

ABSTRAK

Bambang Wiratmuko, 2025. Kepemimpinan Kiai dalam Membentuk Budaya Kewirausahaan Santri (Studi Multi situs di Pondok Pesantren Qur'any Blitar dan Pondok Pesantren Fathul Ulum Jombang) Disertasi Program Doktor Universitas Islam Negeri Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung. Promotor Prof. Dr. H. Akhyak, M.Ag, dan Dr. H. Nur Efendi, M.Ag.

Kata Kunci: Kepemimpinan Kiai, Budaya Kewirausahaan, Pondok Pesantren

Pesantren sebagai institusi pendidikan Islam tradisional memiliki potensi besar dalam pemberdayaan ekonomi umat melalui penguatan budaya wirausaha yang berbasis pada nilai-nilai religius dan kultural. Kiai, sebagai pemimpin sentral di pesantren, memegang peran strategis tidak hanya berperan dalam aspek keagamaan, tetapi juga dalam mengarahkan visi kelembagaan pesantren menuju kemandirian ekonomi.

Fokus penelitian adalah kepemimpinan kiai pesantren dalam membentuk budaya kewirausahaan santri. Pertanyaan penelitian adalah: (1) Bagaimana peran kiai dalam membentuk budaya kewirausahaan santri di Pondok Pesantren Qur'any Blitar dan Pondok Pesantren Fathul Ulum Jombang? (2) Bagaimana tipologi kiai dalam membentuk budaya kewirausahaan santri di Pondok Pesantren Qur'any Blitar dan Pondok Pesantren Fathul Ulum Jombang? (3) Bagaimana gaya kiai dalam membentuk budaya kewirausahaan santri di Pondok Pesantren Qur'any Blitar dan Pondok Pesantren Fathul Ulum Jombang? dan (4) Bagaimana strategi kiai dalam membentuk budaya kewirausahaan santri di Pondok Pesantren Qur'any Blitar dan Pondok Pesantren Fathul Ulum Jombang?

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi multi situs. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Data dianalisis secara berulang melalui analisis kasus tunggal dan lintas situs dengan menggunakan model analisis

interaktif yang mencakup tahapan data condensation, data display, dan conclusion drawing/verifying. Keabsahan data diuji melalui empat kriteria: *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kiai dalam membentuk budaya kewirausahaan di pesantren bersifat sentral, strategis, dan transformatif. Peran kiai tampak sebagai inisiator berbasis keteladanan, agen perubahan ekonomi yang mengintegrasikan nilai spiritual dan produktivitas, pemimpin partisipatif dengan pendekatan servant leadership, serta sumber otoritas dan inspirasi kolektif. Tipologi kepemimpinan kiai meliputi visioner, edukatif, dan moral-spiritual yang bersama-sama menciptakan ekosistem kewirausahaan berbasis nilai dan berkelanjutan. Gaya kepemimpinan kiai ditandai oleh keteladanan, pengaruh batin, dan makna spiritual kerja yang menjadikan kewirausahaan bagian integral dari pendidikan karakter santri. Strateginya mencakup pemberdayaan santri, integrasi nilai dalam aktivitas usaha, serta penguatan kelembagaan ekonomi, sehingga budaya wirausaha pesantren berkembang secara spiritual, sosial, dan kelembagaan. Kepemimpinan kiai dalam membentuk budaya kewirausahaan di pesantren memperluas teori kepemimpinan modern dengan perspektif yang kontekstual dan spiritual. Pertama, teori *Transformational Leadership* Bass diperkaya melalui model *Spiritually-Based Cultural Transformational Leadership* (S-BCTL) yang mengintegrasikan dimensi spiritual sebagai kekuatan transformasi budaya dan ekonomi. Kedua, tipologi kepemimpinan kiai melahirkan konsep *Intellectual- Spiritual Leadership* (I-SL) yang melampaui tipologi gaya kepemimpinan Kurt Lewin dengan menekankan visi jangka panjang, otoritas moral, dan bimbingan transendental. Ketiga, gaya kepemimpinan kiai memunculkan model *Values-Based Exemplary Leadership* (V-BEL) yang memperluas teori enam gaya kepemimpinan Daniel Goleman dengan keteladanan nilai dan transformasi batin. Keempat, strategi kepemimpinan kiai menghasilkan *Value-Based Transformational Leadership Strategy* (V-BTLS) yang memperdalam teori *Strategic Leadership* Boal melalui integrasi nilai spiritual, pemberdayaan karakter, dan legitimasi moral. Dengan demikian, kepemimpinan

