Free Press, 1983).

kompetensi kewirausahaan digital yang relevan dengan tuntutan zaman.

Berdasarkan ketiga penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan Kyai yang tidak hanya menitikberatkan pada pembinaan spiritual, tetapi juga menanamkan nilai-nilai kemandirian dan inovasi dalam kehidupan santri. Pola inilah yang menjadi dasar untuk memahami bagaimana Kyai berperan sebagai figur sentral dalam membangun karakter kewirausahaan di lingkungan pesantren. Dengan fondasi strategi kepemimpinan yang komprehensif tersebut, selanjutnya perlu dipahami bagaimana jiwa kewirausahaan itu sendiri terbentuk dalam diri santri, sebagaimana akan dibahas pada bagian berikutnya.

B. Jiwa Kewirausahaan Santri

Kewirausahaan santri merupakan salah satu aspek penting dalam pengembangan pendidikan di lembaga pesantren. Dalam konteks penelitian ini, kewirausahaan tidak hanya dimaknai sebagai kegiatan ekonomi semata, tetapi juga sebagai sarana pembentukan karakter dan mental santri agar memiliki kemandirian, kreativitas, serta tanggung jawab sosial. Pesantren memiliki potensi besar untuk menumbuhkan jiwa kewirausahaan melalui bimbingan dan keteladanan kyai sebagai figur sentral dalam proses pendidikan.

Pesantren sejak awal berdirinya dikenal sebagai lembaga pendidikan Islam yang tidak hanya menanamkan ilmu agama, tetapi juga membentuk kepribadian dan kemandirian santri. Tradisi hidup sederhana, disiplin, dan

gotong-royong yang diterapkan di lingkungan pesantren mengandung nilai-nilai kewirausahaan yang kuat. Kemandirian ekonomi dalam bentuk unit usaha pesantren seperti koperasi, peternakan, atau produksi makanan merupakan bagian nyata dari proses pendidikan karakter yang menanamkan etos kerja dan tanggung jawab.⁴⁹

Dalam perkembangannya, pendidikan kewirausahaan di pesantren mulai diarahkan tidak hanya pada keterampilan teknis, tetapi juga pada pembentukan pola pikir (*mindset*) wirausaha yang inovatif, adaptif, dan religius. Hal ini penting karena dunia modern menuntut generasi muda, termasuk santri, untuk mampu menciptakan lapangan kerja dan memberikan manfaat sosial bagi masyarakat luas.

1. Konsep dan Teori Kewirausahaan Santri

Kewirausahaan dipahami sebagai kemampuan seseorang dalam mengidentifikasi peluang, mengelola sumber daya, serta menciptakan nilai tambah melalui kegiatan usaha. Istilah entrepreneurship yang diterjemahkan sebagai kewirausahaan berasal dari bahasa Prancis *entreprendre*, yang berarti memulai atau menjalankan sesuatu. Zimmerer dalam Sari dan Hasanah menjelaskan bahwa kewirausahaan merupakan proses penerapan kreativitas dan inovasi dalam memecahkan persoalan serta menemukan peluang untuk memperbaiki

⁴⁹ Siti Zuhrotul Umiyah and Aryanti Muhtar Kusuma, "Kemandirian Dan Pemberdayaan Ekonomi Santri Dalam Menghadapi Tantangan Ekonomi Global (Studi Kasus Pada Pondok Pesantren Al-Mawaddah Jekulo Kudus)," *JEBISKU: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam IAIN Kudus* 1, no. 4 (2023): 545, <https://doi.org/10.21043/jebisku.v1i4.1488>.

kehidupan.⁵⁰ Sejalan dengan itu, Peter Drucker (1985) menegaskan bahwa kewirausahaan bukan sekadar bakat bawaan, melainkan sebuah praktik sistematis yang dapat dipelajari dan dikembangkan melalui latihan, disiplin, dan komitmen terhadap inovasi yang berkelanjutan.⁵¹

Dalam konteks pesantren, kewirausahaan tidak hanya diartikan sebagai kegiatan ekonomi, tetapi juga bagian dari pendidikan karakter yang berlandaskan nilai-nilai Islam. Nilai-nilai seperti kejujuran, amanah, tanggung jawab, serta kerja keras menjadi prinsip dasar dalam membentuk santri yang berjiwa wirausaha. Islam memandang bekerja dan berusaha sebagai bagian dari ibadah, sebagaimana firman Allah SWT dalam QS. Al-Jumu'ah ayat 10:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Artinya: “Apabila salat telah dilaksanakan, maka bertebaranlah kamu di muka bumi dan carilah karunia Allah serta ingatlah Allah banyak-banyak agar kamu beruntung.”

Ayat ini menegaskan bahwa bekerja dan berwirausaha merupakan perintah agama selama dilakukan dengan etika dan kejujuran. Dalam Islam, aktivitas ekonomi bukan sekadar upaya mencari keuntungan duniawi, melainkan juga bagian dari pengabdian kepada Allah SWT. Oleh karena itu, etika dalam berwirausaha menjadi aspek yang sangat

⁵⁰ Raihanah Sari and Mahmudah Hasanah, *Pendidikan Kewirausahaan* (Yogyakarta: K-Media, 2019).

⁵¹ Drucker, *Innovation and Entrepreneurship*.

penting, karena kejujuran, amanah, dan tanggung jawab merupakan nilai-nilai yang harus dijunjung tinggi oleh setiap santri yang ingin menjadi wirausahawan.

Adapun teori-teori kewirausahaan yang relevan dengan konteks pesantren meliputi beberapa pendekatan berikut:

a. Teori Inovasi (Schumpeter)

Schumpeter memandang wirausahawan sebagai *agent of change* yang mendorong kemajuan ekonomi melalui inovasi. Teori ini menekankan bahwa wirausahawan adalah inovator yang menciptakan kombinasi baru dari sumber daya ekonomi baik berupa produk baru, metode produksi baru, pasar baru, maupun organisasi industri baru sehingga mendorong pertumbuhan dan perubahan struktural dalam perekonomian.⁵² Proses ini oleh Schumpeter disebut sebagai *creative destruction*, yakni penghancuran tatanan lama yang digantikan oleh inovasi baru yang lebih efisien dan bernilai lebih tinggi.

Dalam konteks pesantren, teori inovasi Schumpeter sangat relevan untuk menjelaskan bagaimana santri didorong untuk tidak sekadar meniru model usaha yang sudah ada, melainkan menciptakan nilai baru yang khas dan berlandaskan identitas keislaman.

⁵² Perihan Hazel Kaya, "Joseph A . Schumpeter ' S Perspective On Innovation," *International Jpurnal Of Economis, Commerce And Management* Iii, No. 8 (2015): 25–37.

b. Teori Kebutuhan Berprestasi (McClelland, 1961)

McClelland menjelaskan bahwa seseorang yang memiliki jiwa wirausaha didorong oleh kebutuhan berprestasi (*need for achievement* atau *n-Ach*) yang tinggi, yaitu dorongan internal untuk mencapai standar keunggulan, menjadi mandiri, dan terus mencari umpan balik atas hasil kerjanya. Individu dengan *n-Ach* tinggi cenderung menyukai tantangan yang terukur, berani mengambil risiko yang diperhitungkan, dan tidak mudah puas dengan pencapaian yang biasa-biasa saja. McClelland juga menegaskan bahwa motivasi berprestasi ini bukan sesuatu yang bersifat bawaan, melainkan dapat dikembangkan melalui pelatihan, lingkungan yang mendukung, dan figur teladan yang inspiratif.⁵³

Dalam konteks pesantren, teori McClelland memiliki relevansi yang sangat kuat. Kyai sebagai figur teladan utama berperan penting dalam membangkitkan *n-Ach* santri melalui dorongan spiritual, penghargaan atas usaha, dan penciptaan lingkungan pesantren yang kompetitif secara positif. Yang membedakan *n-Ach* santri dari wirausahawan konvensional adalah bahwa motivasi berprestasinya tidak semata berorientasi pada keuntungan materi, tetapi juga pada pencapaian

⁵³ David C. McClelland, *The Achieving Society* (New York: Irvington Publishers, 1976).

keberkahan dan kontribusi nyata bagi kemaslahatan pesantren dan masyarakat sekitarnya.

c. *Knowledge Spillover Theory of Entrepreneurship* (Audretsch & Lehmann)

Audretsch dan Lehmann menjelaskan bahwa kewirausahaan muncul dari limpahan pengetahuan (*knowledge spillover*) yang tersebar dalam suatu komunitas atau ekosistem, kemudian dimanfaatkan oleh individu kreatif sebagai peluang usaha baru yang belum dieksplorasi sebelumnya. Teori ini menegaskan bahwa semakin kaya ekosistem pengetahuan dalam suatu komunitas, semakin besar peluang munculnya wirausahawan baru yang inovatif.⁵⁴

Dalam lingkungan pesantren, teori ini sangat relevan karena pesantren pada dasarnya adalah ekosistem pengetahuan yang kaya. Ilmu agama, nilai-nilai akhlak, keterampilan sosial, serta pemahaman tentang kebutuhan masyarakat yang diajarkan oleh kyai semuanya merupakan sumber *knowledge spillover* yang dapat dikonversi menjadi peluang usaha berbasis nilai Islam. Ketika santri mengintegrasikan pengetahuan agama tentang halal-haram dengan kebutuhan pasar misalnya memproduksi makanan halal bersertifikat atau layanan digital berbasis konten

⁵⁴ Zoltan J. Acs et al., "The Knowledge Spillover Theory of Entrepreneurship," *Small Business Economics* 32, no. 1 (2009): 15–30, <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9157-3>.

dakwah maka itulah wujud nyata dari knowledge spillover dalam konteks pesantren.

Menurut pandangan peneliti, ketiga teori di atas saling melengkapi dan membentuk kerangka konseptual yang komprehensif untuk memahami kewirausahaan santri. Teori Schumpeter menjelaskan apa yang dilakukan wirausahawan santri, yaitu berinovasi dan menciptakan nilai baru. Teori McClelland menjelaskan mengapa santri termotivasi untuk berwirausaha, yaitu karena dorongan berprestasi yang dibentuk oleh lingkungan pesantren dan keteladanan kyai. Sementara teori Audretsch dan Lehmann menjelaskan dari mana ide dan peluang wirausaha santri berasal, yaitu dari ekosistem pengetahuan yang kaya di lingkungan pesantren. Ketiga dimensi ini inovasi, motivasi, dan sumber pengetahuan menjadi landasan dalam memahami bagaimana jiwa kewirausahaan santri terbentuk dan berkembang di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh.

2. Ciri dan Nilai-Nilai Kewirausahaan Santri

Santri yang berjiwa wirausaha memiliki karakter khas yang membedakannya dari wirausahawan pada umumnya karena nilai-nilai Islam menjadi landasan utamanya. Menurut Ayuana Aulia pembentukan karakter kewirausahaan santri dilakukan melalui kegiatan praktik langsung dan pembiasaan tanggung jawab di lingkungan pesantren.⁵⁵

⁵⁵ Ayuana Aulia, “Pengembangan Kewirausahaan Santri (Studi Kasus Pondok Pesantren Manba’ul Ulum Gayau Sakti Kecamatan Seputih Agung Lampung Tengah)” (Iain Metro, 2018).

Melalui proses ini, santri belajar mengelola waktu, berinisiatif, dan mengambil keputusan dengan penuh tanggung jawab. Fatmawati menambahkan bahwa keterlibatan santri dalam kegiatan kewirausahaan meningkatkan rasa percaya diri, kedisiplinan, serta kesadaran sosial terhadap kebutuhan masyarakat sekitar.⁵⁶ Adapun ciri-ciri santri yang berjiwa wirausaha dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Jujur dan amanah

Kejujuran dan amanah merupakan fondasi utama kewirausahaan santri yang bersumber langsung dari nilai-nilai Islam. Dalam setiap transaksi dan pengelolaan usaha, santri dituntut untuk menjaga kepercayaan mitra, pelanggan, dan pesantren sebagai institusi. Nilai ini tidak sekadar etika bisnis, tetapi merupakan manifestasi dari akhlak Islam yang diajarkan kyai melalui keteladanan sehari-hari. Wirausahawan yang jujur dan amanah dalam tradisi Islam diyakini akan mendapatkan keberkahan dalam usahanya, karena kejujuran membangun kepercayaan jangka panjang yang menjadi modal sosial paling berharga dalam dunia bisnis.⁵⁷

b. Disiplin dan tangguh

Kehidupan pesantren yang terstruktur dengan jadwal ibadah, belajar, dan kegiatan harian yang ketat secara alamiah membentuk

⁵⁶ Farida Fatmawati, “Strategi Pengembangan Jiwa Kewirausahaan Santri Dalam Mencetak Santripreneur (Studi Kasus Pesantren Entrepreneur Al Mawaddah Kudus)” (Universitas Islam Negeri Walisongo, 2023).

⁵⁷ Chandrawasi, Tika Tri Putri, and Lidia Oktavia, “Pengenalan Konsep Kewirausahaan Islami Di Kalangan Santri: Pendekatan Berbasis Nilai-Nilai Syariah,” *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat* 6, no. 1 (2025): 161–67, <https://doi.org/10.32493/dkp.v6i1.46483>.

karakter disiplin pada diri santri. Disiplin ini kemudian menjadi modal penting ketika santri terjun ke dunia wirausaha, karena pengelolaan usaha yang konsisten dan tepat waktu sangat bergantung pada kedisiplinan pelakunya. Ketangguhan santri juga terbentuk melalui kebiasaan hidup mandiri jauh dari keluarga sejak usia muda, sehingga mereka terlatih untuk menghadapi kesulitan tanpa mudah menyerah.⁵⁸

c. Kreatif dan inovatif

Kreativitas dan inovasi santri tumbuh dari kemampuan memadukan pengetahuan agama dengan kebutuhan nyata masyarakat. Santri yang kreatif mampu melihat peluang di mana orang lain hanya melihat keterbatasan, dan mampu menghadirkan solusi yang tidak hanya bernilai ekonomi tetapi juga berdampak sosial. Dalam era digital, kreativitas santri semakin terasah melalui kemampuan membuat konten, memasarkan produk secara daring, dan memanfaatkan teknologi sebagai alat pengembangan usaha yang efisien dan berjangkauan luas.⁵⁹

d. Pantang menyerah

Ketekunan dan ketabahan merupakan nilai yang sangat ditekankan dalam pendidikan pesantren, baik melalui pembelajaran

⁵⁸ Ade Hasim, Ulil Amri Syafri, and Abdul Hayyie Al Kattani, "Membangun Mental Kewirausahaan Santri Di Pondok Pesantren Al-Kasyaf Bandung," *Al-Liqo: Jurnal Pendidikan Islam* 8, no. 1 (2023): 89–102.

⁵⁹ Ali Nurdiansyah and Jhon Veri, "Peran Pesantren Dalam Membangun Jiwa Wirausaha Santri: Systematic Literature Review Berdasarkan Metedologi Prisma," *Jurnal Ilmiah M-Progress* 15, no. 2 (2025): 309–15, <https://doi.org/10.35968/m-pu>.

kitab yang membutuhkan kesabaran panjang maupun melalui tradisi riyadhah (latihan spiritual) yang menempa mental santri. Dalam konteks kewirausahaan, karakter pantang menyerah ini menjadi bekal penting untuk menghadapi kegagalan usaha, persaingan pasar, dan berbagai rintangan yang tidak dapat diprediksi. Santri yang terlatih secara spiritual memiliki ketahanan mental (*resilience*) yang lebih kuat karena mereka memahami bahwa kegagalan adalah bagian dari proses yang harus dijalani dengan sabar dan tawakal.⁶⁰

Ciri-ciri tersebut mencerminkan nilai-nilai dasar kewirausahaan santri, seperti kejujuran, tanggung jawab, kerja keras, dan semangat memberi manfaat bagi orang lain. Nilai-nilai ini sejalan dengan prinsip kewirausahaan Islam yang menekankan keberkahan, kejujuran, dan keadilan. Rasulullah SAW bersabda:

خَيْرُ النَّاسِ أَنْفَعُهُمُ لِلنَّاسِ

Artinya: “Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi manusia lainnya.” (HR. Ahmad)

Menurut Abidin, spiritualitas Islam berperan penting dalam membentuk orientasi kewirausahaan santri yang beretika dan berkeadilan.⁶¹ Di pesantren, nilai-nilai seperti kejujuran, amanah, dan tanggung jawab sosial ditanamkan melalui bimbingan kyai, sehingga

⁶⁰ Savira Annisa Putri Suprpto, “Pengaruh Religiusitas Terhadap Resiliensi Pada Santri Pondok Pesantren Savira,” *Cognicia* 8, no. 1 (2020): 69–78.

⁶¹ Zeinal Abidin And Rinta Ratnawati, “Manajemen Mutu Pendidikan Pondok Pesantren Nurul Huda Pragaan Sumenep Di Era 5.0,” *Alignment: Journal Of Administration And Educational Management* 7, No. 1 (2024): 96–105.

kegiatan usaha tidak hanya berorientasi pada keuntungan, tetapi juga pada keberkahan dan kemaslahatan umat.

Dengan demikian, pembinaan kewirausahaan santri di pesantren menjadi bagian dari pendidikan karakter yang menyatukan aspek spiritual, moral, dan keterampilan praktis. Nilai-nilai tersebut perlu terus dikembangkan dan disesuaikan dengan tantangan serta peluang era digital, agar santri mampu mengaktualisasikan semangat kewirausahaan yang religius secara kreatif dan inovatif.

3. Perilaku Dalam Kewirausahaan (*Theory Of Planned Behavior*)

Theory of Planned Behavior (TPB) yang dirumuskan oleh Ajzen (1991) merupakan salah satu kerangka teoretis yang paling berpengaruh dalam menjelaskan determinan psikologis dari munculnya perilaku individu. Teori ini menegaskan bahwa perilaku manusia merupakan output dari proses kognitif afektif yang terstruktur, sehingga tindakan tidak dipahami sebagai respons spontan, melainkan sebagai hasil evaluasi, keyakinan, dan intensi yang terbentuk secara bertahap dalam diri individu.⁶²

Secara konseptual, TPB menjelaskan bahwa munculnya suatu perilaku ditentukan oleh tiga konstruk utama yaitu:

- a. *Behavioral Beliefs*, yakni keyakinan individu terhadap konsekuensi dari suatu tindakan. Dalam konteks kewirausahaan santri, konstruk ini tercermin dalam wawasan kewirausahaan, meliputi pemahaman

⁶² Ajzen, "The Theory of Planned Behavior."

mengenai peluang usaha, persepsi terhadap manfaat ekonomi dan sosial, literasi bisnis dasar, serta pengetahuan mengenai pemanfaatan teknologi digital dalam kegiatan wirausaha. Keyakinan positif terhadap konsekuensi berwirausaha akan memperkuat evaluasi santri terhadap nilai dan urgensi aktivitas tersebut. Dalam konteks pesantren, keyakinan ini juga mencakup pemahaman bahwa berwirausaha merupakan bentuk ibadah yang diridhai Allah SWT, sehingga motivasi spiritual menjadi penguat keyakinan yang tidak kalah pentingnya dari pertimbangan ekonomi semata.

- b. *Attitude Toward Behavior*, yaitu sikap atau evaluasi afektif individu terhadap perilaku tertentu. Dalam penelitian ini, komponen ini diwujudkan dalam bentuk afeksi kewirausahaan, seperti minat, motivasi intrinsik, keberanian mengambil risiko, kecenderungan inovatif, serta orientasi terhadap perubahan. Sikap yang lebih positif terhadap aktivitas wirausaha berimplikasi pada terbentuknya kesiapan psikologis untuk terlibat dalam proses pembelajaran maupun praktik kewirausahaan di lingkungan pesantren. Keteladanan kyai memainkan peran penting dalam membentuk sikap positif ini, karena santri yang menyaksikan langsung kyai mendukung dan terlibat dalam aktivitas wirausaha akan cenderung memiliki evaluasi afektif yang lebih positif terhadap kewirausahaan itu sendiri.

c. *Behavioral Intention*, yaitu niat atau komitmen internal yang mendorong individu untuk bertindak. Intensi ini merupakan prediktor langsung dari perilaku nyata dan dalam konteks santri diekspresikan melalui perilaku kewirausahaan, seperti keterlibatan dalam unit usaha pesantren, partisipasi aktif dalam kegiatan pelatihan, pengembangan inisiatif usaha mandiri, hingga keterampilan mengintegrasikan teknologi digital dalam proses produksi maupun pemasaran. Semakin kuat niat kewirausahaan, semakin besar peluang santri untuk menunjukkan perilaku wirausaha dalam kehidupan sehari-hari.⁶³

Penggunaan TPB dalam penelitian ini memberikan landasan teoretis yang kuat untuk memahami mekanisme internal pembentukan jiwa kewirausahaan santri. Menurut pandangan peneliti, relevansi TPB dalam konteks penelitian ini terletak pada kemampuannya menjelaskan mengapa santri yang berada dalam lingkungan pesantren yang sama dapat menunjukkan tingkat keterlibatan yang berbeda dalam aktivitas kewirausahaan. TPB menegaskan bahwa perbedaan tersebut tidak semata ditentukan oleh faktor eksternal seperti fasilitas atau program pelatihan, melainkan juga oleh dinamika psikologis internal masing-masing individu. Oleh karena itu, peran kyai dalam strategi kepemimpinannya tidak cukup hanya menyediakan wadah dan peluang usaha, tetapi juga harus mampu secara aktif membentuk keyakinan,

⁶³ Ajzen.

sikap, dan intensi berwirausaha setiap santri melalui pendekatan yang personal, inspiratif, dan berlandaskan nilai-nilai spiritual Islam..

4. Pembentukan Jiwa Kewirausahaan Santri

Pesantren merupakan lembaga yang sangat potensial dalam menumbuhkan semangat kewirausahaan berbasis nilai religius. Kyai berperan sebagai figur sentral yang menjadi teladan dan pembimbing bagi santri dalam menjalankan kegiatan usaha. Proses pembentukan jiwa kewirausahaan santri di pesantren mencerminkan integrasi antara nilai agama dan praktik ekonomi yang berlangsung secara bertahap dan berkesinambungan.

Secara konseptual, pembentukan jiwa kewirausahaan santri dapat dipahami melalui tiga tahapan yang saling berkaitan. Pertama, tahap pengenalan dan penyadaran, di mana santri diperkenalkan pada konsep kewirausahaan berbasis nilai Islam melalui pengajian, diskusi, dan ceramah kyai. Pada tahap ini, santri mulai membangun wawasan dan keyakinan bahwa berwirausaha merupakan bagian dari ibadah dan tanggung jawab sosial seorang muslim. Kedua, tahap pembiasaan dan praktik, di mana santri dilibatkan secara langsung dalam pengelolaan unit usaha pesantren. Melalui keterlibatan langsung ini, nilai-nilai kewirausahaan tidak hanya dipahami secara kognitif, tetapi diinternalisasikan melalui pengalaman nyata yang meninggalkan kesan mendalam. Ketiga, tahap pengembangan dan kemandirian, di mana santri yang telah memiliki bekal pengetahuan dan pengalaman didorong

untuk mengembangkan inisiatif usaha sendiri, baik dalam lingkup pesantren maupun di luar pesantren, dengan tetap berpijak pada nilai-nilai Islam yang telah ditanamkan.

Menurut Fatmawati, pembinaan kewirausahaan di pesantren dilakukan melalui pelatihan, praktik langsung, serta pendampingan usaha di bawah arahan kyai. Melalui proses tersebut, santri memperoleh pengalaman nyata, membangun kepercayaan diri, dan mengembangkan keterampilan sosial yang dibutuhkan untuk menjadi wirausahawan beretika.⁶⁴ Temuan Ayuana Aulia memperkuat hal ini dengan menyatakan bahwa proses pembinaan kewirausahaan di pesantren sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kyai yang komunikatif dan penuh keteladanan, di mana kyai tidak hanya mengarahkan tetapi juga mendampingi santri agar mampu menginternalisasi nilai-nilai wirausaha Islami.⁶⁵

Menurut peneliti, pembentukan jiwa kewirausahaan santri tidak dapat berdiri sendiri, melainkan harus terintegrasi dengan strategi kepemimpinan kyai. Kyai menerapkan strategi transformasional melalui empat pendekatan utama, yaitu: (1) motivasi dan inspirasi, yakni menanamkan semangat bekerja sebagai ibadah (2) keteladanan (*exemplary leadership*), di mana perilaku kyai menjadi contoh konkret bagi santri dalam bersikap jujur dan disiplin (3) partisipatif, yakni

⁶⁴ Fatmawati, "Strategi Pengembangan Jiwa Kewirausahaan Santri Dalam Mencetak Santripreneur (Studi Kasus Pesantren Entrepreneur Al Mawaddah Kudus)."

⁶⁵ Aulia, "Pengembangan Kewirausahaan Santri (Studi Kasus Pondok Pesantren Manba'ul Ulum Gayau Sakti Kecamatan Seputih Agung Lampung Tengah)."

melibatkan santri secara langsung dalam pengelolaan unit usaha pesantren; serta (4) evaluatif-transformatif, yakni menilai dan membimbing santri agar mengaitkan kegiatan usaha dengan tanggung jawab sosial dan spiritual.

Dengan demikian, pembentukan jiwa kewirausahaan santri merupakan kolaborasi antara pendidikan karakter, pembiasaan praktik usaha, dan strategi kepemimpinan kyai yang berlangsung secara holistik dan berkesinambungan. Melalui pendekatan yang integratif tersebut, pesantren dapat mencetak santripreneur yang memiliki etika, kreativitas, dan daya saing di era digital. Pemahaman tentang jiwa kewirausahaan santri ini selanjutnya perlu dilihat dalam konteks yang lebih luas, yakni bagaimana kewirausahaan santri berkembang dan beradaptasi di era digital, sebagaimana akan dibahas pada bagian berikutnya.

C. Kewirausahaan Santri di Era Digital

Perkembangan teknologi informasi yang pesat dalam dua dekade terakhir telah membawa perubahan besar terhadap pola aktivitas ekonomi masyarakat, menciptakan bentuk baru kewirausahaan yang lebih fleksibel, terbuka, dan inovatif. Herlina et al. menjelaskan bahwa kewirausahaan digital di lingkungan pesantren merupakan salah satu bentuk adaptasi penting terhadap perubahan zaman, karena mampu mengintegrasikan nilai-nilai agama dengan inovasi teknologi modern.⁶⁶ Menurut Tapscott dalam

⁶⁶ Herlina et al., "Kewirausahaan Digital Bagi Santri Di Pondok Pesantren Madyan Al-Qur'any Cianjur."

Prensky, kemunculan ekonomi digital menandai peralihan dari sistem industri menuju masyarakat berbasis pengetahuan, di mana teknologi informasi menjadi kekuatan utama dalam penciptaan nilai.⁶⁷

Berdasarkan pandangan tersebut, kewirausahaan era digital dalam penelitian ini dipahami sebagai proses pengembangan potensi ekonomi santri dengan memadukan nilai-nilai spiritual Islam dan kemampuan adaptasi teknologi, di mana pesantren menjadi ruang strategis untuk membentuk santri yang mampu menyeimbangkan inovasi teknologi dengan nilai-nilai keberkahan melalui arahan kepemimpinan kyai yang visioner dan religius.

1. Konsep dan Karakteristik Kewirausahaan Era Digital

Kewirausahaan di era digital merupakan bentuk transformasi dari praktik bisnis konvensional menuju sistem yang memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi secara intensif. Nambisan menjelaskan bahwa kewirausahaan digital ditandai dengan proses dan hasil yang lebih fleksibel, keterlibatan aktor yang lebih luas, serta pemanfaatan digital artifact, digital platform, dan digital infrastructure sebagai fondasi utama dalam penciptaan dan pengembangan nilai usaha.⁶⁸

Dengan demikian, kewirausahaan digital bukan sekadar pemindahan aktivitas bisnis konvensional ke ranah online, melainkan

⁶⁷ By Marc Prensky, "Digital Natives , Digital Immigrants," 2001, 1–6.

⁶⁸ Nambisan, "Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship."

sebuah bentuk wirausaha yang secara mendasar dibentuk dan dimungkinkan oleh teknologi digital itu sendiri.

Kollmann menjelaskan bahwa kewirausahaan digital berkembang melalui tiga fase utama, yaitu:⁶⁹

- a. Internet Era, ditandai dengan kemunculan bisnis daring sederhana dan komunikasi global. Pada fase ini, wirausahawan mulai memanfaatkan internet sebagai saluran distribusi yang melampaui batas geografis, membuka peluang pasar yang sebelumnya tidak terjangkau oleh usaha konvensional.
- b. Social Media Era, menekankan interaktivitas, personalisasi, dan partisipasi konsumen dalam proses penciptaan nilai. Batas antara produsen dan konsumen mulai kabur karena konsumen turut berperan dalam membentuk citra produk dan menyebarkan informasi usaha.
- c. Platform Era, di mana kewirausahaan berpusat pada ekosistem digital yang saling terhubung dan bersifat kolaboratif. Nilai usaha tidak lagi diciptakan secara tunggal, melainkan melalui jaringan kolaborasi berbagai pihak dalam satu platform digital yang terintegrasi.

