

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

Erma Yunita Sari<sup>1</sup>, Ali Nasith<sup>2</sup>, Abdul Aziz<sup>3</sup>

<sup>1</sup>UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

[1ermayns3@gmail.com](mailto:1ermayns3@gmail.com), [2alinasith@pips.uin-malang.ac.id](mailto:2alinasith@pips.uin-malang.ac.id),

[3aziz@bsi.uin-malang.ac.id](mailto:3aziz@bsi.uin-malang.ac.id)

**ABSTRACT**

*The digital era has brought fundamental changes to Islamic boarding schools (pesantren), which are expected to produce santri who are independent, innovative, and competitive without abandoning Islamic values. 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 approaches applied by the kyai, and (3) examine the impact of kyai leadership 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, participatory observation, and documentation, analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldana. The findings indicate: (1) The kyai's leadership vision is oriented toward the holistic development of santri independence encompassing spiritual, character, and economic dimensions, with digital technology as an entrepreneurship support tool aligned with Islamic ethics; (2) The leadership approach is implemented through three integrated strategies: exemplary leadership, santri development and empowerment through the Santri Preneur program and Vocational Training Center (BLK) using learning by doing, and digitalization through an AI laboratory and social media-based digital marketing; (3) The impact is manifested in cognitive, affective, and psychomotor dimensions, evidenced by increased revenue of the koi fish business unit reaching IDR 60 million via TikTok, achieving first place in a national inter-pesantren entrepreneurship competition, and santri initiating digital-based independent businesses.*

*Keywords: Kyai leadership, santri entrepreneurial spirit, digital era, islamic boarding school*

**ABSTRAK**

Era digital telah membawa perubahan mendasar dalam dunia pendidikan pesantren yang dituntut mencetak santri mandiri, inovatif, dan berdaya saing tanpa melepaskan nilai keislaman. Penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis visi kepemimpinan kyai dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri di era digital, (2) mendeskripsikan pendekatan 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, observasi partisipatif, dan dokumentasi, dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana. Hasil penelitian menunjukkan: (1) Visi kepemimpinan kyai berorientasi pada pembentukan kemandirian santri yang utuh mencakup dimensi spiritual, karakter, dan ekonomi, dengan teknologi digital sebagai sarana pendukung kewirausahaan yang selaras dengan nilai kepesantrenan dan etika Islam; (2) Pendekatan kepemimpinan dilaksanakan melalui tiga pendekatan terintegrasi: keteladanan melalui keterlibatan langsung kyai, pembinaan dan pemberdayaan 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 terwujud komprehensif pada aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik, 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.

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

### **A. Pendahuluan**

Perkembangan era digital yang ditandai dengan hadirnya society 5.0 telah membawa dampak signifikan terhadap seluruh aspek kehidupan, terutama dalam bidang pendidikan dan ekonomi. Kewirausahaan digital menjadi trend yang banyak diminati masyarakat, termasuk bagi para santri di pondok pesantren. Kondisi ini memberikan peluang sekaligus tantangan bahwa pesantren dituntut tidak hanya sebagai pusat pendidikan agama, tetapi juga sebagai wadah untuk menciptakan kemandirian

ekonomi santri melalui kewirausahaan di era digital.

Di Indonesia, pengguna internet mencapai lebih dari 210 juta orang pada tahun 2023 (APJII), dan sebagian besar aktivitas digital berkaitan dengan e-commerce dan jasa kreatif online. Berdasarkan teori Digital Entrepreneurship Satish Nambisan (2016), kewirausahaan digital ditandai dengan proses yang lebih fleksibel dan keterlibatan aktor yang lebih luas melalui digital artifact, digital platform, dan digital infrastructures. Artinya,

kewirausahaan di era digital memiliki peluang besar untuk diintegrasikan dengan nilai-nilai agama dan inovasi teknologi.

Pesantren mulai mengembangkan berbagai unit usaha dan program keterampilan, melahirkan istilah santripreneur, yakni santri yang tidak hanya menguasai ilmu agama tetapi juga memiliki jiwa berwirausaha dengan inovasi tinggi. Kyai sebagai pemimpin utama pesantren memegang peran sentral dalam mendorong transformasi ini. Keberhasilan pesantren dalam mencetak santripreneur yang unggul secara ekonomi sekaligus kokoh secara spiritual sangat bergantung pada strategi kepemimpinan kyai yang transformatif, adaptif, dan berorientasi pada nilai Islam.

Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang merupakan salah satu pesantren yang telah berhasil mengintegrasikan nilai keislaman dengan kewirausahaan digital secara nyata. Di bawah kepemimpinan Kyai Bisri, pesantren ini mengelola berbagai unit usaha seperti perikanan, kopi, retail (BM Mart), media digital (BM Media), serta memiliki Laboratorium Artificial Intelligence (AI) yang dimanfaatkan

santri untuk pengembangan usaha. Keberhasilan unit usaha ikan koi meraih omzet Rp60 juta melalui platform TikTok dan pencapaian santri sebagai juara 1 kewirausahaan antarpesantren tingkat nasional menjadi bukti nyata keberhasilan strategi kepemimpinan tersebut.

Penelitian ini bertujuan menganalisis: (1) visi kepemimpinan kyai dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri di era digital, (2) pendekatan kepemimpinan yang diterapkan, dan (3) dampak kepemimpinan kyai dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan santri.

## **B. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus (case study). Studi kasus dipilih karena memungkinkan peneliti memahami fenomena secara mendalam, kontekstual, dan holistik sebagaimana dikonsepsikan oleh Robert K. Yin (2015). Lokasi penelitian adalah Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang, yang dipilih secara purposif karena memiliki program kewirausahaan digital yang berkembang pesat dan terstruktur di bawah kepemimpinan Kyai Bisri.

Sumber data primer diperoleh melalui wawancara mendalam semi terstruktur dengan informan utama meliputi kyai sebagai pemimpin pondok, pengelola unit usaha (Ustadz Alif, Ustadz Rijal, Ustadz Rizky, Ustadz Rajif), Pembina kewirausahaan, dan santri yang aktif dalam kegiatan usaha pesantren. Sumber data sekunder berupa dokumen, foto kegiatan, laporan unit usaha, serta konten media sosial unit usaha pesantren.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik: (1) wawancara mendalam yang dilaksanakan pada periode Desember 2025 hingga Februari 2026, (2) observasi partisipatif terhadap kegiatan kewirausahaan santri, dan (3) dokumentasi terhadap berbagai produk dan aktivitas usaha pesantren. Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana (2014) yang meliputi kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

### **C. Hasil Penelitian dan Pembahasan**

#### **1. Visi Kepemimpinan Kyai dalam Menumbuhkan Jiwa Kewirausahaan Santri di Era Digital**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa visi kepemimpinan Kyai Bisri 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: laboratorium perikanan (ikan koi dan lele), unit usaha kopi, BM Mart, Warung BM, Warkop BM, dan BM Media. Seluruh unit usaha ini dirancang untuk membentuk santri yang disiplin, bertanggung jawab, adaptif terhadap teknologi, dan siap mandiri. Visi kewirausahaan ini tidak terlepas dari landasan nilai Islam yang

menekankan kemandirian ekonomi sebagaimana tercermin dalam hadis Nabi: "Tidaklah seseorang memakan makanan yang lebih baik daripada hasil kerja tangannya sendiri" (HR. Bukhari).

Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional Bass dan Riggio yang menegaskan bahwa pemimpin transformasional mampu memengaruhi perubahan melalui *idealized influence*, yaitu kemampuan pemimpin membangun kepercayaan dan menginspirasi pengikutnya melalui keteladanan dan visi yang kuat. Visi kepemimpinan kyai yang berorientasi pada kemandirian spiritual-ekonomi santri merupakan bentuk nyata dari *idealized influence* tersebut dalam konteks pesantren.

## 2. Pendekatan Kepemimpinan Kyai

Pendekatan kepemimpinan kyai dilaksanakan melalui tiga pendekatan utama yang saling terintegrasi.

Pendekatan pertama adalah keteladanan (*uswah hasanah*), diwujudkan melalui keterlibatan langsung kyai dalam mengawasi dan membimbing seluruh unit usaha pesantren. Kyai secara rutin turun langsung ke lapangan, mulai dari laboratorium perikanan hingga BM

Media, untuk memberikan arahan, mengevaluasi kinerja, dan menanamkan nilai disiplin, tanggung jawab, kejujuran, dan kerja keras secara konsisten. Keteladanan kyai mencerminkan *inspirational motivation* dalam teori Bass dan Riggio, karena kyai tidak hanya berbicara tentang pentingnya kewirausahaan, tetapi secara nyata hadir dan terlibat dalam proses pembinaan.

Pendekatan kedua adalah pembinaan dan pemberdayaan santri, dioperasionalkan melalui penyelenggaraan program Santri Preneur dan Balai Latihan Kerja (BLK). Program ini menerapkan metode *learning by doing*, di mana santri langsung terlibat dalam pengelolaan unit usaha nyata sebagai laboratorium kewirausahaan. Sistem pemberian kepercayaan dan tanggung jawab dilakukan secara bertahap: santri dimulai dari peran sebagai pelaksana, kemudian berkembang menjadi pengelola yang aktif merencanakan, mengeksekusi, dan mengevaluasi kegiatan usaha. Mekanisme ini selaras dengan teori *experiential learning* Kolb yang menegaskan bahwa pembelajaran paling efektif terjadi ketika individu

mengalami langsung pengalaman nyata, merefleksikan pengalaman tersebut, dan menerapkannya dalam konteks baru.

Pendekatan ketiga adalah digitalisasi, diwujudkan melalui enam tindakan sistematis: (a) penyediaan Laboratorium Digital dan Artificial Intelligence (AI) sebagai fasilitas utama; (b) integrasi teknologi dalam operasional unit usaha, meliputi QRIS, Instagram, TikTok, WhatsApp Business, marketplace, dan perangkat AI; (c) pelibatan aktif santri dalam pemasaran digital dan pengelolaan media sosial; (d) penetapan kompetensi digital santri yang terencana; (e) integrasi teknologi dalam pembelajaran dengan tetap menjaga nilai kepesantrenan; dan (f) penanganan kesenjangan literasi digital melalui pelatihan dan pendampingan berkelanjutan.

### 3. Dampak Kepemimpinan Kyai

Dampak kepemimpinan kyai terwujud secara nyata dan komprehensif pada tiga aspek utama yang saling berkaitan.

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. Santri yang semula tidak memahami konsep dasar usaha kini mampu menganalisis alur bisnis, membaca respons pasar, dan mengusulkan inovasi produk secara mandiri. Perkembangan kognitif ini sejalan dengan teori knowledge spillover Acs et al. yang menegaskan bahwa lingkungan yang kaya akan pengetahuan dan pengalaman mendorong individu untuk mengembangkan ide-ide kreatif dan inovatif.

Pada aspek afektif, santri mengalami perkembangan karakter yang nyata berupa peningkatan kemandirian, kedisiplinan, tanggung jawab, etos kerja, kepercayaan diri, dan keberanian berinovasi. Bukti konkret paling signifikan adalah keberhasilan santri meraih juara 1 kewirausahaan antarpesantren tingkat nasional. Santri yang terlibat semula merupakan individu yang cenderung pasif, namun setelah konsisten dibimbing dan diberi tanggung jawab nyata, santri tersebut berkembang signifikan. Perubahan sikap ini dapat dijelaskan melalui Social Learning Theory Bandura, di

mana keteladanan kyai yang konsisten dalam menampilkan etos kerja dan tanggung jawab menjadi model afektif yang kuat bagi santri.

Pada aspek psikomotorik, santri menunjukkan peningkatan keterampilan nyata dalam pengelolaan usaha dan pemanfaatan teknologi digital. Bukti paling signifikan adalah peningkatan omzet unit usaha ikan koi hingga mencapai Rp60 juta melalui pemasaran digital berbasis TikTok selama satu tahun. Sebelumnya, produk ikan koi tidak dipasarkan melalui media sosial, namun setelah santri aktif membuat konten dan melakukan live TikTok, omzet meningkat secara signifikan. Selain itu, beberapa santri juga mulai merintis usaha mandiri berbasis digital, serta alumni pesantren berhasil mengembangkan usaha perikanan secara mandiri dan meraih beasiswa perguruan tinggi negeri.