Dalam konteks pesantren, ketiga fase ini memiliki relevansi yang nyata, yakni sedang berada dalam transisi dari Internet Era menuju

⁶⁹ Tobias Kollmann et al., "Eras of Digital Entrepreneurship: Connecting the Past, Present, and Future," *Business and Information Systems Engineering* 64, no. 1 (2021): 15–31, <https://doi.org/10.1007/s12599-021-00728-6>.

Social Media Era, yang tampak dari pemasaran produk melalui Instagram dan TikTok, pembuatan konten dakwah berbasis video, serta pemanfaatan QRIS sebagai sistem pembayaran digital. Pemahaman tentang fase ini penting bagi kyai untuk menentukan strategi digitalisasi yang tepat sesuai kapasitas dan kesiapan sumber daya pesantren.

Herlina et al., menjelaskan bahwa integrasi nilai-nilai Islam dengan teknologi digital mampu menumbuhkan semangat kemandirian santri sekaligus menyiapkan mereka menjadi wirausahawan modern yang beretika.⁷⁰ Dengan demikian, karakteristik kewirausahaan santri di era digital tidak cukup hanya mencakup dimensi teknologis, tetapi juga harus memuat dimensi spiritual sebagai pembeda khas wirausahawan berbasis pesantren, yaitu: berbasis inovasi dan teknologi namun tetap berlandaskan nilai-nilai Islam dengan mengandalkan kolaborasi daring yang dibangun di atas kepercayaan dan kejujuran, responsif terhadap perubahan pasar namun tidak kehilangan orientasi keberkahan dan berorientasi pada penciptaan nilai ekonomi sekaligus nilai sosial dan spiritual.

Menurut pandangan peneliti, kewirausahaan digital di pesantren bukan sekadar adopsi teknologi, melainkan proses transformasi cara berpikir dan cara berusaha yang tetap berakar pada identitas keislaman. Era digital dalam penelitian ini dioperasionalkan melalui tiga aspek

⁷⁰ Herlina et al., "Kewirausahaan Digital Bagi Santri Di Pondok Pesantren Madyan Al-Qur'any Cianjur."

yaitu digitalisasi aktivitas pesantren, pemanfaatan media digital dalam kewirausahaan santri, serta pengembangan kapasitas digital santri melalui pelatihan dan fasilitas yang disediakan pesantren. Inilah yang membedakan santripreneur digital bahwa di balik setiap aktivitas usaha daring mereka, terdapat niat ibadah dan orientasi kemaslahatan sebagai landasannya.

2. Peluang dan Tantangan Kewirausahaan Santri Era Digital

Perkembangan teknologi digital membuka dan sekaligus menghadirkan tantangan baru yang nyata bagi komunitas pesantren. Pemahaman yang seimbang tentang kedua sisi ini penting agar strategi kepemimpinan kyai dapat dirancang secara realistis dan tepat sasaran.

Menurut Efendi et al., perkembangan teknologi digital membuka akses yang luas terhadap sumber informasi, pasar global, dan jaringan bisnis, sehingga menciptakan peluang bagi generasi muda untuk berwirausaha tanpa terikat batas ruang dan waktu.⁷¹ Aminah et al. menambahkan bahwa *hadirnya e-commerce*, media sosial, dan konten digital telah menciptakan ekosistem kewirausahaan yang inklusif, membuka peluang bagi santri untuk memasarkan produk pesantren seperti kuliner halal, kerajinan tangan, atau konten dakwah dengan jangkauan yang jauh lebih luas.⁷² Kemajuan teknologi juga

⁷¹ Dery Rahmayana Efendi, Ermanita, and Titin Sriwahyuni, "Kewirausahaan Di Era Digital: Tantangan Dan Peluang Entrepreneurship In TheDigital Era: Challenges And Oppoportunities," *Mufakat: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi* 3, no. 2 (2024): 218–23, <https://jurnal.anfa.co.id/index.php/mufakat/article/view/2510>.

⁷² Siti Aminah et al., "Studi Literatur: Tantangan Dan Peluang Kewirausahaan Di Era Digital," *Maeswara: Jurnal Riset Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan* 14, no. 1 (2024): 98–105.

memungkinkan proses belajar kewirausahaan dilakukan secara daring melalui pelatihan digital dan komunitas online yang memperkuat kapasitas santri.

Namun, era digital juga menghadirkan sejumlah tantangan yang tidak dapat diabaikan. Efendi et al., menyoroti bahwa rendahnya literasi digital, keterbatasan infrastruktur, dan tingginya persaingan pasar menjadi hambatan utama bagi pelaku usaha baru.⁷³ Aminah et al., menambahkan bahwa keamanan data, ketergantungan terhadap platform digital, serta munculnya perilaku konsumtif akibat paparan media daring perlu diantisipasi secara serius.⁷⁴ Tantangan terakhir ini memiliki dimensi spiritual yang khas dalam konteks pesantren, karena paparan dunia digital yang tidak terfilter berpotensi mengikis nilai-nilai spiritualitas dan disiplin moral santri.

Dari sudut pandang peneliti, keberhasilan kewirausahaan santri di era digital sangat bergantung pada strategi kepemimpinan kyai dalam menavigasi perubahan. Keberhasilan tersebut tidak hanya diukur dari kemampuan ekonomi yang dicapai, tetapi juga dari sejauh mana santri mampu mengimplementasikan prinsip keberkahan, etika, dan tanggung jawab sosial dalam setiap aktivitas usahanya.

⁷³ Efendi, Ermanita, and Sriwahyuni, "Kewirausahaan Di Era Digital: Tantangan Dan Peluang Entrepreneurship In TheDigital Era: Challenges And Oppoportunities."

⁷⁴ Aminah et al., "Studi Literatur: Tantangan Dan Peluang Kewirausahaan Di Era Digital."

3. Implikasi Kewirausahaan Santri di Era Digital Terhadap Pembelajaran dan Kepemimpinan Kyai di Pesantren

Kegiatan kewirausahaan digital di lingkungan pesantren berfungsi tidak hanya sebagai sarana ekonomi, tetapi juga sebagai metode pendidikan karakter yang menumbuhkan kemandirian, tanggung jawab, dan kreativitas santri, sehingga menjadi bagian dari proses pembelajaran holistik yang memadukan aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik.⁷⁵ Irdhayanti et al. menegaskan bahwa penerapan pembelajaran berbasis teknologi dan kewirausahaan di pesantren mampu meningkatkan literasi digital, semangat inovatif, serta kemampuan kolaboratif santri.⁷⁶

Implikasi kewirausahaan digital juga dirasakan secara nyata dalam gaya kepemimpinan kyai. Kyai yang semula berperan sebagai pendidik dan pengasuh spiritual kini juga menjadi fasilitator transformasi digital di pesantren. Dalam konteks ini, kepemimpinan kyai tidak hanya bersifat transformasional yang menginspirasi dan memotivasi, tetapi juga mengandung dimensi *servant leadership* sebagaimana dikonsepsikan oleh Robert K. Greenleaf, yakni kepemimpinan yang menempatkan pelayanan kepada yang dipimpin sebagai prioritas utama. Kyai sebagai *servant leader* hadir bukan untuk dilayani, melainkan untuk melayani pertumbuhan santri secara menyeluruh, termasuk dalam

⁷⁵ Herlina Et Al., “Kewirausahaan Digital Bagi Santri Di Pondok Pesantren Madyan Al-Qur’any Cianjur.”

⁷⁶ Efa Irdhayanti Et Al., “Peningkatan Kewirausahaan Santri Melalui Pelatihan Pemasaran Online Dan Pengembangan Usaha Berbasis Digital,” *Jurnal Pengabdian Kolaborasi Inovasi Ipteks* 2, No. 4 (2025): 1043–49.

pengembangan kapasitas kewirausahaan digital mereka.⁷⁷ Penerapan kewirausahaan digital juga mendorong perubahan paradigma dari sistem tradisional yang berpusat pada kyai menuju pembelajaran kolaboratif dan berbasis proyek, di mana santri terlatih berpikir kritis dan bertanggung jawab secara moral sesuai nilai-nilai Islam.

Menurut pandangan peneliti, implikasi terpenting dari kewirausahaan digital bagi kepemimpinan kyai adalah munculnya tuntutan untuk terus belajar dan beradaptasi. Kyai tidak lagi cukup hanya menguasai ilmu agama dan manajemen pesantren konvensional, tetapi juga perlu memiliki pemahaman yang memadai tentang ekosistem digital agar dapat memberikan arahan yang relevan kepada santri. Kepemimpinan kyai yang transformatif, melayani, dan adaptif menjadi prasyarat utama bagi keberhasilan pesantren dalam mencetak santripreneur yang unggul secara ekonomi sekaligus kokoh secara spiritual di era digital.

D. Kerangka Berfikir

Kerangka berpikir dalam penelitian ini menjelaskan arah berpikir penelitian berjudul “SKepemimpinan Kyai dalam Menumbuhkan Jiwa Kewirausahaan Santri di Era Digital (Studi Kasus di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang)” Kerangka ini menggambarkan hubungan

⁷⁷ Ferry Muhammadsyah Siregar, Nur Kholis Setiawan, and Robert Setio, “Religious Leader and Charismatic Leadership in Indonesia: The Role of Kyai in Pesantren in Java,” *Jurnal Kawistara* 3, no. 2 (2013): 117–226, <https://doi.org/10.22146/kawistara.3977>.

antara teori, konsep, dan fenomena yang membentuk dasar analisis penelitian.

Penelitian ini berlandaskan pada teori kepemimpinan transformasional Bass dan Riggio, yang menegaskan bahwa pemimpin mampu memengaruhi perubahan melalui keteladanan, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Dalam konteks pesantren, kepemimpinan kyai menjadi bentuk nyata dari teori ini karena peran kyai tidak hanya sebagai pengasuh spiritual, tetapi juga sebagai penggerak kemandirian ekonomi santri melalui pembinaan, pemberdayaan, dan keteladanan yang konsisten.

Kerangka berpikir ini berawal dari tuntutan adaptasi kewirausahaan di era digital yang menuntut pesantren menyesuaikan sistem pembinaan dengan perkembangan teknologi. Peran kyai diwujudkan melalui tiga praktik utama, yaitu keteladanan, pembinaan dan pemberdayaan, serta adaptasi digitalisasi. Keterpaduan ketiga aspek tersebut membentuk landasan internal yang diperlukan santri untuk mengembangkan kapasitas kewirausahaan sesuai kebutuhan zaman.

Pembentukan jiwa kewirausahaan santri dalam penelitian ini dioperasionalkan melalui tiga dimensi, yaitu wawasan, afeksi, dan perilaku kewirausahaan. Wawasan menggambarkan pemahaman santri terhadap konsep usaha, inovasi, dan peluang bisnis; afeksi mencerminkan sikap dan kesiapan psikologis seperti rasa percaya diri, motivasi, dan keberanian mengambil risiko; sedangkan perilaku kewirausahaan merupakan tindakan

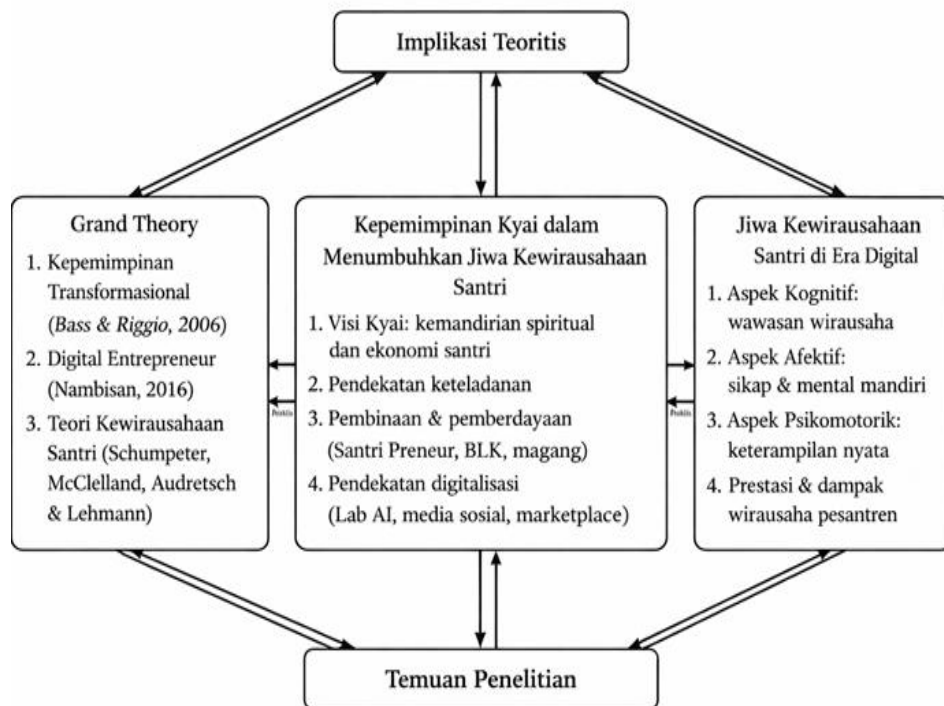
nyata santri dalam merintis, mengelola, dan mengembangkan aktivitas usaha pesantren maupun usaha berbasis digital.

Struktur ini selaras dengan *Theory of Planned Behavior* Ajzen, yang menjelaskan bahwa perilaku terbentuk dari sikap, norma subjektif, dan persepsi kontrol diri.⁷⁸ Keteladanan kyai membentuk sikap positif, budaya pesantren menciptakan norma pendukung, dan pembinaan serta pemberdayaan meningkatkan kemampuan santri sehingga mereka memiliki kontrol dan kepercayaan diri untuk berwirausaha.

Kerangka ini juga diperkuat oleh teori *Digital Entrepreneurship* Satish Nambisan, yang menekankan pentingnya pemanfaatan teknologi digital dalam inovasi dan penciptaan nilai usaha.⁷⁹ Integrasi teori ini menunjukkan bahwa keberhasilan menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri sangat bergantung pada kepemimpinan kyai yang transformasional dan adaptif terhadap perkembangan teknologi. Dengan demikian, kepemimpinan kyai melalui keteladanan, pembinaan, dan adaptasi digital berkontribusi langsung terhadap pembentukan wawasan, sikap, dan perilaku kewirausahaan santri, yang pada akhirnya menghasilkan santripreneur yang mandiri, inovatif, religius, dan siap bersaing di era digital.

⁷⁸ Ajzen, "The Theory of Planned Behavior."

⁷⁹ Nambisan, "Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship."



Gambar 2. 1 Bagan Kerangka Berfikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Dan Jenis Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji strategi kepemimpinan kyai dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri di era digital di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang. Guna mencapai tujuan tersebut, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus (*case study*). Menurut Sugiyono, pendekatan kualitatif merupakan metode penelitian yang digunakan untuk meneliti kondisi objek secara alamiah, di mana peneliti berperan sebagai instrumen kunci, lebih menekankan pada makna daripada generalisasi, serta menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata, tindakan, dan dokumen.⁸⁰ Pendekatan ini dipilih karena mampu menggambarkan secara mendalam strategi kepemimpinan kyai dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri sesuai dengan konteks dan dinamika yang terjadi di lapangan.

Adapun jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Menurut Creswell dan Poth, penelitian kualitatif mencakup perumusan pertanyaan, pengumpulan data dari narasumber, serta analisis induktif dari tema yang spesifik menuju tema yang lebih umum guna menemukan makna dari data yang diperoleh.⁸¹ Sementara itu, Yin menegaskan bahwa studi kasus merupakan jenis penelitian yang mengeksplorasi kejadian dalam setting

⁸⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*, 19th ed. (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2013).

⁸¹ John W. Creswell and Cheryl N. Poth, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, 4th Ed. (SAGE Publications, 2018).

dunia nyata, terutama ketika garis pemisah antara kejadian dan latar belakangnya tidak mudah ditentukan dengan jelas.⁸² Dengan demikian, penelitian ini mengadopsi metode kualitatif berupa studi kasus untuk menemukan keunikan dan ciri-ciri strategi kepemimpinan kyai dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang

B. Kehadiran Peneliti

Peneliti menjadi elemen penting dalam studi kualitatif, sehingga kehadiran langsung peneliti dalam proses pengumpulan dan pengolahan data di lapangan menjadi hal yang sangat penting. Creswell dan Poth menegaskan bahwa dalam penelitian kualitatif, peneliti berperan sebagai instrumen kunci yang secara langsung terlibat dalam pengumpulan data, penafsiran, dan pembuatan kesimpulan.⁸³ Kehadiran peneliti di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh bersifat terbuka dan diketahui oleh subjek penelitian, di mana peneliti berperan sebagai pengamat sekaligus pewawancara yang berinteraksi langsung dengan kyai, pengurus pesantren, dan santri.

Posisi peneliti sebagai instrumen kunci memungkinkan adanya fleksibilitas dalam menggali informasi secara mendalam sesuai dengan konteks yang berkembang di lapangan. Peneliti hadir secara langsung untuk

⁸² Robert K. Yin, *Studi Kasus: Desain Dan Metode* (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), https://books.google.co.id/books?id=FBXAEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=id&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.

⁸³ Creswell and Poth, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*.

melakukan pengamatan terhadap aktivitas sehari-hari santri, proses pembinaan kewirausahaan, serta penerapan strategi kepemimpinan kyai. Dengan demikian, keterlibatan aktif peneliti di lapangan diharapkan dapat menghasilkan data yang komprehensif, valid, dan mencerminkan kondisi nyata di lokasi penelitian.

C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang, yang beralamat di Jalan Joyo Agung No. 02, Merjosari, Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur. Pesantren ini merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang memiliki karakter khas, yakni menggabungkan pendidikan keagamaan dengan pembinaan kemandirian dan kewirausahaan santri. Pemilihan Pondok Pesantren Bahrul Maghfuroh Malang sebagai lokasi penelitian didasarkan pada beberapa pertimbangan yakni:

1. Pesantren ini secara aktif mengintegrasikan pendidikan keagamaan dengan program kewirausahaan berbasis teknologi digital, sehingga relevan dengan fokus penelitian.
2. Kyai menunjukkan pola kepemimpinan yang transformatif dan inovatif dalam mendorong kemandirian ekonomi santri.
3. Santri terlibat langsung sebagai pelaku usaha nyata, mulai dari produksi hingga pemasaran digital, sehingga memberikan data lapangan yang kaya dan kontekstual.

4. Pihak pesantren bersikap terbuka dan kooperatif terhadap proses penelitian, sehingga mendukung kelancaran pengumpulan data secara mendalam.

Dengan berbagai pertimbangan tersebut, Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh dinilai sebagai lokasi yang tepat untuk mengkaji strategi kepemimpinan kyai dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri di era digital.

D. Data Dan Sumber Data Penelitian

Penelitian ini mengelompokkan data menjadi dua jenis, yakni data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan secara langsung dari sumber informasi utama melalui wawancara mendalam yang meliputi kyai sebagai pemimpin pondok, pengurus pesantren, serta santri yang aktif dalam kegiatan kewirausahaan. Selain itu, data primer juga diperoleh melalui observasi langsung dan dokumentasi lapangan berupa foto kegiatan, catatan pembinaan, serta arsip unit usaha pesantren. Sugiyono mendefinisikan data primer sebagai sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data.⁸⁴

Data sekunder diperoleh dari berbagai sumber tertulis yang tidak berasal langsung dari subjek penelitian, seperti literatur ilmiah berupa buku, jurnal, artikel, hasil penelitian terdahulu, serta dokumen publik yang relevan dengan topik kepemimpinan dan kewirausahaan pesantren. Moleong menjelaskan bahwa data sekunder berfungsi memperkuat dan

⁸⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*.

memperdalam pemahaman terhadap temuan data primer.⁸⁵ Kedua jenis data tersebut saling melengkapi dalam memberikan gambaran yang utuh mengenai strategi kepemimpinan kyai dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri di era digital.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah strategis dalam penelitian karena tujuan utama penelitian adalah mendapatkan data yang valid dan relevan. Sugiyono menyatakan bahwa dalam penelitian kualitatif, teknik pengumpulan data dapat dilakukan melalui observasi, wawancara, dokumentasi, dan gabungan ketiganya.⁸⁶ Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama berikut.

1. Wawancara

Wawancara dilakukan untuk menggali informasi langsung dari sumber utama yang memiliki pengalaman, pengetahuan, dan keterlibatan langsung dengan fokus penelitian. Informan utama dalam penelitian ini meliputi Kyai sebagai pemimpin pondok, pengurus pondok yang berperan dalam kegiatan manajerial dan kewirausahaan, serta beberapa santri yang aktif dalam kegiatan usaha pesantren. Bentuk wawancara yang digunakan bersifat semi terstruktur, sehingga peneliti dapat mengajukan pertanyaan terbuka namun tetap mengarahkan pembicaraan sesuai fokus penelitian.⁸⁷ Melalui teknik ini, peneliti memperoleh

⁸⁵ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2019).

⁸⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*.

⁸⁷ Svend Brinkmann and Steinar Kvale, *Doing Interview*, 2nd ed. (Sage Publications, 2018).

pemahaman mendalam tentang strategi kepemimpinan Kyai dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri di era digital.

Tabel 3. 1 Kisi-Kisi Wawancara Penelitian

No.	Fokus Penelitian	Indikator / Dimensi	Pertanyaan Pokok Wawancara	Informan
1.	Visi Kepemimpinan Kyai Dalam Menumbuhkan Jiwa Kewirausahaan Santri Pada Era Digital	a. Makna dan orientasi visi kepemimpinan kyai	Bagaimana makna dan orientasi visi Kyai dalam menyiapkan santri mandiri secara spiritual dan ekonomi?	Kyai
		b. Landasan nilai Islam dalam visi kewirausahaan	Nilai-nilai Islam apa yang menjadi landasan utama visi kewirausahaan santri di pesantren ini?	
		c. Gambaran santri ideal menurut kyai	Seperti apa gambaran santri ideal yang diharapkan Kyai setelah lulus dari pesantren?	
		d. Arah integrasi teknologi digital dalam visi kyai	Bagaimana arah integrasi teknologi digital dalam visi Kyai, dengan tetap menjadikan akhlak Islam sebagai dasar utama?	
2.	Praktik Kepemimpinan Kyai Dalam Menumbuhkan Jiwa Kewirausahaan Santri Pada Era Digital	a. Pendekatan keteladanan kyai	Bagaimana bentuk keteladanan dan keterlibatan langsung Kyai dalam membimbing unit usaha pesantren?	Kyai, Pengelola Unit Usaha dan Santri
		b. Pendekatan pembinaan dan	Bagaimana program pembinaan dan	

		pemberdayaan santri	pemberdayaan santri dijalankan di pesantren?	
		c. Pendekatan digitalisasi wirausaha	Bagaimana pendekatan digitalisasi diterapkan dalam wirausaha santri ?	
		d. Pola komunikasi dan hubungan ta'dzim kyai santri	Bagaimana pola komunikasi dan hubungan ta'dzim kyai dan santri dalam konteks kegiatan wirausaha sehari-hari?	
3.	Dampak Kepemimpinan Kyai Dalam Menumbuhkan Jiwa Kewirausahaan Santri Pada Era Digital	a. Aspek kognitif: wawasan dan pengetahuan wirausaha santri	Bagaimana peningkatan wawasan dan pengetahuan santri tentang konsep wirausaha sejak mengikuti program di pesantren?	Kyai, Pengelola Unit Usaha dan Santri
		b. Aspek afektif: sikap dan mental kewirausahaan santri	Bagaimana perubahan sikap dan mental kewirausahaan santri yang tampak setelah mengikuti program pembinaan?	
		c. Aspek psikomotorik keterampilan dan tindakan nyata santri	Bagaimana keterampilan dan tindakan nyata santri dalam menjalankan unit usaha dan pemasaran digital secara mandiri?	

2. Observasi

Observasi dilakukan secara langsung di lingkungan Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang untuk mengamati aktivitas

kepemimpinan Kyai, interaksi antara pengurus dan santri, serta pelaksanaan kegiatan kewirausahaan di pondok. Jenis observasi yang digunakan adalah observasi partisipan, di mana peneliti terlibat secara langsung dalam kegiatan di lapangan tanpa mengubah situasi yang diamati. Menurut Sugiyono dengan menggunakan observasi partisipan ini, maka data yang diperoleh akan lebih lengkap, tajam dan sampai mengetahui pada tingkat makna dari setiap perilaku yang nampak.⁸⁸

Tabel 3. 2 Lembar Observasi Penelitian

No.	Aspek yang Diamati	Indikator Pengamatan
1.	Pendekatan Keteladanan dan Pembinaan Kyai	a. Bentuk keterlibatan langsung kyai atau pembina dalam membimbing dan mengawasi kegiatan wirausaha santri. b. Penerapan nilai-nilai Islam (kejujuran, amanah, disiplin, etos kerja) dalam kegiatan unit usaha. c. Sistem pemberian kepercayaan dan tanggung jawab bertahap kepada santri di unit usaha.
2.	Aktivitas Praktik Santri di Unit Usaha	a. Kegiatan santri di unit usaha: budidaya ikan lele & koi, produksi Kopi Sultan, pengelolaan BM Mart, dan kebun anggrek b. Keterlibatan santri dalam proses produksi, pengemasan, pelayanan pelanggan, dan penjualan produk. c. Kemandirian santri dalam menjalankan tanggung jawab operasional unit usaha sehari-hari.

⁸⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*.

		d. Penerapan SOP unit usaha, absensi, evaluasi mingguan, dan koordinasi antar santri.
3.	Pendekatan Digitalisasi	a. Penggunaan Laboratorium AI oleh santri untuk pemasaran digital dan pembuatan konten. b. Penggunaan media sosial (Instagram, TikTok) dan marketplace oleh santri dalam memasarkan produk unit usaha. c. Keterlibatan santri dalam pembuatan konten promosi, live TikTok, copywriting, dan optimasi berbasis AI.
4.	Dampak pada Santri	a. Peningkatan wawasan dan pengetahuan santri tentang konsep dan praktik usaha dari hulu ke hilir. b. Perubahan sikap santri, lebih mandiri, disiplin, bertanggung jawab, percaya diri, dan tidak mudah menyerah. c. Kemampuan santri dalam membuat konten promosi, mengelola media sosial, dan berwirausaha secara mandiri.

3. Dokumentasi

Teknik dokumentasi dilakukan untuk memperoleh data pendukung berupa dokumen tertulis maupun visual yang berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan kewirausahaan di pondok pesantren. Moleong menjelaskan bahwa dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang bersumber dari dokumen-dokumen tertulis maupun gambar yang dapat digunakan sebagai bukti empiris sekaligus alat validasi terhadap

data yang diperoleh dari wawancara dan observasi.⁸⁹ Dokumen yang dikaji antara lain profil pondok pesantren, struktur organisasi, arsip kegiatan santri, laporan program kewirausahaan, serta foto-foto kegiatan.

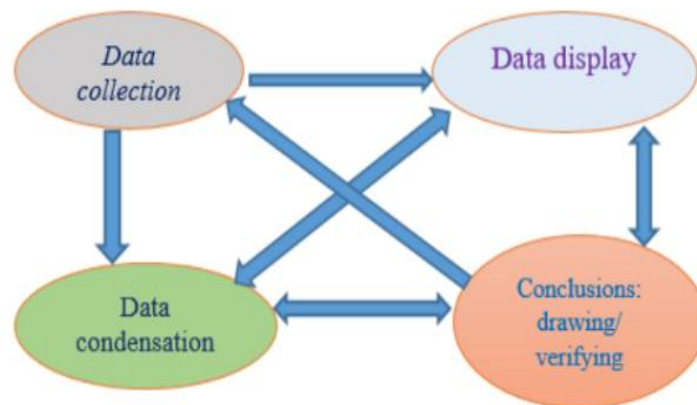
F. Teknik Analisis Data

Pengumpulan serta analisis data dalam penelitian ini dilaksanakan secara terpadu, sehingga proses analisis telah dimulai sejak peneliti berada di lapangan. Menurut Sugiyono, analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, dan membuat kesimpulan.⁹⁰ Analisis dalam penelitian ini dilaksanakan secara interaktif menggunakan model yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldana, yang terdiri dari empat tahap, yaitu pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi.⁹¹ Secara sederhana, proses ini dapat digambarkan melalui sketsa model analisis data interaktif sebagai berikut:

⁸⁹ Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*.

⁹⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*.

⁹¹ Matthew B Miles, A. Michael Huberman, and Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis*, 3rd ed. (California: SAGE Publications, Inc, 2014).



Gambar 3. 1 Analisis Data Interaktif Menurut Miles, Hubberman & Saldana 2014

Pada tahap pengumpulan data, peneliti menghimpun seluruh informasi dari wawancara mendalam, observasi lapangan, dan dokumentasi secara sistematis. Selanjutnya pada tahap kondensasi data, peneliti melakukan penyaringan, penyederhanaan, pengelompokan, dan transformasi data mentah menjadi informasi yang lebih bermakna dan berfokus pada tema penelitian. Tahap berikutnya adalah penyajian data, yaitu menyajikan data dalam bentuk uraian naratif, tabel, dan kutipan hasil wawancara agar peneliti dapat memahami pola hubungan antar temuan secara menyeluruh. Tahap akhir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi, yaitu menarik kesimpulan berdasarkan seluruh temuan yang telah dianalisis dan memastikan keabsahan serta konsistensi hasil analisis secara ilmiah.

G. Teknik Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan aspek krusial dalam penelitian kualitatif untuk memastikan bahwa temuan penelitian benar-benar mencerminkan realitas empiris dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Moleong

menjelaskan bahwa untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan yang didasarkan atas sejumlah kriteria, yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).⁹² Dalam penelitian ini, teknik keabsahan data yang digunakan adalah triangulasi. Sugiyono mendefinisikan triangulasi sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada secara sekaligus.⁹³ Penelitian ini menerapkan dua jenis triangulasi sebagai berikut.

Triangulasi sumber dilakukan dengan menghimpun data dari berbagai sumber informasi yang berbeda, yaitu kyai, pengurus pesantren, dan santri. Setiap sumber memberikan perspektif yang berbeda namun saling melengkapi mengenai strategi kepemimpinan kyai dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri. Sementara itu, triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan hasil pengumpulan data dari tiga teknik yang digunakan, yaitu wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Langkah ini bertujuan untuk memeriksa konsistensi temuan dari masing-masing teknik sehingga data yang diperoleh memiliki tingkat keabsahan yang tinggi. Hasil wawancara mengenai strategi kepemimpinan kyai dikonfirmasi melalui observasi terhadap aktivitas pembinaan

⁹² Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*.

⁹³ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*.

kewirausahaan santri serta dokumen pendukung seperti laporan kegiatan dan arsip pesantren.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Profil Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang

Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh berdiri pada tahun 1995 sebagai perwujudan cita-cita Romo KH Abdullah Fattah bin Daim Tjitronegoro (Mbah Fattah) yang sejak lama memiliki keinginan untuk mendirikan lembaga pendidikan pesantren. Cita-cita tersebut kemudian direalisasikan oleh putra beliau, Gus Lukman (Gus Edy Lukmanul Karim bin Abdullah Fattah), dengan mendirikan Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh di kawasan Tlogomas, Kecamatan Lowokwaru, Kota Malang, pada lahan yang pada masa awal masih memiliki keterbatasan infrastruktur dan lingkungan yang relatif sepi.

Pada tahap awal pendiriannya, pesantren berkembang dalam kondisi yang serba terbatas, baik dari segi sarana prasarana maupun jumlah santri. Perkembangan pesantren mulai menunjukkan kemajuan setelah dibangunnya masjid sebagai pusat kegiatan ibadah dan pendidikan, yang menjadi tonggak penting dalam penguatan aktivitas pesantren. Seiring dengan membaiknya akses listrik dan jalan, jumlah santri terus bertambah dan berasal dari berbagai daerah.

Dalam proses perkembangannya, Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh menerapkan sistem pendidikan *balasy* (bebas biaya), yaitu sistem yang tidak membebankan biaya kepada santri. Melalui sistem ini,

pesantren menanggung kebutuhan santri, pengurus, dan ustaz sebagai wujud komitmen terhadap pengabdian dan dakwah Islam. Penerapan sistem balasy tersebut menanamkan nilai keikhlasan dan kemandirian dalam kehidupan pesantren, yang hingga kini menjadi landasan penting dalam pengelolaan pendidikan dan pembinaan santri di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh.

2. Profil Singkat KH Muhammad Bisri

KH. Muhammad Bisri, yang dikenal sebagai Gus Bisri, merupakan pengasuh Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang. Beliau memiliki latar belakang keilmuan dan pengalaman luas dalam dunia pendidikan, baik pendidikan pesantren maupun formal. Dalam kepemimpinannya, Gus Bisri menekankan keseimbangan antara penguatan nilai-nilai keislaman, pembentukan karakter santri, serta kesiapan santri dalam menghadapi dinamika sosial dan ekonomi masyarakat.

Sebagai pengasuh, Gus Bisri memiliki perhatian besar terhadap pengembangan kemandirian santri melalui kewirausahaan. Beliau mendorong agar kewirausahaan di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh tidak hanya dijalankan secara konvensional, tetapi juga memanfaatkan teknologi sebagai sarana strategis untuk meningkatkan efektivitas manajemen, memperluas jangkauan pemasaran, dan meningkatkan daya saing produk pesantren. Hal ini diwujudkan melalui pemanfaatan media

digital untuk promosi dan distribusi produk, serta keterlibatan langsung santri dalam pengelolaan usaha yang lebih sistematis dan modern.

Pola kepemimpinan Gus Bisri mencerminkan kepemimpinan transformatif yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai kepesantrenan dengan inovasi kewirausahaan berbasis teknologi, dengan tetap menjaga keselarasan terhadap etika Islam dan tanggung jawab sosial. Dengan demikian, kewirausahaan di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh tidak hanya berorientasi pada keuntungan ekonomi, tetapi juga pada pembentukan karakter, kemandirian, dan kesiapan santri menghadapi tantangan era digital.

3. Visi dan Misi Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang

Visi

Terwujudnya manusia yang bertakwa, berjiwa mukhlis, berakhlakul karimah, berilmu, kreatif, aktif, bersemangat, cakap, serta berguna bagi agama, bangsa, dan negara.

Misi

Dalam perkembangannya, Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh tetap mempertahankan fungsinya sebagai lembaga pengajaran dan pendidikan, lembaga dakwah dan pengkaderan ulama, lembaga pelayanan, pengarahan, bimbingan, serta pengembangan kemasyarakatan, sekaligus sebagai lembaga perjuangan dalam menegakkan nilai-nilai keislaman.

Untuk mewujudkan visi tersebut, pesantren menetapkan beberapa misi sebagai berikut:

- a. Mewujudkan insan yang beriman dan bertakwa kepada Allah Swt. melalui ajaran Islam berhaluan Ahlusunah wal Jamaah.
- b. Membentuk manusia yang berbudi luhur, berdisiplin, berhati lembut, bertanggung jawab, bijaksana, bekerja keras, dan beradab.
- c. Memadukan pembelajaran pesantren salaf dengan pendidikan sekolah, serta mengintegrasikan pendidikan agama dengan pendidikan umum.
- d. Meningkatkan keterampilan santri baik di bidang iman dan takwa (IMTAQ) maupun ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK).
- e. Meningkatkan kesehatan jasmani dan rohani santri melalui kegiatan olahraga, kesehatan, dan pembinaan keagamaan.
- f. Mewujudkan insan yang mandiri, siap melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, serta siap memasuki dunia usaha dan dunia kerja.
- g. Menumbuhkan dan mendorong keunggulan santri dalam penerapan ilmu pengetahuan umum dan ilmu pengetahuan agama.

4. Struktur Kepengurusan Unit Kewirausahaan Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang

Dalam menjalankan kegiatan kewirausahaan, Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh membentuk struktur kepengurusan yang menjadi landasan koordinasi dan pembagian tugas antar anggota. Berikut adalah struktur kepengurusan unit kewirausahaan tersebut.



Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Unit Kewirausahaan Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang

Sumber: Humas Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang

5. Fasilitas Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang

Istilah fasilitas meliputi seluruh sarana dan prasarana. Sarana dan prasarana merupakan fasilitas penunjang utama yang digunakan untuk mempermudah proses pencapaian tujuan dalam sebuah lembaga. Adapun sarana dan prasarana yang ada di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang yang diperoleh oleh peneliti pada kegiatan observasi:

Tabel 4. 1 Sarana dan Prasarana

No	Nama Barang	Jumlah
1.	Masjid	1
2.	Aula Utama	1
3.	Kantor utama pondok	1
4.	Kantor penerimaan Santri Baru (PSB)	1
5.	Gedung Asrama Pengurus	1
6.	Gedung asrama al-fattah	1
7.	Gedung asrama al-karim	1
8.	Gedung SMA	1
9.	Gedung SMP	1
10.	Gedung MTS	1
11.	Gedung Perpustakaan	1
12.	Gedung Manasik Haji	1
13.	Gedung IPWL	1
14.	Gedung BLK	1
15.	Rumah Bimbingan Qur'an	1
16.	Mugbaroh Keluarga Pengasuh	1
17.	Unit Kesehatan Pondok (UKP)	1
18.	Dapur Pondok	1
19.	Kantin Pondok	1
20.	Laboratorium AI	1
21.	Laboratorium Multimedia	1
22.	Laboratorium Budidaya Ikan Air Tawar	1
23.	Laboratorium Budidaya Jamur Tiram	1
24.	Laboratorium Budidaya Anggrek	1
25.	Laboratorium Budidaya Sayuran Hidroponik	1
26.	Pabrik Keju Mozarella	1
27.	BM Mart	1
28.	BMT Bahrul Maghfiroh	1

29.	Warung Kopi	1
30.	Warung BM	1
31.	Pertashop	1

B. Paparan Data Penelitian

1. Visi Kepemimpinan Kyai Dalam Menumbuhkan Jiwa Kewirausahaan Santri Pada Era Digital Di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang

Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan dari wawancara, observasi dan dokumentasi visi kepemimpinan Kyai Bisri dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang berorientasi pada pembentukan kemandirian santri yang utuh, baik secara spiritual maupun ekonomi. Kyai Bisri memandang pesantren tidak hanya sebagai lembaga pendidikan keagamaan, tetapi juga sebagai ruang pembinaan karakter, dakwah, dan pemberdayaan ekonomi santri agar mampu hidup mandiri setelah lulus. Kyai Bisri menegaskan bahwa kewirausahaan merupakan bagian integral dari pendidikan pesantren. Hal ini disampaikan Kyai Bisri sebagai berikut:⁹⁴

“Visi saya dalam program kewirausahaan ini ya supaya santri memiliki kemandirian hidup. Jadi pesantren itu tidak hanya menjadi tempat belajar agama, tetapi juga tempat pendidikan karakter, dakwah, dan pemberdayaan ekonomi. Apalagi sekarang teknologi sudah semakin canggih bisa dimanfaatkan untuk membantu pelaksanaan usaha-usaha yang ada di pesantren ini. jadi santri harus dibekali jiwa kewirausahaan agar setelah lulus mampu mandiri dan tidak bergantung kepada orang lain.”

⁹⁴ Wawancara , Kyai Bisri, Pengasuh Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh, 27 Desember 2025, 10.00 WIB

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa visi kepemimpinan Kyai Bisri menempatkan kewirausahaan sebagai sarana pendidikan karakter dan kemandirian, bukan semata-mata aktivitas ekonomi. Kemandirian santri dipahami sebagai kemampuan untuk mengelola potensi diri, mengambil peluang usaha, serta bertanggung jawab dalam kehidupan sosial dan ekonomi.

Landasan visi kepemimpinan Kyai Bisri dalam mengintegrasikan kewirausahaan ke dalam pendidikan pesantren bertumpu pada nilai-nilai Islam. Menurut Kyai Bisri, praktik kewirausahaan telah menjadi bagian dari tradisi Islam sebagaimana dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW. Kyai Bisri menyampaikan:⁹⁵

“Dalam berwirausaha itu harus memiliki landasan yang digunakan sebagai acuan kedepannya. Landasan utamanya adalah nilai Islam dimana seperti kisah Nabi Muhammad SAW sendiri berdagang sejak muda, sehingga kewirausahaan merupakan salah satu bagian dari dakwah. Usaha di pesantren tidak semata-mata mencari keuntungan, tetapi dijalankan dengan prinsip kejujuran, amanah, dan sesuai syariat untuk menopang pendidikan dan dakwah.”

Dalam konteks era digital, Kyai Bisri menyadari bahwa perkembangan teknologi merupakan realitas yang harus dihadapi. Namun, pemanfaatan teknologi digital dalam kewirausahaan santri tetap diarahkan agar tidak keluar dari nilai-nilai kepesantrenan. Kyai Bisri menegaskan:⁹⁶

⁹⁵ *Wawancara* , Kyai Bisri, Pengasuh Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh, 27 Desember 2025, 10.00 WIB

⁹⁶ *Wawancara* , Kyai Bisri, Pengasuh Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh, 27 Desember 2025, 10.00 WIB

“Nilai kepesantrenan tetap menjadi dasar utama. Walaupun santri sudah menggunakan teknologi digital, semua tetap diarahkan agar sesuai dengan nilai agama. Digital hanya sebagai sarana, sedangkan akhlak dan etika Islam tetap dijaga. ”

Disisi lain Kyai Bisri juga menjelaskan bahwa:⁹⁷

“Disini unit usaha pesantren itu menjadi sarana praktik kewirausahaan santri yang terintegrasi, ada budidaya lele dan koi, warung makan BM, Kopi Sultan, media pondok, hingga laboratorium AI. Seluruh unit tersebut dirancang untuk membentuk santri yang disiplin, bertanggung jawab, adaptif terhadap teknologi, dan siap mandiri sesuai visi yang saya tetapkan.”

Berikut peneliti menyajikan dokumentasi terkait salah satu Unit

Usaha Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang:



Gambar 4. 2 Laboratorium Budidaya Ikan Tawar

Sumber: Dokumentasi Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang

Lebih lanjut, visi kepemimpinan Kyai Bisri juga tercermin dalam gambaran santri ideal yang ingin diwujudkan melalui proses pembinaan di pesantren. Kyai Bisri mengharapkan santri yang seimbang antara

⁹⁷ Wawancara , Kyai Bisri, Pengasuh Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh, 27 Desember 2025, 10.00 WIB

penguasaan ilmu agama dan keterampilan hidup. Hal tersebut disampaikan beliau sebagai berikut:⁹⁸

“Santri yang ideal adalah santri yang seimbang antara ilmu agama dan keterampilan hidup, sehingga mampu mandiri secara ekonomi dan tetap berpegang pada nilai keislaman.”

Berdasarkan paparan data tersebut, dapat dilihat bahwa visi kepemimpinan Kyai Bisri dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri di era digital dipahami dan dijalankan secara konsisten oleh para ustadz dan pengelola pesantren. Visi tersebut menjadi dasar pembinaan kewirausahaan santri yang mengintegrasikan nilai-nilai Islam, pendidikan karakter, serta pemanfaatan teknologi digital di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang.

2. Praktik Kepemimpinan Kyai Dalam Menumbuhkan Jiwa Kewirausahaan Santri Pada Era Digital Di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, Kyai Bisri menerapkan tiga pendekatan utama dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri pada era digital di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang, yaitu pendekatan keteladanan, pendekatan pembinaan dan pemberdayaan santri, serta pendekatan digital. Ketiga pendekatan tersebut diwujudkan melalui program-program konkret dan tindakan nyata yang dilaksanakan secara

⁹⁸ *Wawancara*, Kyai Bisri, Pengasuh Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh, 27 Desember 2025, 10.00 WIB

sistematis dan berkelanjutan. Kyai Bisri menjelaskan ketiga strategi tersebut sebagai berikut:⁹⁹

“Saya punya beberapa cara dan yang saya gunakan itu ada tiga. Pertama melalui keteladanan, saya berusaha memberi contoh langsung dalam berwirausaha yang jujur dan bertanggung jawab. Kedua melalui pembinaan dan pemberdayaan santri, santri tidak hanya diberi teori tetapi dilibatkan langsung dalam unit usaha pesantren, mulai dari produksi hingga pemasaran, termasuk melalui pelatihan di BLK. Ketiga melalui pendekatan digital, santri diarahkan memahami pemasaran digital dan media sosial agar usaha yang dijalankan tidak tertinggal perkembangan zaman. Semua strategi ini dijalankan dengan pendekatan kepemimpinan yang membimbing, mengajak, dan memberi kepercayaan kepada santri.”

Ketiga pendekatan tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan saling terkait dan terintegrasi dalam praktik kepemimpinan sehari-hari. Berikut ini paparan data mengenai tindakan nyata dan program konkret yang dilaksanakan oleh Kyai Bisri dalam setiap pendekatan tersebut.

a. Pendekatan Keteladanan

Kyai Bisri menerapkan pendekatan keteladanan melalui tindakan nyata berupa keterlibatan langsung dalam mengawasi dan membimbing jalannya unit usaha pesantren. Tindakan ini dilakukan untuk memberikan contoh konkret kepada santri tentang bagaimana menjalankan usaha sesuai dengan nilai-nilai Islam dan etika pesantren. Sebagaimana yang disampaikan beliau:¹⁰⁰

“Saya berusaha terlibat langsung dalam memberikan contoh, membimbing, dan mengawasi jalannya usaha agar santri memahami etika berwirausaha.”

⁹⁹*Wawancara*, Kyai Bisri, Pengasuh Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh, 27 Desember 2025, 10.00 WIB

¹⁰⁰*Wawancara*, Kyai Bisri, Pengasuh Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh, 27 Desember 2025, 10.00 WIB

Berikut peneliti menyajikan dokumentasi terkait Kyai Bisri terlibat langsung dalam unit usaha perikanan:



Gambar 4. 3 Kyai Terjun Langsung Kelapangan
Sumber: Dokumentasi Peneliti, 27 Desember 2025

Keterlibatan langsung Kyai Bisri tidak hanya dalam bentuk pengawasan dari jauh, tetapi juga turun langsung ke lapangan saat diperlukan. Pola komunikasi yang diterapkan menunjukkan bahwa Kyai Bisri tetap menjaga keseimbangan antara kepemimpinan yang tegas dengan pendekatan yang persuasif. Hal ini disampaikan oleh Kyai Bisri sebagai berikut:¹⁰¹

“Pola komunikasi pasti saya lakukan melalui pengurus pesantren. Akan tetapi jika diperlukan, saya turun langsung untuk memberikan arahan kepada santri. Hubungan tetap dijaga dengan ta'dzim, tetapi santri juga diberi ruang untuk belajar dan praktik. Biasanya melalui pengurus agar tetap tertib dan terarah.”

¹⁰¹ Wawancara, Kyai Bisri, Pengasuh Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh, 27 Desember 2025, 10.00 WIB

Berikut peneliti menyajikan dokumentasi terkait kegiatan rapat oleh Kyai Bisri dan pengurus unit usaha:



Gambar 4. 4 Arahkan Kyai Kepada Pengurus Unit Usaha
Sumber: Dokumentasi Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang

Tindakan konkret lainnya adalah menekankan nilai-nilai tertentu dalam setiap kegiatan kewirausahaan. Kyai Bisri secara konsisten menanamkan nilai disiplin, tanggung jawab, kejujuran, dan kerja keras kepada santri. Ustadz Alif menjelaskan bahwa nilai-nilai tersebut selalu ditekankan oleh kyai dalam setiap kegiatan:¹⁰²

“Nilai yang paling ditekankan itu disiplin, tanggung jawab, kejujuran, dan kerja keras. Kyai selalu menekankan bahwa usaha itu bagian dari ibadah.”

Penekanan yang sama juga disampaikan oleh Ustadz Rizky, yang menyatakan bahwa kyai sering mengingatkan agar usaha dijalankan dengan adab:¹⁰³

¹⁰² Wawancara, Ustadz Alif, Sekretaris Unit Usaha Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang, 25 Desember 2025. 14.00 WIB

¹⁰³ Wawancara, Ustadz Rizky, Pengelola Unit Usaha Perikanan, 25 Desember 2025, 13.00 WIB

“Yang paling ditekankan itu disiplin, tanggung jawab, dan kejujuran. Kyai sering mengingatkan bahwa usaha itu bagian dari ibadah, jadi harus dijalani dengan adab.”

Pengaruh keteladanan Kyai Bisri juga langsung bisa dirasakan oleh santri yang terlibat dalam unit usaha. Hal ini juga dipertegas oleh Bagas selaku salah satu santri yang terlibat dalam proses kegiatan kewirausahaan. Ia menjelaskan bahwa:¹⁰⁴

“Kadang-kadang Kyai Bisri ya memberikan semangat langsung, atau memberikan contoh kalau kami sedang ada pelatihan pembuatan kopi. Disini saya dan teman-teman dilatih supaya biar lebih mandiri, soalnya biasanya sebelum mulai kegiatan wirausaha itu kami selalu diingatkan supaya melakukan dengan jujur, ikhlas.”

Selain itu, Kyai Bisri juga memberikan landasan filosofis dan nilai Islam sebagai dasar dalam berwirausaha. Beliau menanamkan pemahaman bahwa kewirausahaan merupakan bagian dari tradisi Islam dan dakwah. Hal ini beliau sampaikan sebagai berikut:¹⁰⁵

“Landasan utamanya adalah nilai Islam. Nabi Muhammad SAW sendiri berdagang sejak muda, sehingga kewirausahaan merupakan bagian dari dakwah. Usaha di pesantren tidak semata-mata mencari keuntungan, tetapi dijalankan dengan prinsip kejujuran, amanah, dan sesuai syariat untuk menopang pendidikan dan dakwah.”

Melalui tindakan-tindakan konkret tersebut, pendekatan keteladanan yang diterapkan Kyai Bisri bukan hanya konsep, tetapi terwujud dalam praktik nyata yang dapat diamati dan dicontoh oleh santri setiap hari.

¹⁰⁴ Wawancara , Bagas, Santri, 12 Februari 2026, 11.30 WIB

¹⁰⁵ Wawancara , Kyai Bisri, Pengasuh Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh, 27 Desember 2025, 10.00 WIB

b. Pendekatan Pembinaan dan Pemberdayaan

Kyai Bisri menerapkan pendekatan pembinaan dan pemberdayaan santri melalui berbagai program konkret dan tindakan nyata yang melibatkan santri secara langsung dalam kegiatan kewirausahaan. Pendekatan ini tidak hanya bersifat teoritis, tetapi diwujudkan dalam bentuk program-program terstruktur dan sistematis.

Tindakan pertama adalah menginisiasi dan menjalankan program Santri *Preneur*, Balai Latihan Kerja (BLK), dan program magang santri di unit usaha pesantren. Program-program ini dirancang untuk memberikan pengalaman langsung kepada santri dalam mengelola usaha. Kyai Bisri menjelaskan:¹⁰⁶

“Program yang dijalankan antara lain santri preneur, Balai Latihan Kerja (BLK), magang santri di unit usaha pesantren, serta pelatihan pemasaran digital untuk mendukung usaha santri.”

Berikut peneliti menyajikan dokumentasi terkait kegiatan santri:

¹⁰⁶ Wawancara, Kyai Bisri, Pengasuh Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh, 27 Desember 2025, 10.00 WIB



Gambar 4. 5 Pelatihan Pemasaran di BLK

Sumber: Dokumentasi Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang

Program-program tersebut tidak dilaksanakan secara parsial, tetapi terintegrasi dengan sistem pendidikan pesantren. Ustadz Abay menjelaskan bahwa santri dilibatkan melalui program BLK milik pesantren dan program *double track* di sekolah.¹⁰⁷

“Santri dilibatkan melalui program BLK milik pesantren dan program *double track* di sekolah. Santri dimagangkan langsung di unit usaha untuk mendalami praktik bisnis, manajemen, keuangan, dan pemasaran.”

Berikut peneliti menyajikan dokumentasi terkait kegiatan santri:

¹⁰⁷ Wawancara, Ustadz Abay, Pengelola Unit Usaha Kopi, 25 Desember 2025, 09.30 WIB



Gambar 4. 6 Santri Menyiapkan Pesanan Bibit Ikan Lele

Sumber: Dokuemtasi Peneliti, 12 Februari 2026

Hal ini juga dipertegas oleh Bagas, santri yang terlibat dalam kegiatan wirausahaan. Bagas menegaskan bahwa:¹⁰⁸

“Kegiatan usaha disini selain dari pesantren juga disekolah ada mbak, jadi kami ikut kegiatan double track dari sekolah juga nanti magang di unit usaha pondok.”

Tindakan kedua adalah menerapkan metode pembelajaran berbasis praktik langsung, bukan hanya teori. Kyai Bisri menekankan bahwa santri harus belajar melalui pengalaman nyata sejak awal mondok. Hal ini disampaikan oleh Kyai Bisri sebagai berikut:¹⁰⁹

“Metode yang digunakan lebih menekankan praktik langsung. Santri belajar melalui pengalaman nyata dengan terlibat langsung dalam proses usaha. Sejak awal mondok, santri

¹⁰⁸ Wawancara , Bagas, Santri, 12 Februari 2026, 11.30 WIB

¹⁰⁹ Wawancara , Kyai Bisri, Pengasuh Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh, 27 Desember 2025, 10.00 WIB

dibiasakan membantu dan terlibat dalam kegiatan usaha secara bertahap agar terbentuk sikap disiplin dan tanggung jawab.”

Berikut peneliti menyajikan dokumentasi terkait kegiatan santri:



Gambar 4. 7 Santri Melakukan Kegiatan Praktik Menggiling Kopi

Sumber: Dokumentasi Peneliti, 25 Desember 2025

Metode praktik langsung ini diterjemahkan oleh para ustadz melalui pendampingan di lapangan. Ustadz Alif selaku sekretaris unit usaha, ia menjelaskan:¹¹⁰

“Kami menerjemahkannya lewat praktik langsung. Santri tidak hanya diberi teori, tapi langsung dilibatkan di unit usaha pesantren supaya terbiasa bekerja dan bertanggung jawab. Metodenya lebih ke pendampingan langsung di lapangan. Santri belajar sambil praktik, lalu dievaluasi secara bertahap.”

Selain itu, Bagus salah satu santri yang terlibat dalam kegiatan kewirausahaan juga menjelaskan bahwa:¹¹¹

“Biasanya memang setelah diberi penjelasan, saya dan teman-teman langsung praktik langsung dan itu juga diawasi sama pembina unit usaha.”

¹¹⁰ Wawancara , Ustadz Alif, Sekretaris Unit Usaha Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang, 25 Desember 2025

¹¹¹ Wawancara , Bagus, Santri, 12 Februari 2026, 11.30 WIB

Berikut peneliti menyajikan dokumentasi terkait kegiatan santri:



Gambar 4. 8 Perawatan Bibit Ikan Lele Oleh Santri

Sumber: Dokumentasi Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang

Tindakan ketiga adalah menyediakan berbagai unit usaha sebagai sarana praktik kewirausahaan santri. Kyai Bisri memastikan bahwa pesantren memiliki unit usaha yang beragam agar santri dapat memilih sesuai minat dan bakat. Ustadz Abay menjelaskan unit-unit usaha yang tersedia:¹¹²

“Di pesantren terdapat banyak unit usaha, seperti Pertashop, BM Mart, air mineral, rumah makan, warung kopi dan produksi kopi, budidaya ikan air tawar (lele dan koi), budidaya anggrek, serta production house atau media kreatif. Seluruh unit usaha tersebut berperan sebagai sarana pembinaan kewirausahaan santri.”

Berikut peneliti menyajikan dokumentasi terkait salah satu unit usaha pesantren :

¹¹² Wawancara , Ustadz Abay, Pengelola Unit Usaha Kopi, 25 Desember 2025, 09.30 WIB



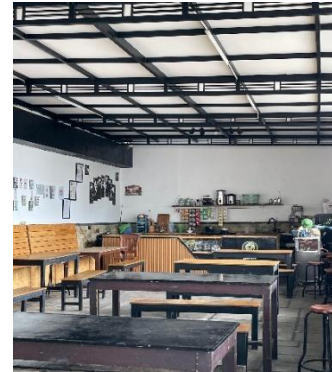
Gambar 4. 9 BM Mart Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh
Sumber: Dokumentasi Peneliti, 25 Desember 2025

Ustadz Rajif juga menegaskan bahwa seluruh unit usaha dirancang secara terintegrasi:¹¹³

“Unit usaha pesantren itu menjadi sarana praktik kewirausahaan santri yang terintegrasi dan meliputi beberapa unit seperti budidaya lele dan koi, warung makan BM, kopi sultan dan warkop, media pondok, hingga laboratorium AI. Seluruh unit tersebut dirancang untuk membentuk santri yang disiplin, bertanggung jawab, adaptif terhadap teknologi, dan siap mandiri sesuai visi kyai.”