#### **D. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat ditarik tiga kesimpulan utama. Pertama, visi kepemimpinan Kyai Bisri berorientasi pada pembentukan kemandirian santri yang utuh mencakup dimensi spiritual, karakter, dan ekonomi secara

seimbang, dengan teknologi digital sebagai sarana pendukung yang selaras dengan nilai kepesantrenan dan etika Islam. Kedua, pendekatan kepemimpinan dilaksanakan melalui tiga strategi terintegrasi, yaitu keteladanan melalui keterlibatan langsung kyai, pembinaan dan pemberdayaan melalui program Santri Preneur dan BLK dengan metode learning by doing, serta digitalisasi melalui laboratorium AI dan pemasaran digital. Ketiga, dampak kepemimpinan kyai terwujud komprehensif pada aspek kognitif (peningkatan pemahaman kewirausahaan), afektif (perkembangan karakter mandiri, disiplin, dan berani berinovasi), dan psikomotorik (peningkatan omzet ikan koi Rp60 juta via TikTok, juara 1 nasional, dan inisiatif usaha mandiri santri).

Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan pesantren dalam mencetak santripreneur digital tidak semata-mata bergantung pada ketersediaan fasilitas teknologi, tetapi lebih ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kyai yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai Islam

dengan inovasi digital secara holistik dan konsisten.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Acs, Z. J., Braunerhjelm, P., Audretsch, D. B., & Carlsson, B. (2009). The knowledge spillover theory of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 32(1), 15-30.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Bandura, A. (1971). *Social Learning Theory*. New York: General Learning Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Drucker, P. (2014). *Innovation and Entrepreneurship* (1st ed.). London: Routledge.
- Fatmawati, F. (2023). Strategi Pengembangan Jiwa Kewirausahaan Santri dalam Mencetak Santripreneur (Studi Kasus Pesantren Entrepreneur Al Mawaddah Kudus). Universitas Islam Negeri Walisongo.
- Hayana, N., & Wahidmurni. (2019). Kepemimpinan Kyai dalam Memberdayakan Kewirausahaan Santri. *J-MPI (Jurnal Manajemen Pendidikan Islam)*, 4(1), 1. <https://doi.org/10.18860/jmpi.v4i1.7223>
- Herlina, S. M., Yacub, R., Sophan, I., & Titta, S. (2023). Kewirausahaan Digital Bagi Santri Di Pondok Pesantren Madyan Al-Qur'any Cianjur. *Jurnal Pengabdian Masyarakat (JPM)*, 1(1), 25-33.
- Karim, A., et al. (2025). Islamic Spiritual Leadership of Kyai in Fostering Santri's Entrepreneurial Spirit and Independence in Boarding School. *Social Sciences & Humanities Open*, 12, 101817.
- Khofi, M. B., & Furqon, M. (2024). Strategi Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Pondok Pesantren. *INCARE, International Journal of Educational Resources*, 5(3), 265-288.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and*

- Development (2nd ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis* (3rd ed.). California: Sage Publications.
- Moleong, L. J. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nambisan, S. (2017). Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 41(6), 1029-1055.
- Prabowo, M. S., et al. (2022). Digital Literacy and Development of Santripreneur Asset Quality Through The Leadership Role of Kyai. *Journal of Private and Commercial Law*, 6(2), 157-182.
- Sitaridis, I., & Kitsios, F. C. (2023). Digital entrepreneurship and entrepreneurship education. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 30(2/3), 1-37.
- Sugiarto, Muhammad Izzat, & Matin. (2025). Kepemimpinan Kiai dalam Menumbuhkan Jiwa Kewirausahaan Santri Pondok Pesantren Al Hasan Bekasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 6(2), 1170-1177.
- Tamam, B., & Kadi, T. (2024). Kiai Leadership in Empowering the Independent Enterprises of Pesantren. *Syamil: Journal of Islamic Education*, 12(1), 190-201.
- Tsauri, S., & Wahidah, F. (2023). Strategi Kepemimpinan Entrepreneurship Kiai dalam Eskalasi Kemandirian Santri Melalui Pendidikan Terpadu di Pesantren. *Leaderia: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 62-84.
- Yin, R. K. (2015). *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Zimmerman, M. A. (2000). Empowerment theory: Psychological, organizational and community levels of analysis. In J. Rappaport & E. Seidman (Eds.), *Handbook of Community Psychology*. Kluwer Academic/Plenum Publishers.