Berikut peneliti menyajikan dokumentasi terkait unit usaha pesantren:

¹¹³ Wawancara , Ustadz Rajif, Pengelola Unit Usaha BM Media , 27 Desember 2025, 12.09 WIB



Gambar 4. 10 Unit Usaha Warung BM Gambar 4. 11 Unit Usaha Warkop Kopi BM

Sumber: Dokumentasi Peneliti, 25 Desember 2025

Tindakan keempat adalah menerapkan sistem pemberian kepercayaan dan tanggung jawab secara bertahap kepada santri. Kyai Bisri tidak langsung memberikan tanggung jawab besar, tetapi dilakukan secara bertahap sesuai kemampuan santri. Hal ini beliau sampaikan sebagai berikut:¹¹⁴

“Santri diberi kepercayaan sesuai kemampuan masing-masing secara bertahap, mulai dari produksi hingga pemasaran, dengan tetap dalam pengawasan pengurus.”

Berikut peneliti menyajikan dokumentasi terkait kegiatan santri:

¹¹⁴ Wawancara , Kyai Bisri, Pengasuh Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh, 27 Desember 2025, 10.00 WIB



Gambar 4. 12 Santri Menyusun Barang Jualan

Sumber: Dokumentasi Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang

Ustadz Alif menjelaskan bahwa strategi pemberian kepercayaan bertahap ini efektif dalam memotivasi santri.¹¹⁵

“Santri diberi kepercayaan secara bertahap tidak langsung kita sebagai pendamping juga harus melihat dari psikologi santri juga. Kalau sudah dipercaya, biasanya mereka lebih semangat dan bertanggung jawab.”

Pemberian kepercayaan secara bertahap tersebut dirasakan langsung oleh santri. Bagas salah satu santri yang mengikuti kegiatan kewirausahaan menjelaskan kegiatan yang diikutinya:¹¹⁶

“Ya ini ikut kegiatan pelatihan kemudian nanti kami praktik langsung sendiri, misalnya ya saya sebagai kasir bisa, dibagian pemasaran juga bisa mbak.”

Berikut peneliti menyajikan dokumentasi terkait kegiatan santri:

¹¹⁵ Wawancara , Ustadz Alif, Sekretaris Unit Usaha Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh, 25 Desember 2025, 14.00 WIB

¹¹⁶ Wawancara , Bagas, Santri, 12 Februari 2026, 09.30 WIB



Gambar 4. 13 Santri Menjadi Kasir di BM Mart

Sumber: Dokumentasi Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang

Tindakan kelima adalah membangun sistem koordinasi dan pendampingan yang terstruktur. Kyai Bisri memastikan bahwa ada pembagian peran yang jelas antara pengelola unit usaha dan santri.

Ustadz Rajif menjelaskan sistem ini:¹¹⁷

“Pengelola tugasnya ya mengatur sistem dan target unit usaha dan juga berperan sebagai pembina dan pengawas, sementara santri menjadi pelaksana operasional dan pengembang ide, termasuk dalam pemanfaatan laboratorium AI.”

Berikut peneliti menyajikan dokumentasi terkait kegiatan pembinaan oleh pengurus unit usaha kepada santri:

¹¹⁷ Wawancara , Ustadz Rajif, Pengelola Unit Usaha BM Media, 27 Desember 2025, 12.09 WIB



Gambar 4. 14 Pengarahan Praktik Kewirausahaan

Sumber: Dokumentasi Peneliti, 12 Februari 2026

Pendampingan dilakukan secara langsung dan berkelanjutan.

Ustadz Rajif menyampaikan:¹¹⁸

“Pendampingan dilakukan secara langsung dan berkelanjutan. Santri dibimbing mulai dari produksi fisik maupun digital, pemanfaatan AI untuk efisiensi kerja, hingga pemasaran offline dan online.”

Berikut peneliti menyajikan dokumentasi terkait kegiatan pendampingan praktik usaha:

¹¹⁸ Wawancara, Ustadz Rajif, Pengelola Unit Usaha BM Media, 27 Desember 2025, 12.09 WIB



Gambar 4. 15 Pendampingan Praktik Pembuatan Kopi

Sumber: Dokumentasi Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang

Tindakan keenam adalah melatih kedisiplinan santri melalui sistem yang terukur. Kyai Bisri memastikan bahwa santri bekerja sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) yang jelas.

Ustadz Rajif menjelaskan:¹¹⁹

“Santri dibiasakan bekerja sesuai jadwal, target, dan SOP unit usaha. Di laboratorium AI, santri juga dilatih berpikir sistematis, teliti, dan bertanggung jawab terhadap hasil kerja digital.”

Ustadz Rijal menambahkan bahwa ada sistem absensi dan buku saku praktik untuk memantau kedisiplinan:¹²⁰

“Untuk melihat bentuk kedisiplinan santri itu diadakan absen, apabila santri sudah praktek kerja lapangan, ada buku saku sebagai absen untuk melatih kedisiplinan setelah itu baru melaksanakan evaluasi mingguan.”

¹¹⁹ Wawancara, Ustadz Rajif, Pengelola Unit Usaha BM Media, 27 Desember 2025, 12.09 WIB

¹²⁰ Wawancara, Ustadz Rijal, Pembina Unit Kewirausahaan SMK Bahrul Maghfiroh, 10 Februari 2026, 09.30

Selain itu, Bagus juga menjelaskan bahwa:¹²¹

“Selama menjalankan usaha itu pasti yang pertama kami dilatih supaya lebih disiplin, belajar tepat waktu mbak gak boleh telat juga.”

Tindakan ketujuh adalah memberikan pengarahan secara persuasif agar santri tidak merasa tertekan. Kyai Bisri memastikan bahwa meskipun ada tuntutan disiplin, santri tetap merasa nyaman dalam belajar. Hal ini beliau sampaikan yaitu, “Pengarahan dilakukan secara persuasif melalui pengurus agar santri merasa nyaman dan tidak tertekan.”¹²²

Melalui berbagai tindakan konkret tersebut, pendekatan pembinaan dan pemberdayaan santri tidak hanya menjadi konsep, tetapi terwujud dalam program-program nyata yang dijalankan secara sistematis dan berkelanjutan di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang.

c. Pendekatan Digitalisasi

Kyai Bisri menerapkan pendekatan digital melalui tindakan nyata berupa penyediaan fasilitas, infrastruktur, dan program pelatihan yang mendukung kewirausahaan santri di era digital. Pendekatan ini tidak hanya berupa arahan, tetapi diwujudkan dalam bentuk program dan fasilitas konkret.

¹²¹ *Wawancara* , Bagus, Santri, 12 Februari 2026, 11.30 WIB

¹²² *Wawancara*, Kyai Bisri, Pengasuh Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh, 27 Desember 2025, 10.00 WIB

Tindakan pertama adalah menyediakan fasilitas laboratorium AI dan infrastruktur digital untuk mendukung kegiatan kewirausahaan santri. Kyai Bisri memastikan bahwa pesantren memiliki fasilitas yang memadai agar santri dapat belajar dan mempraktikkan kewirausahaan berbasis teknologi. Hal ini disampaikan oleh Kyai Bisri sebagai berikut:¹²³

“Pesantren menyediakan laboratorium digital dan sarana media kreatif untuk mendukung kegiatan pemasaran dan promosi usaha santri apalagi disini kita juga memiliki tim IT sendiri.”

Berikut peneliti menyajikan dokumentasi terkait kegiatan peresmian gedung laboratorium AI:



Gambar 4. 16 Peresmian Laboratorium Digital

Sumber: Dokumentasi Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang

Ustadz Rijal menjelaskan bahwa laboratorium AI dikhususkan Untuk santri dan digunakan setiap hari, “Karena kami sudah

¹²³ Wawancara, Kyai Bisri, Pengasuh Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh, 27 Desember 2025, 10.00 WIB

memiliki lab AI dan dikhususkan untuk pembelajaran santri terkait digitalisasi.”¹²⁴

Berikut peneliti menyajikan dokumentasi terkait gedung laboratorium digital Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang:



Gambar 4. 17 Gedung Laboratorium Digital

Sumber: Dokumentasi Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang

Selain itu, Bagas juga menyampaikan bahwa:¹²⁵

“Ada Laboratorium AI mbak, jadi nanti diberi arahan penggunaan media itu disana, dan itu bergilir misalnya hari ini kelas saya kemudian hari berikutnya kelas lain.”

Tindakan kedua adalah mengintegrasikan teknologi digital dalam operasional unit usaha pesantren. Kyai Bisri memastikan bahwa setiap unit usaha memanfaatkan teknologi digital sesuai dengan karakternya. Teknologi yang digunakan meliputi sistem keuangan digital, pembayaran non-tunai, media sosial, marketplace, perangkat produksi media, serta aplikasi dan perangkat AI. Ustadz Rajif menjelaskan:¹²⁶

¹²⁴ Wawancara, Ustadz Rijal, Pembina Unit Kewirausahaan SMK Bahrul Maghfiroh, 10 Februari 2026, 09.30 WIB

¹²⁵ Wawancara, Bagas, Santri, 12 Februari 2026, 11.30 WIB

¹²⁶ Wawancara, Ustadz Rajif, Pengelola Unit Usaha BM Media, 27 Desember 2025, 12.09 WIB

“Teknologi yang digunakan meliputi sistem keuangan digital, pembayaran non-tunai, media sosial, marketplace, perangkat produksi media, serta aplikasi dan perangkat AI di laboratorium AI.”

Berikut peneliti menyajikan dokumentasi terkait pembayaran unit usaha Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang:



Gambar 4. 18 Pembayaran Qris di Unit Usaha Warung BM
Sumber : Dokumentasi Peneliti, 10 Februari 2026

Ustadz Abay menambahkan bahwa teknologi digital disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing unit usaha:¹²⁷

“Teknologi digital digunakan dalam pemasaran dan operasional unit usaha melalui WhatsApp, Instagram, TikTok, marketplace, serta media digital lainnya sesuai karakter unit usaha.”

Berikut peneliti menyajikan dokumentasi terkait promosi produk salah satu unit usaha pondok pesantren bahrul maghfiroh malang melalui platfrom Instagram :

¹²⁷ Wawancara, Ustadz Abay, Pembina Unit Usaha Kopi, 25 Desember 2025, 09.30 WIB.



Gambar 4. 19 Promosi Menu Warung BM
Sumber: Instagram (@warungbm.mlg)

Unit usaha pesantren telah memanfaatkan berbagai platform media sosial dan marketplace untuk pemasaran produk. Berikut adalah akun-akun media sosial yang digunakan.

Tabel 4. 2 Media Sosial Unit Usaha Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh

No	Unit Usaha dan Platfrom Media Sosial
1.	Budidaya Ikan Koi a. Instagram https://www.instagram.com/pondokkoi?igsh=MXFjbDVodTE4dnk3bg== b. Tiktok https://www.tiktok.com/@budidaya.ikan.malang?_r=1&_t=ZS94IVN3mSu4y c. Youtube https://youtube.com/@unitperikananbm?si=OOEAQV-mImMUeE_C
2.	Budidaya Ikan Lele a. Instagram https://www.instagram.com/pondok.lele.malang?igsh=aWFqZXBhaHJscThx b. Tiktok https://www.tiktok.com/@budidaya.ikan.malang?_r=1&_t=ZS94IVN3mSu4y c. Youtube https://youtube.com/@unitperikananbm?si=OOEAQV-mImMUeE_C

3.	Warung Kopi X Kopi Sultan a. Instagram https://www.instagram.com/sultan_coffee17?igsh=am1kYnQyZHVjZW5x https://www.instagram.com/warkop_bm.08?igsh=MWc5cGN4ZmxybDNyZg==
4.	Warung Makan BM a. Instagram https://www.instagram.com/warungbm.mlg?igsh=MXhpZWQ4czZkYWtzMA== b. Gofood gofood.link/a/Qq9Tj9U c. ShopeeFood https://shopee.co.id/universal-link/now food/shop/22192350?deep_and_deferred=1&shareChannel=copy_link
5.	BM Mart a. Instagram https://www.instagram.com/bmmart.malang?igsh=eGp0cGxnM2h2ajRt
6.	BM Media a. Instagram https://www.instagram.com/bmmedia.id?igsh=MXA4ajJoeWdkaDMwZg== b. Youtube https://youtube.com/@bmmediamalang?si=s-AyEy8za8soEAeW c. Tiktok https://www.tiktok.com/@bmmedia.id?_r=1&t=ZS-94IVLYlOcmi

Tindakan ketiga adalah melibatkan santri secara aktif dalam pemasaran digital dan pengelolaan media sosial unit usaha. Kyai Bisri tidak hanya menyediakan teknologi, tetapi juga memastikan santri terlibat langsung dalam penggunaannya. Hal ini disampaikan oleh Kyai Bisri sebagai berikut:¹²⁸

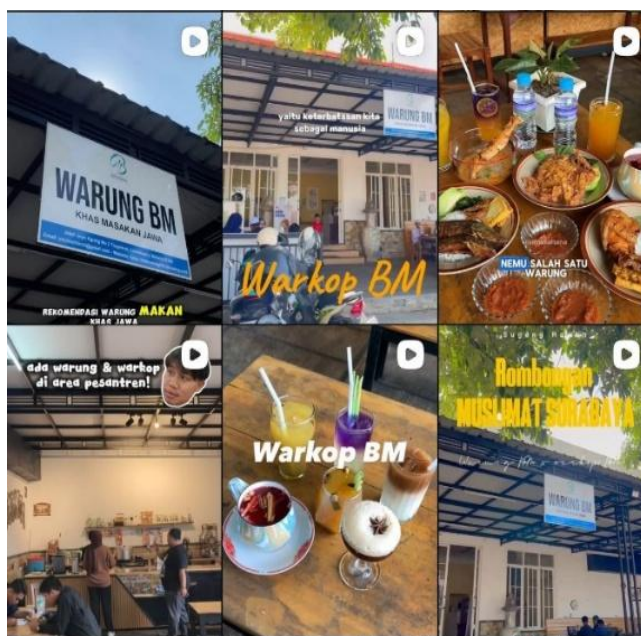
“Santri terlibat langsung dalam pembuatan konten, promosi produk, dan penjualan secara online sehingga memahami proses usaha digital.”

¹²⁸ Wawancara, Kyai Bisri, Pengasuh Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh, 27 Desember 2025, 10.00 WIB

Hal ini dipertegas oleh penjelasan yang diberikan oleh Bagas, ia menjelaskan bahwa:¹²⁹

“Kalau untuk promosi dan memasarkan produk kami menggunakan Instagram mbak, kadang-kadang juga lewat tiktok. Kalau ada yang mesan Online itu bisa juga diorder lewat Grabfood juga.”

Berikut peneliti menyajikan dokumentasi terkait konten promosi santri:



Gambar 4. 20 Konten Promosi Santri
Sumber: Instagram (@warung_bm)

Ustadz Rajif menjelaskan peran aktif santri dalam pemanfaatan teknologi:¹³⁰

“Santri itu harus berperan aktif dalam pembuatan konten promosi, pengelolaan media sosial, optimasi pemasaran digital, serta pemanfaatan AI untuk desain, dan analisis respons pasar.”

¹²⁹ Wawancara, Bagas, Santri, 12 Februari 2026, 11.30 WIB.

¹³⁰ Wawancara, Ustadz Rajif, Pengelola Unit Usaha BM Media, 27 Desember 2025, 12.09 WIB

Berikut peneliti menyajikan dokumentasi terkait akun promosi usaha perikanan:



Gambar 4. 21 Akun TikTok Unit Perikanan

Sumber: Tiktok (@budidaya.ikan.malang)

Ustadz Abay juga menyampaikan bahwa santri aktif dalam kegiatan live TikTok dan media sosial lainnya:¹³¹

“Santri pasti berperan aktif dalam pemasaran digital, biasanya juga memasarkan kopi itu kita lewat Instagram juga bisa, termasuk live Tiktok jualan Ikan Koi dan Lele, menggunakan IG dan Tiktok untuk promosi juga, dan itu biasanya mereka pelatihan media marketing melalui Laboratorium AI yang dikhususkan bagi santri dan biasanya kalau dari unit usaha BM Media itu biasanya mereka diajarkan oleh pembinanya buat semacam *Podcast* nanti akan di upload di youtube pondok.”

Berikut peneliti menyajikan dokumentasi terkait kegiatan konten Podcast unit usaha BM Media:

¹³¹ Wawancara, Ustadz Abay, Pembina Unit Usaha Kopi, 25 Desember 2025, 09.30 WIB



Gambar 4. 22 Kegiatan Produksi Konten Media
Sumber: Dokumentasi Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh

Tindakan keempat adalah mengarahkan santri agar memahami kompetensi digital yang diperlukan di era digital. Kyai Bisri menetapkan kompetensi yang diharapkan dapat dikuasai santri, yaitu pemahaman dasar kewirausahaan, keterampilan praktik usaha, serta kemampuan memanfaatkan teknologi digital seperti pemasaran online dan media sosial. Hal ini disampaikan oleh Kyai Bisri sebagai berikut:¹³²

“Santri diharapkan memiliki pemahaman dasar kewirausahaan, keterampilan praktik usaha, serta kemampuan memanfaatkan teknologi digital seperti pemasaran online dan media sosial.”

Tindakan kelima adalah mengintegrasikan teknologi digital dalam pembelajaran kewirausahaan dengan tetap menjaga nilai kepesantrenan. Kyai Bisri memastikan bahwa penggunaan teknologi

¹³² Wawancara, Kyai Bisri, Pengasuh Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh, 27 Desember 2025, 10.00 WIB

tidak keluar dari koridor nilai Islam dan etika pesantren. Hal ini disampaikan oleh Kyai Bisri sebagai berikut:¹³³

“Teknologi digital digunakan dalam praktik usaha, seperti pemasaran melalui media sosial dan pemanfaatan platform digital untuk promosi produk. Nilai kepesantrenan tetap menjadi dasar utama. Walaupun santri sudah menggunakan teknologi digital, semua tetap diarahkan agar sesuai dengan nilai agama. Digital hanya sebagai sarana, sedangkan akhlak dan etika Islam tetap dijaga.”

Ustadz Rizky juga menegaskan hal yang sama:¹³⁴

“Santri dikenalkan penggunaan sistem digital pesantren dan media sosial untuk usaha. Tapi penggunaannya tetap diawasi supaya tidak keluar dari nilai pesantren.”

Tindakan keenam adalah mengatasi tantangan digitalisasi melalui pelatihan dan pendampingan. Kyai Bisri menyadari bahwa tidak semua santri memiliki tingkat literasi digital yang sama, sehingga diperlukan solusi konkret. Ustadz Rajif menjelaskan tantangan dan solusinya:¹³⁵

“Tantangannya adalah perbedaan tingkat literasi digital santri. Solusinya dilakukan melalui pelatihan dasar, pendampingan rutin, dan pembiasaan penggunaan teknologi serta AI dalam kegiatan unit usaha.”

Melalui berbagai tindakan konkret tersebut, pendekatan digital yang diterapkan Kyai Bisri bukan hanya wacana, tetapi terwujud dalam bentuk penyediaan fasilitas, program pelatihan, keterlibatan

¹³³ Wawancara, Kyai Bisri, Pengasuh Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh, 27 Desember 2025, 10.00 WIB

¹³⁴ Wawancara, Ustadz Rizky, Pengelola Unit Usaha Perikanan, 25 Desember 2025, 13.00 WIB

¹³⁵ Wawancara, Ustadz Rajif, Pengelola Unit Usaha BM Media, 27 Desember 2025, 12.09 WIB

aktif santri, serta sistem pengawasan yang memastikan teknologi digunakan sesuai dengan nilai-nilai kepesantrenan.

3. Dampak Kepemimpinan Kyai Dalam Menumbuhkan Jiwa Kewirausahaan Santri Pada Era Digital Di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi dampak kepemimpinan Kyai Bisri dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang dapat dilihat dari tiga aspek utama, yaitu aspek wawasan atau pengetahuan kewirausahaan (*kognitif*), aspek sikap (*afektif*) dan aspek keterampilan tindakan nyata dalam berwirausaha (*psikomotorik*). Ketiga aspek tersebut mencerminkan hasil konkret dari strategi kepemimpinan yang diterapkan oleh Kyai Bisri melalui pendekatan keteladanan, pembinaan dan pemberdayaan santri, serta pendekatan digital.

a. Aspek Wawasan (Kognitif)

Dampak pertama terlihat pada perkembangan wawasan dan pemahaman santri terhadap konsep kewirausahaan. Pemahaman santri mengalami peningkatan yang signifikan setelah mengikuti pembinaan dan terlibat langsung dalam unit usaha pesantren. Santri tidak lagi memandang kewirausahaan sebagai aktivitas jual beli sederhana, tetapi memahami bahwa usaha membutuhkan perencanaan, manajemen, dan kerja sama tim. Ustadz Alif

menjelaskan bahwa perubahan pada pengetahuan santri tentang kewirausahaan sangat terlihat. Hal ini disampaikan oleh Ustadz Alif, “Santri jadi lebih paham bahwa usaha itu butuh perencanaan, manajemen, dan kerja sama, bukan sekadar jual beli.”¹³⁶

Bagas salah satu santri yang terlibat dalam kegiatan wirausaha juga menegaskan bahwa:¹³⁷

“Sekarang saya bisa mencari peluang dimana saja tempat yang memungkinkan untuk memasarkan produk, dan itu tentu harus direncanakan sampai matang mbak dan disini saya juga belajar bagaimana cara mencari target pasar yang tepat.”

Pemahaman konseptual santri semakin mendalam ketika mereka belajar memahami praktik usaha dari hulu ke hilir. Ustadz Abay menyampaikan bahwa santri mulai memahami praktik usaha secara menyeluruh, termasuk manajemen, pemasaran, dan perhitungan usaha. Ustadz Abay menyatakan sebagai berikut:¹³⁸

“Santri mulai memahami praktik usaha dari hulu ke hilir, termasuk manajemen, pemasaran, dan perhitungan usaha. Santri juga mulai berani melakukan promosi langsung seperti live TikTok.”

Pemahaman santri juga berkembang dalam konteks peluang usaha dan strategi bisnis di era digital. Kyai Bisri menjelaskan bahwa santri mulai memahami bahwa media digital membuka banyak peluang usaha, terutama dalam pemasaran produk. Santri tidak hanya memahami cara memasarkan produk secara

¹³⁶ *Wawancara*, Ustadz Alif, Sekretaris Unit Usaha Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh, 25 Desember 2025, 14.00 WIB

¹³⁷ *Wawancara*, Bagas, Santri, 12 Februari 2026, 11.30 WIB

¹³⁸ *Wawancara*, Ustadz Abay, Pembina Unit Usaha Kopi, 25 Desember 2025, 09.30 WIB

konvensional, tetapi juga mampu memanfaatkan platform digital untuk memperluas jangkauan pasar. Hal ini beliau sampaikan yaitu, “Santri mulai memahami bahwa media digital membuka banyak peluang usaha, terutama dalam pemasaran produk.”¹³⁹

Dari paparan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa santri mulai memahami manajemen usaha secara lebih luas, termasuk efisiensi kerja, inovasi produk, dan pemanfaatan teknologi serta AI dalam pengembangan usaha pesantren. Pemahaman ini mencerminkan bahwa wawasan kewirausahaan santri tidak terbatas pada aspek teknis operasional, tetapi juga mencakup dimensi strategis dan inovatif dalam mengelola usaha.

b. Aspek Sikap (Afektif)

Pembinaan kewirausahaan yang diterapkan tidak hanya berfokus pada aspek pengetahuan teknis, tetapi juga pada pembentukan karakter dan sikap mental santri. Perubahan yang terlihat mencakup peningkatan kemandirian, kedisiplinan, tanggung jawab, etos kerja, serta kepercayaan diri. Dalam hal ini Kyai Bisri menjelaskan bahwa:¹⁴⁰

“Santri menjadi lebih mandiri, disiplin, bertanggung jawab, dan memiliki etos kerja yang lebih baik. Santri menjadi lebih percaya diri, berani mencoba, dan memiliki motivasi yang lebih tinggi setelah terlibat langsung dalam usaha.”

¹³⁹ Wawancara, Kyai Bisri, Pengasuh Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh, 27 Desember 2025, 10.00 WIB

¹⁴⁰ Wawancara, Kyai Bisri, Pengasuh Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh, 27 Desember 2025, 10.00 WIB

Ustadz Alif juga menyampaikan bahwa santri menjadi lebih percaya diri, mandiri, dan tidak mudah menyerah ketika menghadapi masalah. Perubahan sikap santri tersebut mencerminkan bahwa pembinaan kewirausahaan berhasil membentuk karakter santri yang tangguh dan memiliki mental wirausaha. Hal ini beliau sampaikan yaitu, “Santri jadi lebih percaya diri, mandiri, dan tidak mudah menyerah ketika menghadapi masalah.”¹⁴¹

Dalam hal ini Bagas salah satu santri yang terlibat dalam kegiatan kewirausahaan juga menjelaskan bahwa:¹⁴²

“Sekarang saya lebih bisa mengatur waktu, saya juga sudah merasa PD lah kalau disuruh membuat kopi racikan, jadi belajar wirausaha disini saya lebih punya keberanian kedepannya mau bagaimana.”

Perubahan sikap dan mental kewirausahaan santri juga dapat dilihat dari contoh-contoh konkret yang menunjukkan perkembangan signifikan. Hal ini dipertegas oleh Ustadz Rizky, ia menceritakan bahwa:¹⁴³

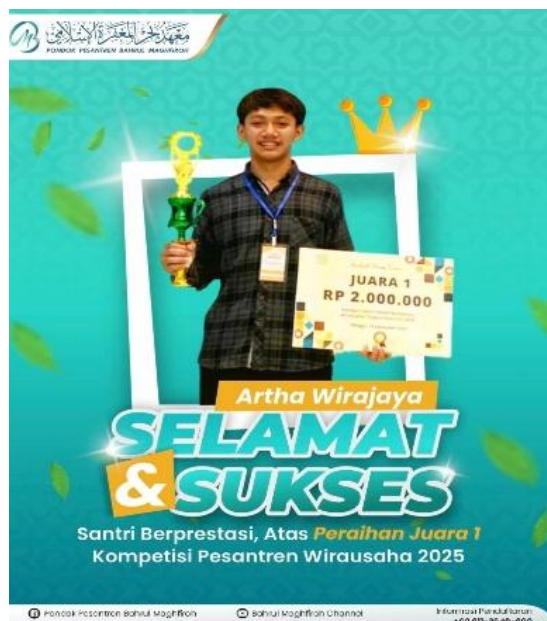
“Iya, ada. Tahun kemarin santri kita berhasil meraih Juara 1 kewirausahaan antar pesantren tingkat nasional. Santri yang terlibat awalnya tidak terlalu menonjol dan cenderung pasif. Awalnya hanya ikut membantu di unit usaha. Tapi karena sering dilibatkan, dibimbing, dan diberi tanggung jawab, pelan-pelan dia berkembang. Waktu ikut lomba, santri tersebut sudah paham konsep usaha, alur kerja, sampai cara memanfaatkan media digital untuk promosi. Dari situ kelihatan perubahan sikapnya, jadi lebih percaya diri dan bertanggung jawab.”

¹⁴¹ Wawancara, Ustadz Alif, Sekretaris Unit Usaha Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh, 28 Desember 2025, 14.00 WIB

¹⁴² Wawancara, Bagas, Santri, 12 Februari 2026, 11.30 WIB

¹⁴³ Wawancara, Ustadz Rizky, Pengelola Unit Usaha Perikanan, 25 Desember 2025, 13.00 WIB

Berikut peneliti menyajikan dokumentasi terkait santri berprestasi:



Gambar 4. 23 Santri Berprestasi

Sumber: Dokumentasi Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang

Contoh lain juga disampaikan oleh Ustadz Alif yang menceritakan tentang santri yang awalnya hanya PKL di bidang perikanan di pondok pesantren. Ustadz Alif menyampaikan:¹⁴⁴

“Ada santri di sini yang sekarang sudah lulus. Awalnya dulu dia hanya ikut kegiatan di bidang perikanan yang ada di pondok pesantren ini. Dari situ dia belajar langsung di lapangan dan paham praktik perikanan. Setelah lulus, dia bisa mengembangkan usaha di bidang perikanan di beberapa tempat. Pengetahuannya juga semakin luas karena terbiasa praktik sejak di pesantren. Dari usaha dan pengalamannya itu, akhirnya dia mendapatkan beasiswa di Universitas Brawijaya, Fakultas Perikanan. Itu salah satu alumni kita yang merupakan hasil pembinaan kewirausahaan di sini.”

Kedua contoh tersebut menunjukkan bahwa pembinaan kewirausahaan yang diterapkan di Pondok Pesantren Bahrul

¹⁴⁴ Wawancara, Ustadz Alif, Sekretaris Unit Usaha Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh, 28 Desember 2025, 14.00 WIB

Maghfiroh tidak hanya mengembangkan pemahaman konseptual, tetapi juga membentuk sikap, mental, kepercayaan diri, dan kemandirian santri yang berdampak jangka panjang terhadap kehidupan mereka.

c. Aspek Tindakan

Dampak kepemimpinan Kyai Bisri tidak hanya terlihat pada aspek pemahaman dan sikap, tetapi juga terwujud dalam keterampilan dan tindakan nyata santri dalam menjalankan kegiatan kewirausahaan. Keterampilan yang paling berkembang pada santri hasil pembinaan adalah keterampilan kerja tim, komunikasi, pelayanan, dan tanggung jawab kerja.

Kyai Bisri menjelaskan bahwa kewirausahaan memberikan bekal keterampilan dan pengalaman sehingga santri siap mandiri setelah lulus. Arah jangka panjang pembinaan kewirausahaan santri diarahkan agar santri siap mandiri setelah lulus, sementara pesantren juga terbantu secara ekonomi sehingga dapat menopang kegiatan pendidikan dan dakwah secara berkelanjutan. Hal ini disampaikan oleh beliau sebagai berikut:¹⁴⁵

“Kewirausahaan memberikan bekal keterampilan dan pengalaman sehingga santri siap mandiri setelah lulus. Pembinaan diarahkan agar santri siap mandiri setelah lulus, sementara pesantren juga terbantu secara ekonomi sehingga dapat menopang kegiatan pendidikan dan dakwah secara berkelanjutan.”

¹⁴⁵ Wawancara, Kyai Bisri, Pengasuh Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh, 27 Desember 2025, 10.00 WIB

Selain itu, kemampuan santri dalam memanfaatkan teknologi digital untuk kegiatan usaha menunjukkan peningkatan yang signifikan. Ustadz Rizky menjelaskan bahwa:¹⁴⁶

“Kemampuan santri itu meningkat, terutama dalam promosi lewat media sosial dan penggunaan sistem digital pesantren. Santri tidak lagi canggung dalam mengoperasikan teknologi, tetapi sudah terbiasa dan percaya diri dalam memanfaatkan teknologi untuk kegiatan usaha.”

Ustadz Rijal juga menyampaikan terkait perubahan tindakan para santri, beliau menjelaskan yaitu:¹⁴⁷

“Dalam satu tahun terakhir, santri sudah percaya diri dengan pemasaran lewat media sosial dan berani berbicara di live TikTok. Apalagi omset yang dihasilkan di TikTok penjualan Ikan Koi dengan Metode Lelang itu bisa sampai 60 juta. Hal ini mencerminkan bahwa pendekatan digitalisasi yang diterapkan oleh Kyai Bisri berhasil mengembangkan keterampilan santri dalam memanfaatkan teknologi digital sebagai alat promosi dan pemasaran.”

Tindakan nyata santri dalam kegiatan kewirausahaan juga terlihat dari keterlibatan aktif mereka dalam berbagai aktivitas usaha pesantren. Kyai Bisri juga menyampaikan bahwa:¹⁴⁸

“Santri terlibat dalam berbagai aktivitas usaha, mulai dari produksi, pengemasan, hingga penjualan produk pesantren. Keterlibatan langsung ini memberikan pengalaman praktis yang sangat berharga bagi santri.”

Ustadz Rajif juga menegaskan bahwa:¹⁴⁹

“Santri berperan aktif dalam pembuatan konten promosi, pengelolaan media sosial, optimasi pemasaran digital, serta

¹⁴⁶ Wawancara, Ustadz Rizky, Pengelola Unit Usaha Perikanan, 25 Desember 2025, 13.00 WIB

¹⁴⁷ Wawancara, Ustadz Rijal, Pembina Kewirausahaan SMK Bahrul Maghfiroh, 10 Februari 2026, 09.30 WIB

¹⁴⁸ Wawancara, Kyai Bisri, Pengasuh Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh, 27 Desember 2025, 10.00 WIB

¹⁴⁹ Wawancara, Ustadz Rajif, Pengelola Unit Usaha BM Media, 27 Desember 2025, 12.09 WIB

pemanfaatan AI untuk desain, copywriting, dan analisis respons pasar.”

Prestasi dan pencapaian konkret yang diraih santri menjadi bukti nyata dari dampak kepemimpinan Kyai Bisri dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan. Selain prestasi lomba tingkat nasional yang telah disebutkan sebelumnya, terdapat juga kontribusi santri terhadap inovasi dan perkembangan unit usaha pesantren. Ustadz Rajif menjelaskan bahwa santri aktif mengusulkan inovasi produk, strategi promosi digital, serta pemanfaatan AI untuk meningkatkan kualitas layanan dan efisiensi unit usaha pesantren.

Pencapaian unit usaha yang melibatkan peran aktif santri menunjukkan perkembangan yang signifikan. Ustadz Rajif menyampaikan bahwa:¹⁵⁰

“Pencapaian terlihat dari meningkatnya kualitas pengelolaan unit usaha, jangkauan pemasaran yang lebih luas, serta kemampuan santri memanfaatkan teknologi dan AI dalam kegiatan kewirausahaan pesantren. Tindakan nyata santri ini tidak hanya memberikan dampak ekonomi bagi pesantren, tetapi juga membuktikan bahwa santri telah memiliki jiwa kewirausahaan yang terwujud dalam praktik konkret.”

Berdasarkan paparan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan Kyai Bisri dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri di era digital memberikan dampak yang nyata dan komprehensif. Dampak tersebut tercermin pada tiga aspek utama, yaitu meningkatnya wawasan dan pengetahuan kewirausahaan

¹⁵⁰ Wawancara, Ustadz Rajif, Pengelola Unit Usaha BM Media, 27 Desember 2025, 12.09 WIB

santri, semakin kuatnya sikap dan mental kewirausahaan, serta terwujudnya keterampilan dan tindakan nyata dalam praktik konkret. Ketiga aspek tersebut mencerminkan keberhasilan strategi kepemimpinan Kyai Bisri melalui pendekatan keteladanan, pembinaan dan pemberdayaan santri, serta pemanfaatan teknologi digital dalam konteks pendidikan pesantren.

C. Hasil Penelitian

1. Visi Kepemimpinan Kyai Dalam Menumbuhkan Jiwa Kewirausahaan Santri Pada Era Digital Di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, diperoleh temuan bahwa visi kepemimpinan Kyai Bisri dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang berorientasi pada pembentukan kemandirian santri yang utuh, baik secara spiritual maupun ekonomi. Kyai Bisri memandang pesantren tidak hanya sebagai lembaga pendidikan keagamaan, tetapi juga sebagai ruang pembinaan karakter, dakwah, dan pemberdayaan ekonomi santri agar mampu hidup mandiri setelah lulus.

Visi tersebut dilandasi oleh nilai-nilai Islam sebagai fondasi utama. Kyai Bisri menegaskan bahwa kewirausahaan merupakan bagian dari dakwah dan ibadah, sebagaimana dicontohkan Nabi Muhammad SAW yang telah berdagang sejak masa muda. Oleh karena itu, seluruh kegiatan usaha pesantren diarahkan untuk berjalan di atas prinsip

kejujuran, amanah, dan kesesuaian syariat, bukan semata-mata berorientasi pada keuntungan materi.

Dalam konteks era digital, Kyai Bisri menyadari bahwa perkembangan teknologi merupakan realitas yang harus dihadapi secara bijak. Teknologi digital dipandang sebagai sarana yang dapat mendukung kegiatan kewirausahaan santri, namun pemanfaatannya tetap diarahkan agar tidak keluar dari nilai-nilai kepesantrenan dan etika Islam. Kyai Bisri menegaskan bahwa nilai kepesantrenan tetap menjadi dasar utama, digital hanya sebagai sarana, sedangkan akhlak dan etika Islam tetap dijaga.

Visi kepemimpinan Kyai Bisri tersebut tidak bersifat abstrak, melainkan diwujudkan secara nyata melalui berbagai program dan unit usaha yang diinisiasi dan diawasi langsung oleh kyai. Santri yang ideal menurut Kyai Bisri adalah santri yang seimbang antara penguasaan ilmu agama dan keterampilan hidup, sehingga mampu mandiri secara ekonomi dan tetap berpegang pada nilai keislaman.

Para pengurus pesantren dan ustadz memahami dan menjalankan visi tersebut secara konsisten. Visi kyai diterjemahkan melalui keterlibatan langsung santri dalam unit-unit usaha pesantren, mulai dari budidaya ikan lele dan koi, kebun anggrek, warung makan BM, Kopi Sultan, BM Mart, hingga laboratorium digital dan kecerdasan buatan (AI). Seluruh unit usaha tersebut dirancang sebagai sarana implementasi

visi kyai dalam membentuk santri yang disiplin, bertanggung jawab, adaptif terhadap teknologi, dan siap mandiri.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa visi kepemimpinan Kyai Bisri menempatkan kewirausahaan sebagai bagian integral dari pendidikan pesantren yang bersifat menyeluruh. Visi ini menjadi dasar pembinaan kewirausahaan santri yang mengintegrasikan nilai-nilai Islam, pendidikan karakter, serta pemanfaatan teknologi digital secara seimbang dan berkelanjutan di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang.

Tabel 4. 3 Visi Kepemimpinan Kyai

Kategori	Hasil Temuan
Visi Kyai Bisri dalam Menumbuhkan Jiwa Kewirausahaan Santri	1. Pesantren sebagai ruang kemandirian spiritual dan ekonomi santri 2. Kewirausahaan sebagai sarana pendidikan karakter Islami 3. Keteladanan Nabi Muhammad SAW sebagai landasan nilai wirausaha 4. Teknologi digital sebagai sarana, akhlak Islam sebagai dasar utama 5. Santri ideal, seimbang antara ilmu agama dan keterampilan wirausaha

2. Praktik Kepemimpinan Kyai Dalam Menumbuhkan Jiwa Kewirausahaan Santri Pada Era Digital Di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa Kyai Bisri menerapkan tiga pendekatan utama dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri, yaitu pendekatan keteladanan, pendekatan pembinaan dan pemberdayaan santri, serta pendekatan digitalisasi.

Ketiga pendekatan tersebut diwujudkan melalui program-program konkret dan tindakan nyata yang dilaksanakan secara sistematis dan berkelanjutan.

a. Pendekatan Keteladanan

Pendekatan keteladanan diterapkan Kyai Bisri melalui keterlibatan langsung dalam mengawasi dan membimbing jalannya unit usaha pesantren. Kyai Bisri turun langsung ke lapangan untuk memberikan contoh nyata kepada santri tentang bagaimana menjalankan usaha sesuai dengan nilai-nilai Islam dan etika pesantren.

Nilai-nilai yang secara konsisten ditanamkan oleh Kyai Bisri kepada santri meliputi disiplin, tanggung jawab, kejujuran, dan kerja keras. Para ustadz menyampaikan bahwa kyai selalu menekankan bahwa usaha merupakan bagian dari ibadah, sehingga harus dijalankan dengan adab. Kyai Bisri juga menanamkan pemahaman bahwa kewirausahaan merupakan bagian dari tradisi Islam dan dakwah, dengan menjadikan kisah Nabi Muhammad SAW sebagai teladan utama dalam berwirausaha.

Pola komunikasi yang diterapkan Kyai Bisri menunjukkan keseimbangan antara kepemimpinan yang tegas dan pendekatan yang persuasif. Arahan biasanya disampaikan melalui pengurus pesantren, namun kyai juga turun langsung memberikan bimbingan kepada santri apabila diperlukan. Hubungan antara kyai dan santri

tetap dijaga dengan ta'dzim, tetapi santri juga diberi ruang yang cukup untuk belajar dan berpraktik secara aktif.

b. Pendekatan Pembinaan dan Pemberdayaan

Pendekatan pembinaan dan pemberdayaan santri diwujudkan melalui berbagai program terstruktur yang melibatkan santri secara langsung dalam kegiatan kewirausahaan. Program-program yang dijalankan antara lain Santri *Preneur*, Balai Latihan Kerja (BLK), magang santri di unit usaha pesantren, serta pelatihan pemasaran digital.

Metode pembelajaran yang diterapkan lebih menekankan praktik langsung. Santri tidak hanya diberi teori, tetapi dilibatkan langsung dalam proses usaha, mulai dari produksi, pengemasan, pelayanan pelanggan, manajemen keuangan, hingga pemasaran. Sejak awal mondok, santri sudah dibiasakan membantu dan terlibat dalam kegiatan usaha secara bertahap agar terbentuk sikap disiplin dan tanggung jawab.

Unit usaha yang tersedia di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh sangat beragam, di antaranya Pertashop, BM Mart, air mineral, rumah makan, warung kopi dan produksi kopi, budidaya ikan air tawar (lele dan koi), budidaya anggrek, serta *production house*. Seluruh unit usaha tersebut berperan sebagai sarana praktik kewirausahaan santri yang terintegrasi.

Santri diberi kepercayaan secara bertahap sesuai kemampuan masing-masing, mulai dari proses produksi hingga pemasaran, dengan tetap dalam pengawasan pengurus. Sistem pemberian kepercayaan bertahap ini terbukti efektif dalam meningkatkan motivasi dan rasa tanggung jawab santri.

Untuk memastikan kedisiplinan, santri dibiasakan bekerja sesuai jadwal, target, dan standar operasional prosedur (SOP) unit usaha. Terdapat sistem absensi dan buku saku praktik yang digunakan sebagai alat pemantau kedisiplinan, disertai evaluasi mingguan. Pengarahan kepada santri dilakukan secara persuasif melalui pengurus agar santri merasa nyaman dan tidak tertekan dalam menjalani proses belajar kewirausahaan.

Sistem koordinasi yang terbangun menunjukkan pembagian peran yang jelas: pengelola mengatur sistem dan target unit usaha, ustadz berperan sebagai pembina dan pengawas, sementara santri menjadi pelaksana operasional sekaligus pengembang ide, termasuk dalam pemanfaatan laboratorium AI.

c. Pendekatan Digitalisasi

Pendekatan digitalisasi diwujudkan Kyai Bisri melalui penyediaan fasilitas, infrastruktur, dan program pelatihan yang mendukung kewirausahaan santri di era digital. Pesantren menyediakan laboratorium digital dan AI yang dikhususkan untuk

santri, dan digunakan setiap hari sebagai sarana pelatihan media marketing dan pemasaran digital.

Teknologi yang diintegrasikan dalam operasional unit usaha pesantren meliputi sistem keuangan digital, pembayaran non-tunai (QRIS), media sosial (Instagram, TikTok, WhatsApp), marketplace, perangkat produksi media kreatif, serta aplikasi dan perangkat AI. Penggunaan teknologi disesuaikan dengan karakteristik masing-masing unit usaha.

Santri dilibatkan secara aktif dalam pemanfaatan teknologi tersebut. Santri berperan dalam pembuatan konten promosi, pengelolaan media sosial unit usaha, pelaksanaan live TikTok, serta pemanfaatan AI untuk desain, copywriting, dan analisis respons pasar. Kyai Bisri memastikan bahwa santri tidak hanya menjadi penonton, tetapi pelaku aktif dalam ekosistem kewirausahaan digital pesantren.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Kyai Bisri juga menyadari adanya perbedaan tingkat literasi digital di antara santri. Solusi yang diterapkan adalah melalui pelatihan dasar, pendampingan rutin, dan pembiasaan penggunaan teknologi serta AI secara bertahap. Penggunaan teknologi digital oleh santri tetap berada dalam pengawasan para ustadz agar tidak keluar dari nilai dan norma pesantren.

Tabel 4. 4 Praktik Kepemimpinan Kyai

Kategori	Hasil Temuan
Pendekatan Keteladanan	1. Kyai terlibat langsung dalam mengawasi setiap unit usaha. 2. Nilai yang ditekankan kyai adalah kejujuran, amanah, disiplin, dan etos kerja sebagai ibadah 3. Pola komunikasi persuasif melalui hubungan ta'dzim kyai dan santri
Pendekatan Pembinaan dan Pemberdayaan Santri	1. Menginisiasi dan menjalankan program santri preneur, BLK, dan program magang 2. Menerapkan metode <i>learning by doing</i> 3. Menyediakan berbagai unit usaha 4. Pemberian kepercayaan dan tanggung jawab secara bertahap 5. Membangun sistem koordinasi dan pendampingan yang terstruktur 6. Melatih kedisiplinan santri melalui sistem yang terukur
Pendekatan Digitalisasi	1. Laboratorium AI dan infrastruktur digital sebagai sarana kegiatan kewirausahaan dan pelatihan untuk santri. 2. Integrasi teknologi: QRIS, media sosial (Instagram, TikTok), marketplace 3. Santri dilibatkan dalam pembuatan konten, live TikTok, dan pemasaran digital 4. Mengintegrasikan teknologi digital dalam kegiatan kewirausahaan di pesantren 5. Pengawasan agar penggunaan teknologi tetap sesuai nilai kepesantrenan

3. Dampak Kepemimpinan Kyai Dalam Menumbuhkan Jiwa Kewirausahaan Santri Pada Era Digital Di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang

Berdasarkan hasil penelitian, dampak kepemimpinan Kyai Bisri dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri dapat dilihat dari tiga aspek utama, yaitu aspek wawasan dan pengetahuan kewirausahaan,

aspek sikap dan mental kewirausahaan, serta aspek keterampilan dan tindakan nyata kewirausahaan. Ketiga aspek tersebut mencerminkan hasil konkret dari strategi kepemimpinan yang telah diterapkan.

a. Aspek Wawasan (Kognitif)

Pemahaman santri terhadap kewirausahaan mengalami peningkatan yang signifikan setelah mengikuti pembinaan dan terlibat langsung dalam unit usaha pesantren. Santri tidak lagi memandang kewirausahaan sebagai kegiatan jual beli sederhana, tetapi sudah memahami bahwa usaha membutuhkan perencanaan, manajemen, dan kerja sama tim.

Santri mulai memahami praktik usaha dari hulu ke hilir, mencakup manajemen produksi, pemasaran, dan perhitungan keuangan usaha. Santri juga semakin memahami bahwa media digital membuka banyak peluang usaha, terutama dalam hal pemasaran produk kepada pasar yang lebih luas. Lebih lanjut, santri mulai memahami manajemen usaha secara lebih luas, termasuk efisiensi kerja, inovasi produk, dan pemanfaatan teknologi serta AI dalam pengembangan usaha pesantren.

b. Aspek Sikap (Afektif)

Pembinaan kewirausahaan yang diterapkan Kyai Bisri tidak hanya berfokus pada aspek pengetahuan teknis, tetapi juga berhasil membentuk karakter dan sikap mental santri yang mendukung jiwa kewirausahaan. Santri menjadi lebih mandiri, disiplin, bertanggung

jawab, dan memiliki etos kerja yang lebih baik setelah terlibat dalam kegiatan kewirausahaan. Santri juga menjadi lebih percaya diri, berani mencoba hal baru, dan memiliki motivasi yang lebih tinggi dalam menjalankan usaha.

Perubahan sikap dan mental tersebut dibuktikan dengan berbagai contoh konkret. Pertama, Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh berhasil meraih juara 1 kewirausahaan antarpesantren tingkat nasional. Santri yang terlibat dalam lomba tersebut semula merupakan santri yang tidak menonjol dan cenderung pasif. Namun, karena sering dilibatkan, dibimbing, dan diberi tanggung jawab dalam unit usaha pesantren, santri tersebut berkembang secara signifikan. Ketika mengikuti lomba, santri sudah mampu memahami konsep usaha, alur kerja, hingga cara memanfaatkan media digital untuk promosi, dan menunjukkan perubahan sikap yang jelas berupa kepercayaan diri dan tanggung jawab yang tinggi.

Kedua, terdapat alumni santri yang awalnya hanya mengikuti praktik kerja lapangan (PKL) di bidang perikanan pesantren. Dari pengalaman praktik langsung tersebut, alumni santri itu mampu mengembangkan usaha perikanan secara mandiri di beberapa tempat setelah lulus, dan akhirnya mendapatkan beasiswa di Universitas Brawijaya Fakultas Perikanan. Hal ini membuktikan bahwa dampak pembinaan kewirausahaan tidak hanya dirasakan

selama santri mondok, tetapi terus berlanjut dalam kehidupan mereka setelah lulus.

c. Aspek Tindakan

Keterampilan yang paling berkembang pada santri meliputi keterampilan kerja tim, komunikasi, pelayanan pelanggan, tanggung jawab kerja, serta keterampilan memanfaatkan teknologi digital untuk kegiatan usaha. Kemampuan santri dalam menggunakan teknologi digital meningkat secara signifikan, terutama dalam hal promosi melalui media sosial dan penggunaan sistem digital pesantren.

Dalam satu tahun terakhir, santri sudah percaya diri dalam memasarkan produk melalui media sosial dan berani tampil dalam live TikTok. Santri berperan aktif dalam pembuatan konten promosi, pengelolaan media sosial, optimasi pemasaran digital, serta pemanfaatan AI untuk desain, copywriting, dan analisis respons pasar.

Dampak nyata dari keterlibatan aktif santri dalam pemasaran digital terlihat dari peningkatan omzet unit usaha ikan koi pesantren yang mencapai Rp 60 juta setelah memanfaatkan platform TikTok selama satu tahun. Sebelumnya, produk ikan koi tidak dipasarkan melalui media sosial, namun setelah santri aktif membuat konten dan melakukan promosi digital, peningkatan omzet terjadi secara signifikan.

Tabel 4. 5 Perbandingan Omzet Unit Usaha Ikan Koi

No.	Keterangan	Sebelum TikTok	Setelah TikTok
1	Rata-rata Omzet per Bulan	± Rp 1.000.000	± Rp 60.000.000
2	Sistem Pemasaran	Konvensional (offline)	Digital (TikTok Live Lelang)
3	Jangkauan Pasar	Terbatas (lokal)	Lebih luas (nasional)
4	Penetapan Harga	Harga tetap	Sistem lelang (harga tertinggi)
5	Durasi Penggunaan TikTok	-	± 1 Tahun

Berdasarkan keseluruhan temuan pada ketiga aspek dampak di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan Kyai Bisri dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang memberikan dampak yang nyata dan komprehensif. Dampak tersebut tidak hanya terlihat pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan teknis santri, tetapi juga pada pembentukan karakter, mental wirausaha, dan kemampuan adaptasi santri terhadap dinamika era digital, sehingga menghasilkan santri yang mandiri, inovatif, beretika, dan siap bersaing di era digital.

Tabel 4. 6 Dampak Kepemimpinan Kyai

Kategori	Hasil Temuan
Aspek Wawasan (Kognitif)	1. Santri memahami usaha butuh perencanaan, manajemen, dan kerja sama tim 2. Santri memahami praktik usaha dari hulu ke hilir: produksi hingga pemasaran

	3. Santri mampu memanfaatkan media sosial dan AI sebagai peluang usaha digital
Aspek Sikap (Afektif)	1. Santri lebih mandiri, disiplin, percaya diri, dan tidak mudah menyerah 2. Santri meraih Juara 1 kewirausahaan antar pesantren tingkat nasional 3. Memiliki motivasi yang tinggi dalam menjalankan usaha
Aspek Tindakan	1. Santri aktif dalam produksi, pengemasan, pelayanan, dan penjualan produk 2. Santri mampu mengelola media sosial dan live TikTok secara mandiri 3. Omzet unit usaha ikan koi meningkat hingga Rp60 juta via TikTok

BAB V

PEMBAHASAN

A. Visi Kepemimpinan Kyai Dalam Menumbuhkan Jiwa Kewirausahaan Santri Pada Era Digital Di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa visi kepemimpinan kyai diarahkan pada pembentukan santri yang tidak hanya memiliki kompetensi keagamaan, tetapi juga memiliki kemandirian ekonomi melalui pengembangan jiwa kewirausahaan berbasis digital. Visi tersebut menempatkan kewirausahaan sebagai bagian integral dari proses pendidikan pesantren, sehingga santri tidak hanya dipersiapkan sebagai individu yang memahami ajaran agama, tetapi juga sebagai individu yang mampu menghadapi tantangan sosial dan ekonomi di era digital.

Temuan ini memperkuat teori kepemimpinan visioner yang dikemukakan oleh Burt Nanus (1992), yang menegaskan bahwa pemimpin visioner harus mampu merumuskan gambaran masa depan organisasi yang jelas, realistis, dan menarik, serta menggerakkan seluruh potensi organisasi untuk mewujudkannya.¹⁵¹ Dalam kerangka Nanus, kepemimpinan visioner diwujudkan melalui empat peran utama, yaitu *direction setter*, *agent of change*, *spokesperson*, dan *coach*. Keempat peran tersebut tercermin secara

¹⁵¹ Taufiqurokhman, *Teori Perkembangan Kepemimpinan Visioner Dan Progresif*.

konseptual dalam praktik kepemimpinan kyai sebagaimana ditemukan dalam penelitian ini.

1. Kyai sebagai *Direction Setter*

Peran *direction setter* dalam penelitian ini terwujud melalui perumusan visi kewirausahaan berbasis digital yang jelas dan terintegrasi dalam sistem pendidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kyai secara sadar menetapkan kewirausahaan digital sebagai bagian dari orientasi strategis pendidikan, bukan sekadar program tambahan. Penetapan arah tersebut tercermin dalam penguatan unit usaha sebagai media pembelajaran, dorongan pemanfaatan media sosial untuk pemasaran produk, serta pembinaan literasi digital bagi santri. Visi ini menempatkan kemandirian ekonomi sebagai bagian dari pembentukan karakter religius santri.

Temuan ini sejalan dengan konsep teori kepemimpinan visioner yang dikemukakan oleh Burt Nanus yang menegaskan bahwa pemimpin berperan sebagai penentu arah (*direction setter*) dengan merumuskan visi masa depan yang jelas, realistis, dan mampu menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan organisasi.¹⁵² Visi tidak hanya bersifat deklaratif, tetapi harus terinternalisasi dalam kebijakan dan tindakan nyata. Dalam konteks ini, penerjemahan visi kewirausahaan digital ke dalam program pendidikan menunjukkan bahwa fungsi pengarah tersebut berjalan secara operasional.

¹⁵² Taufiqurokhman.

Temuan ini juga memperkuat penelitian Tsauri dan Wahidah yang menyatakan bahwa kepemimpinan entrepreneurship kyai mencakup integrasi dimensi spiritual dan ekonomi dalam pendidikan pesantren.¹⁵³

Visi kewirausahaan digital yang dirumuskan tidak menggeser nilai-nilai keislaman, melainkan memperluas makna pendidikan Islam melalui pembentukan kemandirian ekonomi yang berlandaskan amanah dan tanggung jawab sosial.

Lebih lanjut, penelitian yang dilakukan oleh Khofi dan Furqon menjelaskan bahwa strategi kepemimpinan kyai dalam mengembangkan pesantren mencakup perumusan visi yang berorientasi masa depan serta pengembangan keterampilan santri untuk menghadapi perubahan.¹⁵⁴ Arah kewirausahaan digital yang ditetapkan dalam penelitian ini menunjukkan adanya orientasi inovatif dan adaptif terhadap perkembangan zaman, sehingga visi berfungsi sebagai kerangka transformasi kelembagaan.

Berdasarkan analisis tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa peran kyai sebagai *direction setter* tidak hanya terlihat pada perumusan visi kewirausahaan, tetapi juga pada konsistensi dalam menerjemahkan visi tersebut ke dalam kebijakan dan pembinaan yang terstruktur. Penetapan

¹⁵³ Tsauri and Wahidah, "Strategi Kepemimpinan Entrepreneurship Kiai Dalam Eskalasi Kemandirian Santri Melalui Pendidikan Terpadu Di Pesantren."

¹⁵⁴ Mohammad Bilutfikal Khofi and Mufasirul Furqon, "Strategi Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Pondok Pesantren," *INCARE, International Journal of Educational Resources* 5, no. 3 (2024): 265–88, <https://doi.org/10.59689/incare.v5i3.1019>.

arah ini menjadi fondasi utama dalam membentuk jiwa kewirausahaan santri di era digital.

2. Kyai sebagai *Agent of Change*

Peran *agent of change* dalam penelitian ini tampak pada kemampuan kyai merespons perkembangan teknologi digital dengan menjadikannya sebagai bagian dari sistem pendidikan kewirausahaan santri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kyai tidak mempertahankan pola pendidikan yang bersifat konvensional semata, melainkan mendorong integrasi literasi digital, pemasaran berbasis media sosial, serta penguatan keterampilan teknologi dalam aktivitas unit usaha. Perubahan ini dilakukan tanpa menghilangkan nilai-nilai keislaman yang menjadi fondasi pesantren.

Temuan ini sejalan dengan konsep kepemimpinan visioner yang dikemukakan oleh Burt Nanus, yang menegaskan bahwa pemimpin harus mampu berperan sebagai agen perubahan dengan membaca dinamika eksternal dan mengantisipasi kebutuhan masa depan organisasi.¹⁵⁵ Kemampuan mengintegrasikan kewirausahaan digital dalam sistem pendidikan menunjukkan bahwa kepemimpinan kyai memiliki orientasi masa depan (*future-oriented leadership*).

Temuan ini juga memperkuat pandangan Khofi dan Furqon yang menjelaskan bahwa strategi kepemimpinan kyai mencakup dorongan inovasi serta pengembangan keterampilan santri untuk menghadapi

¹⁵⁵ Taufiqurokhman, *Teori Perkembangan Kepemimpinan Visioner Dan Progresif*.

tantangan zaman.¹⁵⁶ Adaptasi terhadap ekonomi digital mencerminkan kepemimpinan yang progresif dan kontekstual, bukan statis-tradisional. Selain itu, Tsauri dan Wahidah menegaskan bahwa kepemimpinan entrepreneurship kyai memiliki dimensi sosial-ekonomi yang berkembang sesuai kebutuhan masyarakat.¹⁵⁷ Dalam konteks penelitian ini, penguatan kewirausahaan digital menunjukkan adanya upaya sistematis untuk mempersiapkan santri agar mampu berkontribusi dalam ekonomi modern.

Berdasarkan analisis tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa peran kyai sebagai *agent of change* tercermin dalam kemampuannya mentransformasikan orientasi pendidikan menuju kewirausahaan digital yang adaptif, tanpa melepaskan nilai-nilai spiritual sebagai fondasi utama.

3. Kyai sebagai *Spokesperson*

Peran *spokesperson* dalam penelitian ini terlihat melalui kemampuan kyai mengkomunikasikan visi kewirausahaan digital sebagai bagian dari tanggung jawab moral dan religius santri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kewirausahaan tidak diposisikan sekadar sebagai aktivitas ekonomi, melainkan sebagai implementasi nilai amanah, kemandirian, dan kebermanfaatan sosial. Visi tersebut disampaikan secara konsisten dalam pembinaan sehingga membangun

¹⁵⁶ Khofi and Furqon, "Strategi Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Pondok Pesantren."

¹⁵⁷ Tsauri and Wahidah, "Strategi Kepemimpinan Entrepreneurship Kiai Dalam Eskalasi Kemandirian Santri Melalui Pendidikan Terpadu Di Pesantren."

kesadaran kolektif bahwa aktivitas usaha merupakan bagian dari pembentukan karakter. Temuan ini sejalan dengan konsep kepemimpinan visioner dari Burt Nanus yang menegaskan bahwa pemimpin harus mampu mengartikulasikan visi secara jelas dan membangun komitmen bersama terhadap arah organisasi. Visi memperoleh daya transformasinya ketika dikomunikasikan secara persuasif dan bernilai.¹⁵⁸

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan temuan Nur Hayana dan Wahidmurni yang menunjukkan bahwa kepemimpinan kyai dalam memberdayakan kewirausahaan santri dilakukan melalui keteladanan, motivasi, serta pemberian tanggung jawab dalam unit usaha pesantren.¹⁵⁹ Pendekatan tersebut menegaskan bahwa pembentukan jiwa kewirausahaan tidak terlepas dari peran aktif kyai dalam membimbing dan mengarahkan santri secara langsung.

Dalam konteks penelitian ini, komunikasi visi kewirausahaan digital yang dilakukan kyai memperlihatkan pola yang serupa, yakni membangun kesadaran, memberikan motivasi, serta menanamkan tanggung jawab sebagai bagian dari pembentukan karakter kewirausahaan santri.

¹⁵⁸ Taufiqurokhman, *Teori Perkembangan Kepemimpinan Visioner Dan Progresif*.

¹⁵⁹ Hayana and Wahidmurni, "Kepemimpinan Kyai Dalam Memberdayakan Kewirausahaan Santri."

4. Kyai sebagai *Coach*

Peran kyai sebagai coach dalam penelitian ini merupakan bentuk konkret realisasi visi kewirausahaan berbasis digital yang telah ditetapkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa visi tentang kemandirian ekonomi santri tidak berhenti pada perumusan arah, tetapi diwujudkan melalui pembinaan yang sistematis, pelibatan santri dalam unit usaha, serta pendampingan dalam pemanfaatan media digital. Dengan demikian, proses pembinaan menjadi sarana implementasi visi dalam praktik pendidikan sehari-hari.

Temuan ini sejalan dengan pandangan Burt Nanus bahwa pemimpin visioner tidak hanya menetapkan arah masa depan, tetapi juga berperan mengembangkan kapasitas anggota organisasi agar mampu mewujudkan visi tersebut. Visi memperoleh maknanya melalui proses pelatihan dan pemberdayaan yang berkelanjutan.¹⁶⁰

Proses pembinaan kewirausahaan berbasis digital tersebut juga diperkuat dengan teori Icek Ajzen dalam *Theory of Planned Behavior*, di mana pembentukan perilaku dipengaruhi oleh keyakinan, sikap, dan niat terhadap suatu tindakan.¹⁶¹ Pendampingan dan praktik langsung dalam kewirausahaan memperkuat konstruksi psikologis tersebut sehingga visi kemandirian ekonomi berkembang menjadi perilaku nyata.

¹⁶⁰ Taufiqurokhman, *Teori Perkembangan Kepemimpinan Visioner Dan Progresif*.

¹⁶¹ Ajzen, "The Theory of Planned Behavior."

Selain itu, penelitian Herlina dkk. menunjukkan bahwa pelatihan kewirausahaan digital mampu meningkatkan motivasi dan keterampilan santri. Hasil tersebut menguatkan bahwa pembinaan berbasis praktik merupakan langkah strategis dalam mewujudkan visi kewirausahaan.¹⁶²

Peneliti menyimpulkan bahwa peran kyai sebagai *coach* menjadi instrumen utama dalam mengaktualisasikan visi kewirausahaan digital. Melalui pembinaan yang terstruktur dan berbasis praktik, visi tidak hanya dipahami sebagai arah ideal, tetapi ditransformasikan menjadi pengalaman belajar yang membentuk sikap, keyakinan, dan perilaku kewirausahaan santri secara nyata.

Berdasarkan hasil diatas, maka peneliti menyimpulkan bahwa visi kepemimpinan kyai dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri di era digital merupakan bentuk kontekstualisasi kepemimpinan visioner dalam pendidikan Islam. Dalam literatur manajemen modern, kepemimpinan visioner kerap dipahami dalam kerangka organisasi bisnis atau korporasi. Namun dalam konteks ini, visi tidak hanya berfungsi sebagai arah strategis organisasi, melainkan terintegrasi dengan nilai spiritual, pembentukan karakter, dan tanggung jawab sosial santri. Visi kewirausahaan digital yang dirumuskan tidak berdiri sebagai orientasi ekonomi semata, tetapi menjadi

¹⁶² Herlina et al., “Kewirausahaan Digital Bagi Santri Di Pondok Pesantren Madyan Al-Qur’any Cianjur.”

instrumen pendidikan yang membentuk wawasan, sikap, dan perilaku kewirausahaan santri secara utuh.

Dengan demikian, kepemimpinan visioner kyai menunjukkan karakter yang khas, yaitu menggabungkan dimensi religius, pedagogis, dan adaptif terhadap perkembangan teknologi dalam satu kerangka kepemimpinan yang terarah dan berkelanjutan.

B. Praktik Kepemimpinan Kyai Dalam Menumbuhkan Jiwa Kewirausahaan Santri Pada Era Digital Di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang

Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa kyai menerapkan tiga praktik utama dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri di era digital, yaitu pendekatan keteladanan, pendekatan pembinaan dan pemberdayaan santri, serta pendekatan digitalisasi dalam pemasaran usaha. Ketiga pendekatan tersebut tidak berdiri sendiri secara terpisah, melainkan saling terkait dan terintegrasi dalam praktik kepemimpinan sehari-hari. Integrasi tersebut menunjukkan bahwa pembinaan kewirausahaan dilakukan secara sistematis, mencakup pembentukan karakter, penguatan kapasitas, serta adaptasi terhadap perkembangan teknologi.

Temuan tersebut sejalan dengan konsep kepemimpinan transformasional sebagaimana dikemukakan oleh Bernard M. Bass dan Ronald E. Riggio, yang menekankan peran pemimpin dalam mentransformasi nilai, sikap, dan motivasi pengikut melalui keteladanan, dorongan inspiratif, stimulasi intelektual, serta perhatian terhadap

pengembangan individu.¹⁶³ Kepemimpinan transformasional tidak semata-mata berorientasi pada pencapaian tujuan, tetapi pada proses perubahan kesadaran dan pola pikir pengikut secara menyeluruh.¹⁶⁴ Dalam konteks penelitian ini, keterpaduan antara keteladanan, pemberdayaan, dan digitalisasi mencerminkan adanya proses transformasi yang menyentuh dimensi moral, motivasional, dan intelektual santri secara simultan.

Selain itu, pendekatan tersebut juga selaras dengan pandangan Nurhayana dan Wahidmurni yang menekankan pentingnya keteladanan, pembelajaran berbasis praktik, serta pemberian tanggung jawab sebagai bagian dari proses pemberdayaan santri.¹⁶⁵ Dalam perspektif kewirausahaan, pola ini dapat dijelaskan melalui teori kebutuhan berprestasi yang dikemukakan oleh David C. McClelland, yang menegaskan bahwa dorongan berprestasi mendorong individu untuk bekerja secara mandiri dan bertanggung jawab.¹⁶⁶ Pendekatan ini juga sejalan dengan *Theory of Planned Behavior* dari Icek Ajzen, yang menjelaskan bahwa niat berwirausaha dipengaruhi oleh sikap terhadap perilaku, norma subjektif, dan persepsi kontrol diri.¹⁶⁷ Pelibatan santri secara langsung dalam praktik usaha dan pemberian tanggung jawab secara bertahap berkontribusi dalam

¹⁶³ Bass and Riggio, *Transformasional Leadership*.

¹⁶⁴ Roni Harsoyo, "Bernard M. Bass' Transformational Leadership Theory and Its Application in Improving the Quality of Islamic Education Institutions," *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 3, no. 2 (2022): 247–62.

¹⁶⁵ Hendra Kurniawan et al., "Implementasi Sistem Informasi Akademik (SIAKAD) Dalam Meningkatkan Efisiensi Administrasi Pendidikan Di Madrasah Aliyah Negeri," *Jurnal Manajemen Kewirausahaan Dan Teknologi* 2, no. 2 (2025): 57–64, <https://doi.org/https://doi.org/10.61132/jumaket.v2i2.543>.

¹⁶⁶ McClelland, *The Achieving Society*.

¹⁶⁷ Ajzen, "The Theory of Planned Behavior."

membentuk sikap positif, dukungan sosial, serta kepercayaan diri yang memperkuat intensi kewirausahaan.

1. Pendekatan Keteladanan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendekatan keteladanan diwujudkan melalui keterlibatan langsung kyai dalam mengawasi, membimbing, dan memberikan contoh nyata dalam pengelolaan unit usaha pesantren. Kyai tidak hanya memberikan arahan normatif dari jarak jauh, tetapi hadir secara langsung dalam praktik kewirausahaan sehari-hari, menampilkan etos kerja yang mencerminkan nilai disiplin, tanggung jawab, kejujuran, dan kerja keras secara konsisten. Penekanan kyai bahwa berwirausaha merupakan bagian dari ibadah menunjukkan bahwa aktivitas ekonomi dalam konteks pesantren tidak diposisikan sebagai tujuan akhir yang bersifat materialistis, melainkan sebagai medium pengamalan nilai-nilai spiritual yang memberi dimensi transendental pada setiap tindakan usaha yang dijalankan. Keteladanan yang demikian menjadi tindakan kepemimpinan yang secara langsung membentuk orientasi perilaku dan pola pikir santri dalam menjalankan usaha.

Dalam konteks pendidikan pesantren, pendekatan keteladanan memiliki landasan yang kuat dalam konsep *uswah hasanah*, yaitu prinsip kepemimpinan Islam yang menempatkan pemimpin sebagai model perilaku utama yang layak dicontoh oleh seluruh pengikutnya. Keteladanan dalam kerangka ini tidak sekadar berfungsi sebagai simbol

moral yang bersifat seremonial, tetapi berperan sebagai sarana internalisasi nilai yang berlangsung melalui praktik nyata dan dapat diamati secara langsung.¹⁶⁸ Hal ini selaras dengan temuan Nurhayana dan Wahidmurni yang menjelaskan bahwa keteladanan merupakan salah satu strategi kepemimpinan kyai yang paling mendasar dan efektif dalam membentuk karakter santri, karena nilai-nilai yang dicontohkan langsung oleh kyai akan terserap secara organik ke dalam kesadaran dan perilaku santri tanpa harus selalu melalui instruksi formal yang bersifat eksplisit.¹⁶⁹

Secara psikologis, mekanisme keteladanan tersebut dapat dijelaskan melalui *Social Learning Theory* yang dikemukakan oleh Albert Bandura. Bandura menegaskan bahwa individu belajar dan membentuk perilakunya tidak semata-mata melalui pengalaman langsung (*enactive learning*), tetapi juga melalui proses pengamatan terhadap perilaku model yang dianggap memiliki otoritas dan kredibilitas dalam lingkungannya (*observational learning* atau *modeling*). Proses tersebut mencakup empat tahapan yang saling berurutan, yaitu perhatian (*attention*), retensi (*retention*), reproduksi perilaku (*reproduction*), dan motivasi (*motivation*).¹⁷⁰ Dalam konteks penelitian ini, kyai berperan sebagai model utama yang secara konsisten diamati oleh santri. Ketika

¹⁶⁸ Mulyasa, *Manajemen Pendidikan Karakter* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013), https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=GT6AEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Mulyasa+Manajemen+Pendidikan+Karakter+2013+PDF&ots=seCIJ729ga&sig=6byeqSMGZBnPOHV e0AehunciF68&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.

¹⁶⁹ Hayana and Wahidmurni, "Kepemimpinan Kyai Dalam Memberdayakan Kewirausahaan Santri."

¹⁷⁰ Bandura, *Social Learning Theory*.

santri menyaksikan secara langsung integritas, kedisiplinan, dan tanggung jawab kyai dalam praktik kewirausahaan, proses modeling berlangsung secara alamiah sehingga nilai-nilai kewirausahaan terinternalisasi ke dalam diri santri tanpa harus selalu menunggu instruksi formal. Dengan demikian, keteladanan kyai tidak sekadar berfungsi sebagai stimulus motivasional yang bersifat sementara, tetapi berperan sebagai mekanisme transmisi nilai yang bekerja secara mendalam dan berkelanjutan dalam proses pembentukan karakter wirausaha santri.

Pendekatan keteladanan ini juga bersesuaian dengan konsep kepemimpinan kharismatik sebagaimana dikemukakan oleh Hariyadi yang menjelaskan bahwa pengaruh pemimpin dalam konteks pesantren bertumpu pada kewibawaan spiritual dan integritas personal yang melekat pada diri kyai.¹⁷¹ Kharisma kyai memperkuat efektivitas proses modeling karena figur yang dihormati, dipercaya, dan dianggap memiliki otoritas spiritual cenderung lebih mudah dan lebih dalam ditiru oleh pengikutnya.

Lebih jauh, keteladanan kyai tersebut juga mencerminkan dimensi *idealized influence* dalam teori kepemimpinan transformasional yang dirumuskan oleh Bass dan Avolio, di mana pemimpin memperoleh pengaruhnya bukan melalui kekuasaan struktural, melainkan melalui integritas moral dan konsistensi nilai yang ditampilkan dalam setiap

¹⁷¹ Hariyadi, "Kepemimpinan Karismatik Kiai Dalam Membangun Budaya Organisasi Pesantren."

aspek kehidupan, sehingga perilakunya secara alamiah menjadi standar acuan bagi seluruh pengikut dalam bertindak dan mengambil keputusan.¹⁷²

Pola komunikasi yang dibangun kyai dalam pendekatan keteladanan ini juga memperlihatkan keseimbangan yang terukur antara kepemimpinan yang tegas dan pendekatan yang persuasif. Dalam temuan penelitian ini, arahan secara umum disampaikan melalui jalur struktural pengurus pesantren, namun kyai tidak segan turun langsung memberikan bimbingan personal kepada santri apabila situasi mengharuskan demikian. Hubungan antara kyai dan santri senantiasa dijaga dalam bingkai *ta'dzim* sebagai bentuk penghormatan yang mengakar dalam tradisi pesantren, namun demikian santri tetap diberi ruang yang memadai untuk belajar, bereksperimen, dan berpraktik secara aktif. Hal ini selaras dengan yang dikemukakan oleh Muttaqin bahwa kepemimpinan kyai yang efektif bersumber dari tiga aspek utama, yaitu kekuatan spiritual dan keilmuan agama yang mendalam, kepribadian yang kharismatik dan disegani, serta kemampuan mengelola lembaga pesantren secara efektif dan bijaksana.¹⁷³

Selain keteladanan dalam nilai dan etos kerja, kyai juga menampilkan keteladanan dalam menyikapi teknologi digital secara bijak dan proporsional. Kyai menegaskan bahwa teknologi hanya

¹⁷² Harsoyo, "Bernard M. Bass' Transformational Leadership Theory and Its Application in Improving the Quality of Islamic Education Institutions."

¹⁷³ Muttaqin, "Types and Characteristics of Kyai Leadership Within Pesantren."

berfungsi sebagai sarana, sementara akhlak dan etika Islam tetap menjadi landasan utama yang tidak boleh tergoyahkan. Sikap terbuka namun tetap kritis dan selektif terhadap teknologi ini mengajarkan kepada santri bahwa modernisasi dan digitalisasi dapat diintegrasikan secara harmonis dalam bingkai nilai-nilai pesantren. Dengan demikian, keteladanan kyai mencakup tidak hanya dimensi moral dan spiritual, tetapi juga dimensi literasi digital yang bijaksana dan bertanggung jawab. Hal ini memperkuat pandangan Prabowo et al. yang menyatakan bahwa peran kepemimpinan kyai dalam mengembangkan literasi digital santri sangat ditentukan oleh cara kyai sendiri memosisikan teknologi dalam kehidupan pesantren, sehingga sikap dan perilaku kyai terhadap teknologi secara langsung menjadi referensi bagi santri dalam memanfaatkan digitalisasi secara etis, bertanggung jawab, dan selaras dengan nilai-nilai Islam.¹⁷⁴

Peneliti menyimpulkan bahwa keberhasilan pendekatan keteladanan dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri terletak pada tiga hal yang saling menopang, yaitu konsistensi kyai dalam menampilkan integritas moral, keterlibatan langsung kyai dalam praktik usaha yang dapat diamati santri, serta penanaman nilai disiplin, tanggung jawab, dan kejujuran yang dihidupi melalui keteladanan yang otentik. Melalui integrasi antara konsep *idealized influence* dalam kepemimpinan

¹⁷⁴ Prabowo et al., "Digital Literacy and Development of Santripreneur Asset Quality Through The Leadership Role of Kyai: A Case Study of Islamic Boarding Schools."

transformasional dan observational learning Bandura, keteladanan kyai bekerja pada dua level sekaligus, yaitu level motivasional yang mendorong santri untuk meniru, dan level kognitif-afektif yang menginternalisasi nilai kewirausahaan ke dalam karakter santri. Dengan demikian, pendekatan keteladanan terbukti menjadi fondasi moral sekaligus kompas etis yang mengarahkan santri dalam memanfaatkan teknologi digital secara bijak dan bertanggung jawab.

2. Pendekatan Pembinaan dan Pemberdayaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kyai menerapkan pendekatan pembinaan dan pemberdayaan santri melalui tujuh tindakan nyata yang dilaksanakan secara sistematis dan berkelanjutan, meliputi penyelenggaraan program Santri *Preneur* dan Balai Latihan Kerja (BLK), penerapan metode *learning by doing*, penyediaan beragam unit usaha sebagai sarana praktik, sistem pemberian kepercayaan dan tanggung jawab secara bertahap, pembangunan sistem koordinasi dan pendampingan yang terstruktur, pelatihan kedisiplinan melalui sistem SOP yang terukur, serta pengarahan yang bersifat persuasif dan humanis.

Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bernard M. Bass dan Ronald E. Riggio, yang menekankan bahwa pemimpin transformasional tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga pada proses pengembangan kapasitas, potensi, dan kemandirian individu secara

menyeluruh. Dalam penelitian ini, hal tersebut tercermin pada dua dimensi kepemimpinan transformasional yang secara nyata dioperasionalkan oleh kyai, yaitu *individualized consideration* dan *intellectual stimulation*. Dimensi *individualized consideration* menekankan perhatian pemimpin terhadap kebutuhan dan potensi individu secara personal, sedangkan *intellectual stimulation* mendorong pengikut untuk berpikir kreatif, inovatif, dan mandiri dalam menghadapi tantangan.¹⁷⁵ Kedua dimensi ini secara bersama-sama membentuk landasan konseptual bagi praktik pembinaan dan pemberdayaan yang ditemukan dalam penelitian ini.

- a. Kyai menginisiasi dan menjalankan program-program pembinaan kewirausahaan yang terstruktur sebagai bagian integral dari sistem pendidikan pesantren. Program-program tersebut meliputi Santri Preneur, Balai Latihan Kerja (BLK), serta program magang santri di unit usaha pesantren. Keberadaan program-program ini mencerminkan dimensi *individualized consideration* dari Bass dan Riggio, di mana kyai secara sadar merancang ruang pembelajaran yang mempertimbangkan kebutuhan pengembangan santri secara individual.¹⁷⁶ Bukti konkret dari tindakan ini tampak pada terselenggaranya pelatihan pemasaran digital di BLK yang diikuti santri secara aktif, serta keterlibatan santri dalam program double

¹⁷⁵ Bass and Riggio, *Transformasional Leadership*.

¹⁷⁶ Bass and Riggio.

track di tingkat sekolah yang diintegrasikan langsung dengan praktik magang di unit usaha pesantren.

- b. Kyai menerapkan metode *learning by doing* sebagai pendekatan utama dalam pembinaan kewirausahaan. Santri dibiasakan terlibat langsung dalam kegiatan usaha secara bertahap, sehingga sikap disiplin dan tanggung jawab terbentuk secara alami melalui pembiasaan yang konsisten. Pendekatan ini mencerminkan dimensi *intellectual stimulation* Bass dan Riggio, karena santri tidak sekadar menerima instruksi, tetapi dihadapkan pada tantangan nyata yang mendorong mereka berpikir kritis dan kreatif.¹⁷⁷ Hal ini selaras dengan temuan Nurhayana dan Wahidmurni yang menyatakan bahwa pemberian pembelajaran lapangan dan tugas langsung di unit usaha pesantren menjadi strategi efektif dalam membentuk jiwa entrepreneur santri secara organik.¹⁷⁸ Sugiarto, Izzat, dan Matin juga menegaskan bahwa kepemimpinan kyai berkontribusi signifikan dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan melalui motivasi dan penciptaan lingkungan pesantren yang kondusif.¹⁷⁹ Bukti konkretnya terlihat dari keterlibatan santri dalam praktik penggilingan kopi, perawatan ikan, serta budidaya anggrek yang dilaksanakan di bawah pengawasan langsung pembina unit usaha.

¹⁷⁷ Bass and Riggio.

¹⁷⁸ Hayana and Wahidmurni, "Kepemimpinan Kyai Dalam Memberdayakan Kewirausahaan Santri."

¹⁷⁹ Sugiarto, Izzat, and Matin, "Kepemimpinan Kiai Dalam Menumbuhkan Jiwa Kewirausahaan Santri Pondok Pesantren Al Hasan Bekasi."

- c. Kyai menyediakan beragam unit usaha sebagai sarana praktik kewirausahaan yang terintegrasi, meliputi Pertashop, BM Mart, air mineral, rumah makan, warung kopi dan produksi kopi, budidaya ikan air tawar (lele dan koi), budidaya anggrek, serta production house atau media kreatif. Keragaman unit usaha ini mencerminkan sensitivitas kepemimpinan terhadap perbedaan minat dan bakat santri sebagaimana ditekankan dalam dimensi *individualized consideration*, sehingga setiap santri memiliki ruang pengembangan yang relevan dengan potensinya. Dalam kerangka *Knowledge Spillover Theory*, keberagaman unit usaha tersebut juga menjadikan pesantren sebagai *knowledge ecosystem* yang produktif, di mana pengetahuan agama, sosial, dan ekonomi yang mengalir dari kyai dan ustadz kepada santri melalui interaksi langsung dalam praktik usaha menciptakan limpahan pengetahuan (*knowledge spillover*) yang menginspirasi santri untuk berinovasi dan menciptakan peluang usaha baru yang tetap berlandaskan nilai-nilai Islam.¹⁸⁰ Bukti konkret dari tindakan ini tampak pada pengelolaan BM Mart, unit warung kopi, warung makan, serta laboratorium budidaya yang semuanya melibatkan santri sebagai pelaksana operasional aktif.
- d. Kyai menerapkan sistem pemberian kepercayaan dan tanggung jawab secara bertahap kepada santri sesuai dengan kemampuan masing-masing, mulai dari proses produksi hingga pemasaran,

¹⁸⁰ Acs et al., "The Knowledge Spillover Theory of Entrepreneurship."

dengan tetap berada dalam pengawasan pengurus. Mekanisme bertahap ini secara langsung mencerminkan prinsip *individualized consideration*, di mana pemimpin memperhatikan tingkat kesiapan individu sebelum memberikan tanggung jawab yang lebih besar. Hal ini juga berkaitan erat dengan teori kebutuhan berprestasi (*need for achievement*) yang dikemukakan oleh McClelland, yang menjelaskan bahwa seseorang termotivasi untuk mencapai hasil yang lebih baik, mandiri, dan bertanggung jawab ketika diberi kesempatan nyata untuk membuktikan kemampuannya.¹⁸¹ Sistem kepercayaan bertahap yang diterapkan kyai secara langsung mengaktifkan dorongan berprestasi tersebut dalam diri santri, karena mereka merasakan bahwa kepercayaan yang diberikan merupakan pengakuan nyata atas kemampuan dan perkembangan mereka. Bukti konkret dari tindakan ini tampak ketika santri dipercaya menjalankan fungsi kasir di BM Mart, mengelola pesanan budidaya ikan lele, serta menjalankan tugas pemasaran produk secara mandiri setelah melalui tahap pelatihan awal.

- e. Kyai membangun sistem koordinasi dan pendampingan yang terstruktur dengan pembagian peran yang jelas antara pengelola unit usaha, ustadz, dan santri. Pengelola mengatur sistem dan target unit usaha, ustadz berperan sebagai pembina dan pengawas, sementara santri menjadi pelaksana operasional sekaligus pengembang ide,

¹⁸¹ McClelland, *The Achieving Society*.

termasuk dalam pemanfaatan laboratorium AI. Pola koordinasi ini merefleksikan *intellectual stimulation* karena santri tidak hanya diarahkan untuk mengikuti prosedur yang ada, tetapi diberi ruang untuk mengembangkan inisiatif dan inovasi dalam batas tanggung jawab yang telah ditetapkan. Pandangan ini selaras dengan teori Schumpeter yang memandang wirausahawan sebagai *agent of change* yang mendorong kemajuan melalui inovasi.¹⁸² Dalam konteks ini, santri yang diberi ruang untuk mengusulkan ide dan mengembangkan strategi usaha sedang dibentuk menjadi agen inovasi yang mampu menciptakan nilai baru dalam ekosistem kewirausahaan pesantren. Bukti konkret dari tindakan ini terlihat dalam pelaksanaan pengarahannya praktik kewirausahaan yang terdokumentasi, serta pendampingan langsung dalam praktik pembuatan kopi di unit usaha pesantren yang berlangsung secara rutin.

- f. Kyai melatih kedisiplinan santri melalui sistem yang terukur, di mana santri dibiasakan bekerja sesuai jadwal, target, dan standar operasional prosedur (SOP) yang berlaku di setiap unit usaha. Sistem absensi dan buku saku praktik diterapkan sebagai instrumen pemantauan kedisiplinan, disertai evaluasi mingguan yang rutin. Penerapan sistem ini mencerminkan perpaduan antara *individualized consideration* yang memberikan umpan balik

¹⁸² Kaya, "Joseph A . Schumpeter ' S Perspective On Innovation."

personal, dan *intellectual stimulation* yang mendorong santri untuk terus merefleksikan dan meningkatkan kinerja mereka secara bertanggung jawab. Dalam perspektif *Theory of Planned Behavior* Ajzen, pembiasaan bekerja sesuai SOP dan evaluasi rutin secara bertahap membentuk behavioral intention yang kuat dalam diri santri, yaitu kecenderungan internal untuk bertindak secara disiplin, terencana, dan bertanggung jawab sebagai fondasi perilaku wirausaha yang berkelanjutan.¹⁸³ Bukti konkret dari tindakan ini tampak pada penerapan buku saku sebagai absensi kegiatan praktik kerja lapangan santri di seluruh unit usaha pesantren.

- g. Kyai memberikan pengarahan secara persuasif agar santri merasa nyaman dan tidak tertekan dalam menjalani proses pembelajaran kewirausahaan. Pendekatan persuasif ini mencerminkan kepemimpinan yang humanis sekaligus menegaskan kembali dimensi *individualized consideration*, di mana disiplin ditegakkan bukan melalui paksaan struktural, melainkan melalui pembangunan kesadaran dan motivasi internal santri, sehingga keterlibatan dalam kegiatan usaha dirasakan sebagai bagian dari proses pertumbuhan diri, bukan sekadar kewajiban formal.

Berdasarkan ketujuh tindakan tersebut membentuk sebuah sistem pembinaan dan pemberdayaan yang menyeluruh, di mana santri tidak diperlakukan sebagai objek pasif, melainkan sebagai subjek aktif yang

¹⁸³ Ajzen, "The Theory of Planned Behavior."

terus diberi ruang untuk berkembang, bereksperimen, dan belajar dari pengalaman nyata. Pola ini secara teoritis dapat dijelaskan melalui teori *experiential learning* yang dikemukakan oleh David A. Kolb, yang menegaskan bahwa pembelajaran yang bermakna dan berkelanjutan terjadi melalui siklus pengalaman konkret, refleksi observatif, konseptualisasi abstrak, dan eksperimentasi aktif.¹⁸⁴ Pelibatan langsung santri dalam unit usaha pesantren merupakan bentuk konkret dari fase pengalaman nyata dalam siklus Kolb, yang kemudian diperkuat melalui pendampingan dan evaluasi rutin sebagai fasilitator pembelajaran. Proses ini tidak hanya menghasilkan pengetahuan teknis, tetapi juga membentuk sikap tanggung jawab, kepercayaan diri, dan kemampuan pengambilan keputusan yang menjadi elemen penting jiwa kewirausahaan.

Pendekatan pemberdayaan yang diterapkan juga selaras dengan teori *empowerment theory* yang dikemukakan oleh Julian Rappaport, yang memandang pemberdayaan sebagai proses transformatif di mana individu didorong untuk mengenali potensinya dan mengambil kendali atas kondisi hidupnya secara mandiri.¹⁸⁵ Mekanisme pemberdayaan tersebut tampak pada sistem pemberian kepercayaan bertahap kepada santri, yang memungkinkan mereka berkembang dari sekadar pelaksana menjadi subjek yang aktif merencanakan, mengeksekusi, dan

¹⁸⁴ Kolb, *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*.

¹⁸⁵ Zimmerman, "Empowerment Theory: Psychological, Organizational and Community Levels Of Analysis."

mengevaluasi kegiatan usaha, sehingga rasa memiliki (*sense of ownership*) dan motivasi intrinsik santri tumbuh secara organik.

Selain itu, pendekatan ini juga selaras dengan teori *human capital* Gary S. Becker, yang menegaskan bahwa investasi dalam pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja berkontribusi langsung terhadap peningkatan kapasitas dan produktivitas individu.¹⁸⁶ Pembinaan kewirausahaan santri di pesantren dapat dipahami sebagai bentuk investasi modal manusia yang terencana, di mana santri dibekali tidak hanya dengan keterampilan teknis, tetapi juga dengan kompetensi manajerial, sosial, dan digital yang relevan untuk membangun kemandirian ekonomi.¹⁸⁷

Temuan ini juga diperkuat oleh hasil penelitian Nurhayana dan Wahidmurni yang menegaskan bahwa pemberian tugas dan tanggung jawab nyata di unit usaha pesantren merupakan strategi efektif dalam membentuk karakter santri yang mandiri dan berjiwa wirausaha.¹⁸⁸ Demikian pula dengan penelitian Fatmawati yang menunjukkan bahwa keterlibatan santri secara langsung dalam kegiatan kewirausahaan meningkatkan rasa percaya diri, kedisiplinan, serta kesadaran sosial santri.¹⁸⁹ Kedua temuan tersebut bersesuaian dengan hasil penelitian ini, di mana santri yang semula pasif berkembang menjadi individu yang

¹⁸⁶ Becker, *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*.

¹⁸⁷ Becker.

¹⁸⁸ Hayana and Wahidmurni, "Kepemimpinan Kyai Dalam Memberdayakan Kewirausahaan Santri."

¹⁸⁹ Fatmawati, "Strategi Pengembangan Jiwa Kewirausahaan Santri Dalam Mencetak Santripreneur (Studi Kasus Pesantren Entrepreneur Al Mawaddah Kudus)."

percaya diri, bertanggung jawab, dan mampu berprestasi di tingkat nasional setelah secara konsisten dilibatkan, dibimbing, dan diberi tanggung jawab nyata dalam unit usaha pesantren.

Peneliti menyimpulkan bahwa keberhasilan pendekatan pembinaan dan pemberdayaan dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri terletak pada keterpaduan tiga elemen pokok. Pertama, program pelatihan yang terstruktur dan berbasis praktik nyata yang menjamin santri memperoleh pengalaman langsung dalam mengelola usaha. Kedua, sistem pemberian kepercayaan dan tanggung jawab yang bertahap dan berkelanjutan yang mendorong tumbuhnya kemandirian dan motivasi intrinsik santri. Ketiga, pendampingan yang konsisten dari para pembina yang tidak hanya mengawasi, tetapi juga memotivasi dan mengevaluasi perkembangan santri secara periodik. Ketiga elemen ini secara bersama-sama menciptakan ekosistem pembelajaran kewirausahaan yang kondusif, transformatif, dan berakar pada nilai-nilai keislaman di lingkungan pesantren.

3. Pendekatan Digitalisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kyai menerapkan pendekatan digitalisasi melalui enam tindakan nyata yang dilaksanakan secara sistematis dan berkelanjutan, meliputi penyediaan fasilitas laboratorium AI dan infrastruktur digital, pengintegrasian teknologi dalam operasional seluruh unit usaha pesantren, pelibatan aktif santri dalam pemasaran digital dan pengelolaan media sosial, penetapan kompetensi

digital yang terencana bagi santri, pengintegrasian teknologi dalam pembelajaran dengan tetap menjaga nilai kepesantrenan, serta penanganan kesenjangan literasi digital melalui pelatihan dan pendampingan yang berkelanjutan.

Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bernard M. Bass dan Ronald E. Riggio, yang menegaskan bahwa pemimpin transformasional mampu mendorong perubahan orientasi organisasi melalui dua dimensi utama, yaitu *intellectual stimulation* dan *inspirational motivation*. Dimensi *intellectual stimulation* mendorong pemimpin untuk menantang cara berpikir konvensional dan membuka ruang inovasi, sedangkan *inspirational motivation* berfungsi menumbuhkan semangat dan visi bersama dalam menghadapi perubahan.¹⁹⁰ Dalam konteks pesantren, kedua dimensi ini tercermin pada kemampuan kyai mengarahkan kebijakan lembaga agar responsif terhadap perkembangan teknologi dan ekonomi digital, tanpa melepaskan nilai-nilai dasar keislaman yang menjadi fondasi pesantren.

- a. Kyai menyediakan fasilitas laboratorium AI dan infrastruktur digital sebagai sarana utama dalam mendukung kegiatan kewirausahaan santri. Pesantren menyediakan laboratorium digital beserta sarana media kreatif dan tim IT internal yang secara khusus mendukung operasional digital unit usaha. Tindakan ini mencerminkan dimensi

¹⁹⁰ Bass and Riggio, *Transformasional Leadership*.

inspirational motivation Bass dan Riggio, karena kyai tidak hanya berbicara tentang pentingnya teknologi, tetapi secara nyata menyediakan sarana yang memungkinkan santri membangun kompetensi digital mereka.¹⁹¹ Bukti konkret dari tindakan ini tampak pada peresmian resmi Laboratorium Digital dan *Artificial Intelligence* (AI) sebagai fasilitas pesantren yang dikhususkan bagi santri.

- b. Kyai mengintegrasikan teknologi digital dalam operasional seluruh unit usaha pesantren secara menyeluruh, meliputi sistem keuangan digital, pembayaran non-tunai (QRIS), media sosial (Instagram, TikTok, WhatsApp), marketplace, perangkat produksi media kreatif, serta aplikasi dan perangkat AI. Tindakan ini merefleksikan dimensi *intellectual stimulation*, karena pengintegrasian teknologi mendorong santri berpikir inovatif dalam mengelola dan mengembangkan unit usaha secara lebih modern dan efisien.

Hal ini sejalan dengan temuan Sihura yang menyatakan bahwa platform seperti Instagram, Facebook, dan TikTok memungkinkan pelaku usaha menjangkau audiens yang lebih luas dengan biaya yang efisien.¹⁹² Senada dengan itu, temuan yang dilakukan oleh Manurung dan Putri menjelaskan bahwa marketplace tidak hanya memberikan kemudahan dalam proses pemasaran, tetapi juga

¹⁹¹ Bass and Riggio.

¹⁹² Hendrik Kuasa Sihura, "Peran Media Sosial Dalam Strategi Pemasaran Umkn Di Era Digital," *Jurnal Education And Development* 13, No. 1 (2025): 703–6.

meningkatkan visibilitas produk, memperluas akses ke pasar yang lebih luas, serta memberikan akses ke teknologi yang mendukung.¹⁹³

Lebih lanjut, Lady dan Olivia mencatat bahwa digitalisasi usaha melalui pengelolaan media sosial Instagram, penerapan pembayaran non-tunai QRIS, serta optimalisasi WhatsApp Business terbukti memberikan perubahan positif dalam kemudahan akses informasi dan kerapian sistem komunikasi usaha.¹⁹⁴ Bukti konkret dari tindakan ini tampak pada penerapan pembayaran QRIS di unit usaha pesantren serta penggunaan Instagram sebagai platform pemasaran produk.

- c. Kyai melibatkan santri secara aktif dalam pemasaran digital dan pengelolaan media sosial unit usaha, mencakup pembuatan konten promosi, pengelolaan akun media sosial, pelaksanaan live TikTok, pemanfaatan AI untuk desain dan copywriting, serta analisis respons pasar. Tindakan ini mencerminkan perpaduan antara *intellectual stimulation* yang mendorong kreativitas dan *inspirational motivation* yang menumbuhkan semangat berwirausaha secara digital. Hal ini selaras dengan pandangan Herlina et al. yang menjelaskan bahwa integrasi nilai-nilai Islam dengan teknologi digital mampu menumbuhkan semangat kemandirian santri

¹⁹³ Maya Manurung And Juliana Putri, "Peran Marketplace Dalam Meningkatkan Akses," *Ab-Joice: Al-Bahjah Jpurnal Of Islamic Economics* 2, No. 2 (2024): 74–81, <https://doi.org/10.61553/Abjoiec.V2i02.249>.

¹⁹⁴ Lady and Cindy Olivia, "Kualitas Serta Engagement Dari UMKM," *JURNAL HASIL PENGABDIAN MASYARAKAT* 4, no. 3 (2026): 609–17.

sekaligus menyiapkan mereka menjadi wirausahawan modern yang beretika.¹⁹⁵ Bukti konkret dari tindakan ini tampak pada konten promosi unit usaha yang dibuat secara mandiri oleh santri serta kegiatan produksi konten media yang terdokumentasi secara rutin.

- d. Kyai mengarahkan santri untuk menguasai kompetensi digital yang diperlukan di era digital, mencakup pemahaman dasar kewirausahaan digital, keterampilan praktik usaha berbasis teknologi, serta kemampuan memanfaatkan media sosial dan platform pemasaran online. Tindakan ini bersesuaian dengan teori *digital entrepreneurship* Nambisan yang menegaskan bahwa pemanfaatan teknologi digital merupakan ruang utama penciptaan nilai, inovasi, dan pengembangan usaha.¹⁹⁶ Bukti konkret dari tindakan ini tampak pada pelatihan media marketing yang diselenggarakan secara rutin di laboratorium AI, di mana santri diajarkan secara sistematis tentang strategi pemasaran digital dan pengelolaan platform media sosial.
- e. Kyai mengintegrasikan teknologi digital dalam pembelajaran kewirausahaan dengan tetap menjaga nilai-nilai kepesantrenan sebagai landasan utama. Kyai secara konsisten menegaskan bahwa teknologi hanyalah sarana, sedangkan akhlak dan etika Islam tetap

¹⁹⁵ Herlina et al., “Kewirausahaan Digital Bagi Santri Di Pondok Pesantren Madyan Al-Qur’any Cianjur.”

¹⁹⁶ Nambisan, “Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship.”

menjadi fondasi yang tidak boleh tergoyahkan. Pemanfaatan teknologi oleh santri senantiasa berada di bawah pengawasan para pembina agar tidak keluar dari nilai dan norma pesantren. Tindakan ini selaras dengan teori *diffusion of innovations* Rogers, yang menjelaskan bahwa keberhasilan adopsi teknologi sangat dipengaruhi oleh peran pemimpin dalam memberikan legitimasi dan dukungan terhadap perubahan.¹⁹⁷ Bukti konkret dari tindakan ini tampak pada sistem pengawasan penggunaan media sosial santri yang berjalan secara paralel dengan program pelatihan digital.

- f. Kyai mengatasi tantangan perbedaan tingkat literasi digital di antara santri melalui pelatihan dasar, pendampingan rutin, dan pembiasaan penggunaan teknologi serta AI secara bertahap. Tindakan ini mencerminkan dimensi *individualized consideration* Bass dan Riggio, karena pendekatan yang diterapkan bersifat adaptif terhadap kebutuhan masing-masing individu. Hal ini diperkuat oleh pandangan Sitaridis dan Kitsios yang menegaskan bahwa pendidikan kewirausahaan digital harus mencakup penguatan *self-efficacy* dan pembangunan ekosistem kewirausahaan yang mendukung kolaborasi.¹⁹⁸ Bukti konkret dari tindakan ini tampak pada sistem rotasi penggunaan laboratorium AI yang memastikan

¹⁹⁷ Rogers, *Diffusion Of Innovations*.

¹⁹⁸ Sitaridis and Kitsios, "Digital Entrepreneurship and Entrepreneurship Education."

seluruh santri secara bergantian memperoleh akses pelatihan digital yang terstruktur.

Berdasarkan Keenam tindakan tersebut membentuk sebuah ekosistem kewirausahaan digital yang menyeluruh di lingkungan pesantren, di mana teknologi bukan sekadar alat tambahan melainkan bagian integral dari sistem pembinaan. Pola ini dapat dijelaskan lebih lanjut melalui teori *digital entrepreneurship* Nambisan, yang menekankan bahwa ekosistem kewirausahaan digital dibangun di atas tiga elemen kunci, yaitu *digital artifacts*, *digital platforms*, dan *digital infrastructure*, yang secara bersama-sama memungkinkan pelaku usaha untuk beroperasi secara fleksibel, kolaboratif, dan lintas batas.¹⁹⁹ Dalam konteks pesantren, penyediaan laboratorium AI, integrasi berbagai platform digital dalam unit usaha, dan pelibatan aktif santri dalam pemasaran digital mencerminkan upaya membangun ketiga elemen tersebut secara nyata dan terencana.

Pandangan ini juga diperkuat oleh teori *diffusion of innovations* Everett M. Rogers, yang menjelaskan bahwa keberhasilan adopsi inovasi teknologi dalam suatu komunitas sangat bergantung pada peran pemimpin sebagai *change agent* yang memberikan legitimasi, keteladanan, dan dukungan terhadap perubahan.²⁰⁰ Dalam penelitian ini, komitmen kyai yang diwujudkan secara kelembagaan melalui peresmian laboratorium digital dan AI menjadi faktor kunci yang melegitimasi pemanfaatan teknologi di

¹⁹⁹ Nambisan, "Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship."

²⁰⁰ Rogers, *Diffusion Of Innovations*.

lingkungan pesantren, sehingga santri merasa aman dan termotivasi untuk mengadopsi inovasi digital tanpa mengkhawatirkan konflik dengan identitas keislaman mereka.

Lebih lanjut, temuan ini juga bersesuaian dengan pandangan Prabowo et al. yang menyatakan bahwa peran kepemimpinan kyai dalam mengembangkan literasi digital santri sangat ditentukan oleh cara kyai sendiri memosisikan teknologi dalam kehidupan pesantren. Sikap dan perilaku kyai terhadap teknologi secara langsung menjadi referensi bagi santri dalam memanfaatkan digitalisasi secara etis, bertanggung jawab, dan selaras dengan nilai-nilai Islam.²⁰¹ Dengan demikian, pendekatan digitalisasi dalam kepemimpinan kyai tidak hanya berdimensi teknis-operasional, tetapi juga berdimensi moral dan pedagogis yang membentuk karakter santri sebagai wirausahawan digital yang berintegritas.

Peneliti menyimpulkan bahwa keberhasilan pendekatan digitalisasi dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri terletak pada keterpaduan tiga hal pokok. Pertama, komitmen kelembagaan yang diwujudkan melalui penyediaan infrastruktur digital sebagai fasilitas resmi pesantren. Kedua, pelibatan aktif santri sebagai pelaku langsung dalam ekosistem kewirausahaan digital, bukan sekadar penerima informasi. Ketiga, pengawasan berbasis nilai yang memastikan pemanfaatan teknologi senantiasa berada dalam koridor etika Islam dan norma kepesantrenan.

²⁰¹ Prabowo et al., "Digital Literacy and Development of Santripreneur Asset Quality Through The Leadership Role of Kyai: A Case Study of Islamic Boarding Schools."

Ketiga hal ini secara bersama-sama menjadikan pendekatan digitalisasi sebagai instrumen pembinaan yang tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis santri, tetapi juga memperkuat karakter, etos kerja, dan identitas keislaman mereka di tengah arus perubahan era digital.

C. Dampak Kepemimpinan Kyai Dalam Menumbuhkan Jiwa Kewirausahaan Santri Pada Era Digital Di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kyai dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri di era digital memberikan dampak yang nyata dan komprehensif. Dampak tersebut dapat diidentifikasi melalui tiga aspek utama yang mencerminkan dimensi pembentukan jiwa kewirausahaan secara holistik, yaitu aspek wawasan terhadap kewirausahaan (*kognitif*), aspek sikap dalam berwirausaha (*afektif*), serta aspek tindakan dalam wirausaha. Ketiga aspek ini secara konseptual selaras dengan kerangka *Theory of Planned Behavior* yang dikemukakan oleh Icek Ajzen, yang menjelaskan bahwa perilaku kewirausahaan terbentuk melalui proses bertahap yang berakar pada keyakinan kognitif (*behavioral beliefs*), sikap afektif (*attitude toward behavior*), dan intensi perilaku (*behavioral intention*) yang pada akhirnya terwujud dalam tindakan nyata.²⁰² Ketiga aspek dampak yang ditemukan dalam penelitian ini merupakan manifestasi

²⁰² Ajzen, "The Theory of Planned Behavior."

konkret dari ketiga konstruk tersebut dalam konteks pembinaan kewirausahaan di pesantren.

1. Aspek Wawasan (*Kognitif*)

Temuan penelitian menunjukkan bahwa dampak pertama dari kepemimpinan kyai terlihat pada meningkatnya wawasan dan pemahaman santri terhadap konsep kewirausahaan secara signifikan. Santri tidak lagi memandang kewirausahaan sebagai aktivitas jual beli sederhana, tetapi telah memahami bahwa usaha membutuhkan perencanaan, manajemen, dan kerja sama tim yang terstruktur. Pemahaman santri berkembang secara menyeluruh mencakup praktik usaha dari hulu ke hilir, meliputi manajemen produksi, strategi pemasaran, dan perhitungan keuangan. Selain itu, santri juga semakin memahami bahwa media digital membuka peluang usaha yang luas, termasuk pemanfaatan teknologi dan AI dalam pengembangan usaha. Bukti konkretnya tampak pada kemampuan santri dalam mengidentifikasi peluang pasar, merencanakan strategi pemasaran digital, serta memahami alur pengelolaan unit usaha secara menyeluruh.

Perkembangan wawasan kognitif ini dapat dijelaskan melalui *Knowledge Spillover Theory of Entrepreneurship* yang menyatakan bahwa kewirausahaan muncul dari limpahan pengetahuan (*knowledge spillover*) yang tersebar dalam suatu komunitas dan dimanfaatkan oleh individu kreatif sebagai peluang usaha baru.²⁰³ Dalam konteks

²⁰³ Acs et al., "The Knowledge Spillover Theory of Entrepreneurship."

pesantren, pengetahuan agama, manajerial, dan teknologi yang mengalir dari kyai kepada santri melalui interaksi langsung dalam unit usaha telah berfungsi sebagai sumber inspirasi yang memperluas wawasan kewirausahaan santri secara organik. Pesantren dalam hal ini berperan sebagai *knowledge ecosystem* yang subur bagi tumbuhnya ide-ide wirausaha yang tidak hanya bernilai ekonomi, tetapi juga bermakna secara moral dan spiritual.

Temuan ini juga diperkuat oleh pandangan Sitaridis dan Kitsios yang menegaskan bahwa pendidikan kewirausahaan digital yang efektif harus mencakup pemahaman atas faktor keberhasilan dan hambatan, serta penguatan aspek perilaku seperti motivasi dan *self-efficacy*.²⁰⁴ Peningkatan wawasan santri yang ditemukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan kyai berhasil memenuhi dimensi tersebut, karena santri tidak hanya memahami aspek teknis usaha, tetapi juga mampu menganalisis peluang dan tantangan dalam ekosistem kewirausahaan digital secara kritis dan mandiri.

Selain itu, temuan ini selaras dengan teori inovasi Schumpeter yang menekankan bahwa wirausahawan sejati adalah individu yang mampu menciptakan kombinasi baru dari sumber daya yang ada.²⁰⁵ Berkembangnya wawasan santri dalam memahami inovasi produk dan pemanfaatan teknologi AI dalam pengelolaan usaha menunjukkan

²⁰⁴ Sitaridis and Kitsios, "Digital Entrepreneurship and Entrepreneurship Education."

²⁰⁵ Karol Sledzik, "SCHUMPETER ' S VIEW ON INNOVATION AND," *Journal, Ssrn Electronic*, 2015, 1–8, <https://doi.org/10.2139/ssrn.2257783>.

bahwa proses pembinaan yang diterapkan kyai berhasil menanamkan orientasi inovatif dalam diri santri, sehingga mereka tidak hanya mampu mengelola usaha yang ada, tetapi juga berpotensi menciptakan nilai-nilai baru dalam ekosistem kewirausahaan pesantren.

2. Aspek Sikap (Afektif)

Temuan penelitian menunjukkan bahwa dampak kedua dari kepemimpinan kyai terlihat pada perubahan sikap dan mental kewirausahaan santri yang mencerminkan perkembangan karakter yang signifikan. Santri menjadi lebih mandiri, disiplin, bertanggung jawab, dan memiliki etos kerja yang lebih baik setelah terlibat dalam kegiatan kewirausahaan. Santri juga menjadi lebih percaya diri, berani mencoba hal baru, dan memiliki motivasi yang lebih tinggi dalam menjalankan usaha. Perubahan sikap ini tidak hanya bersifat sementara, tetapi terbukti berkelanjutan dan berdampak jangka panjang sebagaimana ditunjukkan oleh beberapa bukti konkret yang ditemukan dalam penelitian.

Bukti konkret pertama dari aspek ini adalah keberhasilan santri meraih juara 1 kewirausahaan antarpesantren tingkat nasional. Santri yang terlibat semula merupakan individu yang cenderung pasif, namun setelah konsisten dilibatkan, dibimbing, dan diberi tanggung jawab nyata dalam unit usaha, santri tersebut berkembang signifikan. Saat kompetisi, santri mampu memahami konsep usaha secara menyeluruh, menguasai alur kerja, memanfaatkan media digital untuk promosi secara

mandiri, serta menampilkan kepercayaan diri dan tanggung jawab yang tinggi. Bukti konkret kedua adalah alumni santri yang berawal dari keterlibatan praktik kerja lapangan di bidang perikanan pesantren, kemudian berhasil mengembangkan usaha perikanan secara mandiri di beberapa tempat setelah lulus dan mendapatkan beasiswa di perguruan tinggi negeri terkemuka. Hal ini membuktikan bahwa dampak pembinaan kewirausahaan tidak hanya dirasakan selama mondok, tetapi terus berlanjut dalam kehidupan santri setelah lulus.

Perubahan sikap dan mental kewirausahaan ini secara teoritis dapat dijelaskan melalui *Theory of Planned Behavior* Ajzen, khususnya pada konstruk *attitude toward behavior*, yaitu sikap atau evaluasi afektif individu terhadap perilaku tertentu, pembinaan yang diterapkan kyai melalui keteladanan, pemberdayaan, dan pelibatan langsung dalam praktik usaha secara bertahap membentuk sikap yang semakin positif terhadap aktivitas wirausaha, sehingga santri membangun kesiapan psikologis yang kuat untuk terus terlibat dan berkembang dalam dunia kewirausahaan.²⁰⁶

Temuan ini juga bersesuaian dengan pandangan McClelland tentang *need for achievement*, yang menjelaskan bahwa dorongan berprestasi dalam diri individu tumbuh ketika mereka diberi kesempatan nyata untuk membuktikan kemampuan dan memperoleh umpan balik atas

²⁰⁶ Ajzen, "The Theory of Planned Behavior."

hasil kerja mereka.²⁰⁷ Sistem pembinaan yang diterapkan kyai, dengan memberikan tanggung jawab nyata dan kepercayaan yang bertahap, secara langsung mengaktifkan dorongan berprestasi tersebut dalam diri santri. Hal ini terbukti dari perkembangan santri yang semula pasif menjadi individu yang percaya diri, berprestasi di tingkat nasional, dan mampu mengembangkan usaha secara mandiri setelah menyelesaikan pendidikan di pesantren.

Selain itu, perkembangan sikap afektif santri ini juga dapat dipahami melalui *Social Learning Theory* Bandura, yang menjelaskan bahwa individu membentuk sikap dan perilakunya melalui proses pengamatan terhadap figur yang dianggap memiliki otoritas dan kredibilitas.²⁰⁸ Keteladanan kyai yang konsisten dalam menampilkan etos kerja, kejujuran, dan tanggung jawab dalam praktik kewirausahaan telah menjadi model afektif yang kuat bagi santri, sehingga nilai-nilai tersebut terinternalisasi secara mendalam ke dalam sikap dan karakter santri melalui proses *observational learning* yang berlangsung secara berkelanjutan dalam kehidupan pesantren sehari-hari.

3. Aspek Tindakan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa dampak ketiga dari kepemimpinan kyai terlihat pada berkembangnya keterampilan dan tindakan nyata santri dalam menjalankan kegiatan kewirausahaan.

²⁰⁷ McClelland, *The Achieving Society*.

²⁰⁸ Bandura, *Social Learning Theory*.

Keterampilan yang paling berkembang meliputi keterampilan kerja tim, komunikasi, pelayanan pelanggan, tanggung jawab kerja, serta keterampilan memanfaatkan teknologi digital untuk kegiatan usaha. Santri sudah percaya diri dalam memasarkan produk melalui media sosial dan berani tampil dalam live TikTok. Santri berperan aktif dalam pembuatan konten promosi, pengelolaan media sosial, optimasi pemasaran digital, serta pemanfaatan AI untuk desain, copywriting, dan analisis respons pasar.

Bukti konkret paling signifikan dari aspek ini adalah peningkatan omzet unit usaha ikan koi hingga mencapai Rp60 juta setelah santri aktif memanfaatkan platform TikTok untuk pemasaran digital selama satu tahun. Sebelumnya, produk ikan koi tidak dipasarkan melalui media sosial, namun setelah santri aktif membuat konten dan melakukan promosi digital, peningkatan omzet terjadi secara signifikan. Selain itu, beberapa santri juga mulai merintis usaha mandiri dengan memanfaatkan media sosial sebagai sarana promosi, serta aktif mengusulkan inovasi produk dan strategi pemasaran digital dalam pengembangan unit usaha pesantren. Tindakan nyata santri ini tidak hanya memberikan dampak ekonomi bagi pesantren, tetapi juga menjadi bukti bahwa jiwa kewirausahaan santri telah terwujud dalam praktik yang sesungguhnya.

Perkembangan tindakan nyata santri ini secara teoritis dapat dijelaskan melalui *Theory of Planned Behavior* Ajzen, khususnya pada

konstruk behavioral intention, yaitu niat atau komitmen internal yang mendorong individu untuk bertindak. Semakin kuat intensi kewirausahaan yang terbentuk melalui proses pembinaan, semakin besar peluang santri untuk menunjukkan perilaku wirausaha dalam kehidupan nyata. Peningkatan omzet yang signifikan dan inisiatif santri dalam merintis usaha mandiri merupakan bukti empiris bahwa intensi kewirausahaan yang ditanamkan melalui kepemimpinan kyai telah berhasil bertransformasi menjadi tindakan nyata yang terukur dan berdampak.²⁰⁹

Temuan ini juga selaras dengan teori *digital entrepreneurship* Nambisan yang menegaskan bahwa pemanfaatan teknologi digital membuka ruang yang lebih luas, fleksibel, dan kolaboratif bagi pelaku usaha untuk menciptakan nilai baru.²¹⁰ Kemampuan santri dalam memanfaatkan platform TikTok untuk pemasaran produk dan meraih omzet yang signifikan merupakan contoh konkret bagaimana adaptasi terhadap ekosistem kewirausahaan digital dapat menghasilkan dampak ekonomi yang nyata dan terukur. Hal ini membuktikan bahwa strategi kepemimpinan kyai yang mengintegrasikan digitalisasi dalam pembinaan kewirausahaan telah berhasil mempersiapkan santri sebagai pelaku wirausaha digital yang kompeten dan adaptif.

²⁰⁹ Ajzen, "The Theory of Planned Behavior."

²¹⁰ Nambisan, "Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship."

Selain itu, perkembangan tindakan nyata santri ini diperkuat oleh pandangan Herlina et al. yang menunjukkan bahwa pelatihan kewirausahaan digital mampu meningkatkan tidak hanya motivasi dan kreativitas, tetapi juga keterampilan praktis santri dalam memanfaatkan platform digital untuk pengembangan usaha.²¹¹ Temuan tersebut sesuai dengan hasil penelitian ini, di mana santri yang secara aktif dilibatkan dalam praktik pemasaran digital menunjukkan peningkatan keterampilan yang signifikan, tidak hanya dalam aspek teknis penggunaan teknologi, tetapi juga dalam kemampuan analitis, kreatif, dan manajerial yang menjadi bekal utama dalam menjalankan usaha secara mandiri di era digital.

Berdasarkan keseluruhan analisis pada ketiga aspek dampak di atas, peneliti menyimpulkan bahwa kepemimpinan kyai dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri memberikan dampak yang bersifat menyeluruh, berkelanjutan, dan saling berkaitan. Perkembangan wawasan kognitif menjadi fondasi bagi terbentuknya sikap afektif yang positif, yang pada gilirannya mendorong terwujudnya tindakan psikomotorik yang konkret dan terukur. Keterkaitan ketiga aspek ini mencerminkan proses pembentukan jiwa kewirausahaan yang holistik sebagaimana dijelaskan dalam *Theory of Planned Behavior* Ajzen, di mana perubahan pada level

²¹¹ Herlina et al., “Kewirausahaan Digital Bagi Santri Di Pondok Pesantren Madyan Al-Qur’any Cianjur.”

keyakinan dan sikap secara bertahap menghasilkan intensi dan tindakan wirausaha yang nyata.

Temuan penelitian ini membuktikan bahwa keberadaan fasilitas digital yang memadai justru memperkuat dan memperluas peran kepemimpinan Kyai. Dalam kondisi di mana teknologi sudah tersedia, peran Kyai bertransformasi dari pengasuh tunggal menjadi arsitek ekosistem kewirausahaan digital berbasis nilai Islam. Kyai tidak lagi hanya berperan sebagai pemimpin spiritual dan manajerial dalam pengertian konvensional, tetapi juga sebagai penentu arah pemanfaatan teknologi (*digital value guardian*), yaitu figur yang memastikan seluruh aktivitas digital santri tetap berada dalam koridor etika Islam dan nilai kepesantrenan.

Hal ini dibuktikan oleh tiga temuan konkret. Pertama, meskipun santri telah mampu mengelola media sosial, live TikTok, dan pemasaran digital secara mandiri hingga menghasilkan omzet sebesar Rp60 juta, motivasi awal dan arah nilai mereka tetap bersumber dari arahan dan keteladanan Kyai Bisri. Kedua, perbedaan literasi digital antar santri justru membutuhkan kepemimpinan Kyai yang aktif dalam mendorong pelatihan, pendampingan, dan pemerataan akses teknologi. Ketiga, penggunaan teknologi AI dan media sosial oleh santri tetap berada di bawah pengawasan yang diinisiasi oleh Kyai, bukan berjalan secara otonom tanpa arah nilai.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Temuan dan pembahasan terkait strategi kepemimpinan kyai dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri di era digital, dalam hal ini dapat ditarik kesimpulan penting sebagai berikut.

1. Visi kepemimpinan kyai dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri di era digital berorientasi pada pembentukan kemandirian santri yang utuh dan menyeluruh, mencakup dimensi spiritual, karakter, dan ekonomi secara seimbang. Kyai memandang pesantren bukan sekadar lembaga pendidikan keagamaan, melainkan juga sebagai ruang pembinaan karakter, dakwah, dan pemberdayaan ekonomi santri. Dalam konteks era digital, teknologi dipandang sebagai sarana pendukung kewirausahaan yang pemanfaatannya senantiasa diarahkan agar tetap selaras dengan nilai kepesantrenan dan etika Islam. Visi tersebut diwujudkan secara nyata melalui berbagai program dan unit usaha pesantren yang dirancang untuk membentuk santri yang disiplin, bertanggung jawab, adaptif terhadap teknologi, dan siap mandiri.
2. Praktik kepemimpinan kyai dilaksanakan melalui tiga pendekatan utama yang saling terintegrasi. Pendekatan pertama adalah keteladanan, yang diwujudkan melalui keterlibatan langsung kyai dalam mengawasi dan membimbing unit usaha pesantren, penanaman nilai disiplin, tanggung jawab, kejujuran, dan kerja keras

secara konsisten, serta penyikapan yang bijak dan selektif terhadap penggunaan teknologi digital. Pendekatan kedua adalah pembinaan dan pemberdayaan santri, yang dioperasionalkan melalui penyelenggaraan program Santri Preneur dan Balai Latihan Kerja (BLK), penerapan metode *learning by doing*, penyediaan unit usaha sebagai sarana praktik nyata, sistem pemberian kepercayaan dan tanggung jawab secara bertahap, serta pengarahan yang bersifat persuasif dan humanis. Pendekatan ketiga adalah digitalisasi, yang diwujudkan melalui penyediaan infrastruktur digital berupa laboratorium AI, integrasi teknologi dalam operasional unit usaha, pelibatan santri dalam pemasaran digital dan pengelolaan media sosial, serta penanganan kesenjangan literasi digital melalui pelatihan dan pendampingan berkelanjutan.

3. Dampak kepemimpinan kyai terwujud secara nyata dan komprehensif pada tiga aspek utama. Pada aspek kognitif, santri mengalami peningkatan pemahaman tentang konsep kewirausahaan secara menyeluruh, mencakup perencanaan usaha, manajemen produksi, strategi pemasaran digital, inovasi produk, serta pemanfaatan teknologi dan AI dalam pengembangan usaha. Pada aspek afektif, santri mengalami perkembangan karakter yang nyata berupa peningkatan kemandirian, kedisiplinan, tanggung jawab, etos kerja, kepercayaan diri, dan keberanian berinovasi, yang dibuktikan dengan keberhasilan santri meraih juara 1 kewirausahaan

antarpesantren tingkat nasional serta alumni yang berhasil mengembangkan usaha mandiri dan meraih beasiswa di perguruan tinggi negeri. Pada aspek psikomotorik, santri menunjukkan peningkatan keterampilan nyata dalam pengelolaan usaha dan pemanfaatan teknologi digital, yang terbukti dari peningkatan omzet unit usaha ikan koi hingga mencapai Rp60 juta melalui pemasaran digital berbasis TikTok, keterlibatan aktif santri dalam pembuatan konten promosi dan pengelolaan media sosial, serta inisiatif sebagian santri dalam merintis usaha mandiri berbasis digital..

B. Saran

Berdasarkan temuan peneliti terkait strategi kepemimpinan kyai dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri di era digital, Adapun saran dari peneliti sebagai berikut.

1. Kyai dan pengasuh pesantren disarankan untuk terus mempertahankan dan mengembangkan pola kepemimpinan yang integratif antara nilai-nilai keislaman dan inovasi kewirausahaan digital. Visi kewirausahaan yang telah dibangun hendaknya terus dikomunikasikan secara konsisten kepada seluruh elemen pesantren.
2. Santri disarankan untuk terus mengembangkan semangat berwirausaha dengan memanfaatkan secara optimal seluruh fasilitas dan program yang telah disediakan pesantren serta terus meningkatkan literasi digital secara mandiri dan memanfaatkan

teknologi secara etis, kreatif, dan bertanggung jawab sesuai nilai-nilai Islam.

3. Peneliti selanjutnya disarankan untuk mengembangkan penelitian ini dengan cakupan yang lebih luas, misalnya melalui pendekatan komparatif di beberapa pesantren yang memiliki program kewirausahaan digital, sehingga diperoleh gambaran yang lebih komprehensif tentang model kepemimpinan kyai yang paling efektif dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri di era digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Zeinal, And Rinta Ratnawati. "Manajemen Mutu Pendidikan Pondok Pesantren Nurul Huda Pragaan Sumenep Di Era 5.0." *Alignment : Journal Of Administration And Educational Management* 7, No. 1 (2024): 96–105.
- Acs, Zoltan J., Pontus Braunerhjelm, David B. Audretsch, And Bo Carlsson. "The Knowledge Spillover Theory Of Entrepreneurship." *Small Business Economics* 32, No. 1 (2009): 15–30. <https://doi.org/10.1007/S11187-008-9157-3>.
- Ajzen, Icek. "The Theory Of Planned Behavior" 211 (1991): 179–211.
- Al-Mawardi, Abu'l Hasan. *Al-Ahkam As-Sultaniyyah*. Beirut: Dar Al-Kutub Al-Ilmiyyah, N.D.
- Aminah, Siti, Ajeng Atma Kusima, Risti Kurnia, Hanif Kurniawan, Muhammad Sofwan, And Muhammad Sholeh. "Studi Literatur: Tantangan Dan Peluang Kewirausahaan Di Era Digital." *Maeswara: Jurnal Riset Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan* 14, No. 1 (2024): 98–105.
- Ar, Fitra Murni, And Suswati Hendriyani. "Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Pondok Pesantren Kauman Padang Panjang Dalam Meningkatkan Prestasi Siswa Dan Mutu Pesantren." *Menara Ilmu* 16, No. 1 (2022): 8–16. <https://doi.org/10.31869/Mi.V16i1.3372>.
- Aulia, Ayuana. "Pengembangan Kewirausahaan Santri (Studi Kasus Pondok Pesantren Manba'ul Ulum Gayau Sakti Kecamatan Seputih Agung Lampung Tengah)." Iain Metro, 2018.
- Baharuddin, And Umiarso. *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori Dan Praktik*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.
- Bandura, Albert. *Social Learning Theory*. New York: General Learning Press, 1971.
- Bass, Bernanrd M., And Ronald E. Riggio. *Transformasional Leadership*. 2nd Ed. London: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- Becker, Gary S. *Human Capita A Theoretical And Empirical Analysis, With Special Reference To Education*. 3rd Ed. Chicago: University Of Chicago Press, 1993.
- Brauckmann, Stefan, And Petros Pashiardis. "Entrepreneurial Leadership In Schools: Linking Creativity With Accountability." *International Journal Of Leadership In Education* 25, No. 5 (2020): 787–801. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1804624>.
- Brinkmann, Svend, And Steinar Kvale. *Doing Interview*. 2nd Ed. Sage Publications, 2018.

- Buci Morisson, And Aula Ahmad Hafidh Saiful Fikri. "Digitalisasi Umkm Sebagai Strategi Meningkatkan Daya Saing Di Era Ekonomi Digital." *E-Bisnis: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis* 18, No. 1 (2025): 289–99. <https://doi.org/10.51903/E-Bisnis.V18i1.2215>.
- Chandrawasi, Tika Tri Putri, And Lidia Oktavia. "Pengenalan Konsep Kewirausahaan Islami Di Kalangan Santri: Pendekatan Berbasis Nilai-Nilai Syariah." *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat* 6, No. 1 (2025): 161–67. <https://doi.org/10.32493/Dkp.V6i1.46483>.
- Creswell, John W., And Cheryl N. Poth. *Qualitative Inquiry And Research Design: Choosing Among Five Approaches*. 4th Ed. Sage Publications, Inc, 2018.
- Drucker, Peter. *Innovation And Entrepreneurship*. 1st Ed. London: Routledge, 2014.
- Efendi, Dery Rahmayana, Ermanita, And Titin Sriwahyuni. "Kewirausahaan Di Era Digital: Tantangan Dan Peluang Entrepreneurship In Thedigital Era: Challenges And Oppoportunities." *Mufakat: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi* 3, No. 2 (2024): 218–23. <https://jurnal.anfa.co.id/index.php/mufakat/article/view/2510>.
- Fatmawati, Farida. "Strategi Pengembangan Jiwa Kewirausahaan Santri Dalam Mencetak Santripreneur (Studi Kasus Pesantren Entrepreneur Al Mawaddah Kudus)." Universitas Islam Negeri Walisongo, 2023.
- Hariyadi, Ahmad. "Kepemimpinan Karismatik Kiai Dalam Membangun Budaya Organisasi Pesantren." *Equity In Education Journal (Eej)* 2, No. 2 (2020): 96–104. <https://e-journal.upr.ac.id/index.php/eej/article/view/2447/2221>.
- Harsoyo, Roni. "Bernard M. Bass' Transformational Leadership Theory And Its Application In Improving The Quality Of Islamic Education Institutions." *Southeast Asian Journal Of Islamic Education Management* 3, No. 2 (2022): 247–62.
- Hasim, Ade, Ulil Amri Syafri, And Abdul Hayyie Al Kattani. "Membangun Mental Kewirausahaan Santri Di Pondok Pesantren Al-Kasyaf Bandung." *Al-Liqo: Jurnal Pendidikan Islam* 8, No. 1 (2023): 89–102.
- Hayana, Nur, And Wahidmurni. "Kepemimpinan Kyai Dalam Memberdayakan Kewirausahaan Santri." *J-Mpi (Jurnal Manajemen Pendidikan Islam)* 4, No. 1 (2019): 1. <https://doi.org/10.18860/Jmpi.V4i1.7223>.
- Herlina, Sri Mulyeni, Rudi Yacub, Irfan Sophan, And Siti Titta. "Kewirausahaan Digital Bagi Santri Di Pondok Pesantren Madyan Al-Qur'any Cianjur." *Jurnal Pengabdian Masyarakat (Jpm)* 1, No. 1 (2023): 25–33.
- Hidayat, Rahmat, Warul Walidin Ak, And Silahuddin. "Paradigma Tafaquh Fiddin Perspektif Imam Syafi ' I Dan Implikasinya Dalam Merawat Tradisi Keilmuan." *Fitrah: Journal Of Islamic Education* 4, No. 2 (2023).

- Irdhayanti, Efa, Anggraini Syahputri, Rizani Ramadhan, And Uray Ndaru Mustika. "Peningkatan Kewirausahaan Santri Melalui Pelatihan Pemasaran Online Dan Pengembangan Usaha Berbasis Digital." *Jurnal Pengabdian Kolaborasi Inovasi Ipteks* 2, No. 4 (2025): 1043–49.
- Karim, Abdul, Oman Fathurohman, Lina Marliani, Fakhri Fajrin, Firman Nugraha, Fitri Meliani, Mohammad Ridwan, And Risbon Sianturi. "Social Sciences & Humanities Open Islamic Spiritual Leadership Of Kyai In Fostering Santri S ' Entrepreneurial Spirit And Independence In Boarding School." *Social Sciences & Humanities Open* 12, No. July (2025): 101817. <https://doi.org/10.1016/J.Ssaho.2025.101817>.
- Kaya, Perihan Hazel. "Joseph A . Schumpeter ' S Perspective On Innovation." *International Jpurnal Of Economis, Commerce And Management* Iii, No. 8 (2015): 25–37.
- Khofi, Mohammad Bilutfikal, And Mufasirul Furqon. "Strategi Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Pondok Pesantren." *Incare, International Journal Of Educational Resources* 5, No. 3 (2024): 265–88. <https://doi.org/10.59689/Incare.V5i3.1019>.
- Kolb, David A. *Experiential Learning: Experience As The Source Of Learning And Development*. 2nd Ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1984.
- Kollmann, Tobias, Lucas Kleine-Stegemann, Katharina De Cruppe, And Christina Then-Bergh. "Eras Of Digital Entrepreneurship: Connecting The Past, Present, And Future." *Business And Information Systems Engineering* 64, No. 1 (2021): 15–31. <https://doi.org/10.1007/S12599-021-00728-6>.
- Kurniawan, Hendra, Nazla Sofi Adinda, Dea Nadhira Mulyadi, And Suci Nurhayati. "Implementasi Sistem Informasi Akademik (Siakad) Dalam Meningkatkan Efisiensi Administrasi Pendidikan Di Madrasah Aliyah Negeri." *Jurnal Manajemen Kewirausahaan Dan Teknologi* 2, No. 2 (2025): 57–64. <https://doi.org/10.61132/Jumaket.V2i2.543>.
- Lady, And Cindy Olivia. "Kualitas Serta Engagement Dari Umkm." *Jurnal Hasil Pengabdian Masyarakat* 4, No. 3 (2026): 609–17.
- Manurung, Maya, And Juliana Putri. "Peran Marketplace Dalam Meningkatkan Akses." *Ab-Joice: Al-Bahjah Jpurnal Of Islamic Economics* 2, No. 2 (2024): 74–81. <https://doi.org/10.61553/Abjoiec.V2i02.249>.
- Mcclelland, David C. *The Avhieving Society*. New York: Ivington Publishers, 1976.
- Miles, Matthew B, A. Michael Huberman, And Johnny Saldana. *Qualitative Data Analysis*. 3rd Ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc, 2014.
- Moleong, Lexy J. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2019.
- Mukhroji. "Kepemimpinan Kyai Dalam Pengasuhan Pesantren." *Insania* 16, No. 3

(2011): 357–68.

Mulyasa. *Manajemen Pendidikan Karakter*. Jakarta: Pt Bumi Aksara, 2013. https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=Gt6aeaaqbaj&oi=fnd&pg=pp1&dq=Mulyasa+Manajemen+Pendidikan+Karakter+2013+pdf&ots=Secij729ga&sig=6byeqsmgzbnphve0aehuneif68&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.

Munawaroh, Lum'atul. "Peran Kiai Dalam Penguatan Pendidikan Entrepreneurship Di Pondok Pesantren Ihya ' Us Sunnah Al Hasany Bangsalsari Jember Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Uin Khas Jember Peran Kiai Dalam Penguatan Pendidikan Entrepreneurship Di Pondok." Uin Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, 2025.

Muttaqin, Imron. "Types And Characteristics Of Kyai Leadership Within Pesantren" 20, No. 1 (2020): 165–74.

Nambisan, Satish. "Digital Entrepreneurship: Toward A Digital Technology Perspective Of Entrepreneurship." *Entrepreneurship: Theory And Practice* 41, No. 6 (2017): 1029–55. <https://doi.org/10.1111/etap.12254>.

Noor, Muslichan. "Gaya Kepemimpinan Kyai." *Jurnal Kependidikan* 7, No. 1 (2019): 141–56. <https://doi.org/https://doi.org/10.24090/jk.v7i1.2958>.

Nurdiansyah, Ali, And Jhon Veri. "Peran Pesantren Dalam Membangun Jiwa Wirausaha Santri: Systematic Literature Review Berdasarkan Metedologi Prisma." *Jurnal Ilmiah M-Progress* 15, No. 2 (2025): 309–15. <https://doi.org/10.35968/M-Pu>.

Prabowo, Muchammad Shidqon, Ratih Pratiwi, Bagus Pambudi, Melyn Eta Coriala, And Mohamad Abdul Aziz. "Digital Literacy And Development Of Santripreneur Asset Quality Through The Leadership Role Of Kyai: A Case Study Of Islamic Boarding Schools." *Journal Of Private And Commercial Law* 6, No. 2 (2022): 157–82. <https://doi.org/10.15294/jpcl.v6i2.38837>.

Prensky, By Marc. "Digital Natives , Digital Immigrants," 2001, 1–6.

Rogers, Everett M. *Diffusion Of Innovations*. 3rd Ed. New York: Free Press, 1983.

Sari, Raihanah, And Mahmudah Hasanah. *Pendidikan Kewirausahaan*. Yogyakarta: K-Media, 2019.

Sihura, Hendrik Kuasa. "Peran Media Sosial Dalam Strategi Pemasaran Umkn Di Era Digital." *Jurnal Education And Development* 13, No. 1 (2025): 703–6.

Siregar, Ferry Muhammadsyah, Nur Kholis Setiawan, And Robert Setio. "Religious Leader And Charismatic Leadership In Indonesia:The Role Of Kyai In Pesantren In Java." *Jurnal Kawistara* 3, No. 2 (2013): 117–226. <https://doi.org/10.22146/Kawistara.3977>.

Sitaridis, Ioannis, And Fotis C Kitsios. "Digital Entrepreneurship And Entrepreneurship Education." *International Journal Of Entrepreneurial*

- Behaviour & Research* 30, No. 2/3 (2023): 1–37. <https://doi.org/10.1108/Ijebr-01-2023-0053>.
- Sledzik, Karol. “Schumpeter ’ S View On Innovation And.” *Journal, Ssrn Electronic*, 2015, 1–8. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2257783>.
- Sugiarto, Muhammad Izzat, And Matin. “Kepemimpinan Kiai Dalam Menumbuhkan Jiwa Kewirausahaan Santri Pondok Pesantren Al Hasan Bekasi.” *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial* 6, No. 2 (2025): 1170–77. <https://doi.org/10.38035/jmpis.V6i2.3869>.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. 19th Ed. Bandung: Penerbit Alfabeta, 2013.
- Suprpto, Savira Annisa Putri. “Pengaruh Religiusitas Terhadap Resiliensi Pada Santri Pondok Pesantren Savira.” *Cognicia* 8, No. 1 (2020): 69–78.
- Supriyanto, Supriyanto, Yulhendri Yulhendri, Delvia Safitri, Agung Sudjatmoko, And Afi Rachmat Slamet. “Kontribusi Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Kewirausahaan Pondok Pesantren.” *Jurnal Inovasi Pendidikan Ekonomi (Jipe)* 12, No. 1 (2022): 1. <https://doi.org/10.24036/011166210>.
- Syafi’i, Imam. “Model Kepemimpinan Kyai Dalam Membentuk Santri Mandiri Di Era 4.0.” *Al-Mada: Jurnal Agama Sosial Dan Budaya* 3, No. 2 (2020): 218–40.
- Takim, Muhamad, Yulekhah Arianti, Eva Fatimah, Ahmad Shafikhurrohman, Alvina Izzati Wahyu Wijaya, Krisna Fathurrahman, Lechan Mutaqin, Restu Afianto Rahman, And Zayyina Akhsana. “Peningkatan Digital Capabilities Pada Santri Pondok Pesantren Darul Ilmi Dalam Mewujudkan Pondok Pesantren Yang Mandiri Secara Finansial.” *Akses: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* 18, No. 2 (2023): 119–25. <https://doi.org/10.31942/akses.V18i2.10129>.
- Tamam, Badrut, And Titi Kadi. “Kiai Leadership In Empowering The Independent Enterprises Of Pesantren.” *Syamil: Journal Of Islamic Education* 12, No. 1 (2024): 190–201.
- Taufiqurokhman. *Teori Perkembangan Kepemimpinan Visioner Dan Progresif*. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Prof.Dr. Moestopo Beragama, 2024.
- Tsauri, Sofyan, And Finadatul Wahidah. “Strategi Kepemimpinan Entrepreneurship Kiai Dalam Eskalasi Kemandirian Santri Melalui Pendidikan Terpadu Di Pesantren.” *Leaderia: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, No. 1 (2023): 62–84. <https://doi.org/10.35719/Leaderia.V2i2.361>.
- Umiyah, Siti Zuhrotul, And Aryanti Muhtar Kusuma. “Kemandirian Dan Pemberdayaan Ekonomi Santri Dalam Menghadapi Tantangan Ekonomi Global (Studi Kasus Pada Pondok Pesantren Al-Mawaddah Jekulo Kudus).” *Jebisku: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam Iain Kudus* 1, No. 4 (2023): 545.

<https://doi.org/10.21043/jebisku.v1i4.1488>.

- Yin, Robert K. *Studi Kasus: Desain Dan Metode*. Jakarta: Rajawali Pers, 2015.
https://books.google.co.id/books?id=Fbxaeaaqbaj&printsec=frontcover&hl=id&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.
- Yukl, Gary, William L Gardner, And Iii. *Leadership In Organizations*. 9th Ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2013.
- Zimmerman, Marc A. "Empowerment Theory: Psychological, Organizational And Community Levels Of Analysis." In *Handbook Of Community Psychology*, Edited By J. Rappaport And E. Seidman. Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2000.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Izin Penelitian



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA
Jalan Ir. Soekarno No.34 Dadaprejo Kota Batu 65323, Telp: (0341) 531133
Website: <https://pascasarjana-umalang.ac.id>, Email: ppa@um-malang.ac.id

Nomor : B-4474/PS/TL.00/11/2025
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Izin Survey / Penelitian Awal

24 November 2025

Yth. Bapak / Ibu
Pimpinan Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang
Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi/penulisan tesis, kami mohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu berkenan memberikan izin survey/penelitian awal, untuk mengumpulkan data dan informasi terkait dengan kondisi yang akan menjadi objek penelitian, demi mendukung pengembangan penelitian penulisan tugas tesis yang akan dilakukan oleh mahasiswa kami berikut ini:

Nama : Erma Yunita Sari
NIM : 240106210020
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 1. Dr. H. Ali Nasith, M. Si., M. Pd
2. Abdul Aziz, M. Ed., Ph.D
Judul Penelitian : Strategi Kepemimpinan Kyai dalam Menumbuhkan Jiwa Kewirausahaan Santri di Era Digital: Studi Kasus di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang

Demikian surat permohonan izin survey/penelitian awal ini, atas perhatian dan izin yang diberikan, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Direktur,

Agus Maimun



 Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik.
Token : 0Cabe18E



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA
Jalan Ir. Soekarno No.34 Dadaprejo Kota Batu 65323, Telp: (0341) 531133
Website: <https://pascasarjana-umalang.ac.id>, Email: ppa@um-malang.ac.id

Nomor : B-426/PS/TL.00/2/2026
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Izin Penelitian

11 Februari 2026

Yth. Bapak / Ibu
Pimpinan Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang
Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi/penulisan tesis, kami mohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu berkenan memberikan izin penelitian, untuk mengumpulkan data dan informasi terkait dengan kondisi yang akan menjadi objek penelitian tesis, demi mendukung pengembangan penelitian penulisan tesis yang akan dilakukan oleh mahasiswa kami berikut ini:

Nama : Erma Yunita Sari
NIM : 240106210020
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 1. Dr. H. Ali Nasith, M. Si., M. Pd
2. Abdul Aziz, M. Ed., Ph.D
Judul Penelitian : Strategi Kepemimpinan Kyai dalam Menumbuhkan Jiwa Kewirausahaan Santri di Era Digital (Studi Kasus di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang)

Demikian surat permohonan izin penelitian ini, atas perhatian dan izin yang diberikan, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Direktur,

Agus Maimun





الْمَدْرَسَةُ الْإِسْلَامِيَّةُ الْبَاهِرُ الْمَغْفِيْرُوْهُ
PONDOK PESANTREN BAHRUL MAGHFIROH
Jl. Sepa' Ageng no. 3, Tlogomas Lumbanrejo - Malang 65134 (Telp. 0341) 341000

SURAT KETERANGAN PENELITIAN
Nomor: 039/PPBM/II/2026

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Wildan Habibi MP.d
Jabatan : Ketua Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh
Alamat : Kota Malang

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Erma Yunita Sari
NIM : 240106210020
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Besar-besarnya telah melakukan penelitian di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang dalam rangka penyusunan tesis dengan judul:

"Strategi Kepemimpinan Kyai dalam Menumbuhkan Jiwa Kewirausahaan Santri di Era Digital (Studi Kasus di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang)"

Penelitian tersebut dilaksanakan pada tanggal 27 Desember 2025 sampai dengan 12 Februari 2026 dan telah mendapatkan izin dari pihak Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang.

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 13 Januari 2026

Ketua Pondok Pesantren
Bahrul Maghfiroh

Wildan Habibi MP.d

Lampiran 2 Dokumentasi



Lampiran 3 CV Peneliti



Nama : Erma Yunita Sari
 NIM : 240106210020
 Tempat Tanggal Lahir : Sintang, 29 April 2001
 Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
 Tahun Masuk : 2024
 Alamat : Desa Belonsat, Kec. Belimbing, Kab. Melawi, Prov.
 Kalimantan Barat
 Email : 240106210020@student.uin-malang.ac.id
 Riwayat Pendidikan : 2005-2007 TK Khadijah
 2007-2011 MIS Al-Ma'arif 01 Belonsat
 2011-2013 SDN 1 Ngembel Watulimo
 2013-2016 MTs Al-Ma'arif 03 Sintang
 2016-2019 MAS Baitulmal Pancasila
 2019-2023 S1 IAIN Pontianak
 2024-2026 S2 UIN Malana Malik Ibrahim Malang