kiai menawarkan paradigma kepemimpinan yang holistic spiritual, kultural, edukatif, dan transformative yang memperkaya teori kepemimpinan global agar lebih relevan dengan konteks budaya religius.

ABSTRACT

Bambang Wiratmuko, 2025. *Kiai's Leadership in Shaping Santri Entrepreneurial Culture (A Multi-Site Study at Pondok Pesantren Qur'any Blitar and Pondok Pesantren Fathul Ulum Jombang)*. Dissertation, Doctoral Program, State Islamic University of Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung. Promoter: Prof. Dr. H. Akhyak, M.Ag., and Dr. H. Nur Efendi, M.Ag.

Keywords: Kiai Leadership, Entrepreneurial Culture, Islamic Boarding School

Islamic boarding schools (*pesantren*) as traditional Islamic educational institutions hold great potential in empowering the community's economy through the strengthening of an entrepreneurial culture rooted in religious and cultural values. The *kiai*, as the central leader of the *pesantren*, plays a strategic role not only in religious aspects but also in directing the institutional vision of the *pesantren* toward economic independence.

The focus of the research is the leadership of Islamic boarding school leaders in shaping the entrepreneurial culture of students. The research questions are: (1) How do *kiai* influence the development of entrepreneurial culture among *santri* at the Qur'any Islamic Boarding School in Blitar and the Fathul Ulum Islamic Boarding School in Jombang? (2) In what ways are *kiai* characterized in their roles, shaping *santri* entrepreneurial culture at both schools? (3) Which approaches do *kiai* use to foster entrepreneurship among *santri* at these institutions? (4) What strategies does *Kiai* implement to cultivate an entrepreneurial mindset within the Qur'any and Fathul Ulum Islamic Boarding Schools?

This study employs a qualitative approach with a multi-site study design. Data were collected through in-depth interviews, participatory observations, and documentation studies. The data were analyzed iteratively through single-case and cross-case analysis using an interactive analysis model, which includes the stages of data condensation, data display, and conclusion drawing/verifying. The validity of the data was tested using four criteria: credibility, transferability, dependability, and confirmability.

The findings of this study reveal that the leadership of the kiai in shaping the entrepreneurial culture in pesantren is central, strategic, and transformative. The kiai's role emerges as an initiator through exemplary leadership, an agent of economic change who integrates spiritual values with productivity, a participatory leader applying a servant leadership approach, and a source of authority as well as collective inspiration. The typology of kiai leadership includes visionary, educative, and moral-spiritual dimensions, which collectively create a value-based and sustainable entrepreneurial ecosystem. The leadership style of the kiai is characterized by role modeling, spiritual influence, and the meaningfulness of work, which position entrepreneurship as an integral part of the students' character education. The strategies applied include student empowerment, value integration within business activities, and institutional economic strengthening, enabling the pesantren's entrepreneurial culture to develop spiritually, socially, and institutionally.

The leadership of the kiai in shaping the entrepreneurial culture in pesantren expands modern leadership theories with a contextual and spiritual perspective. First, Bass's Transformational **Leadership** theory is enriched through the model of Spiritually-Based Cultural Transformational Leadership (S-BCTL), which integrates spiritual dimensions as the driving force of cultural and economic transformation. Second, the typology of kiai leadership gives rise to the concept of Intellectual-Spiritual Leadership (I-SL), which goes beyond Kurt Lewin's typology of leadership styles by emphasizing long-term vision, moral authority, and transcendental guidance. Third, the leadership style of the kiai generates the model of Values-Based Exemplary Leadership (V-BEL), which extends Daniel Goleman's six leadership styles by embedding value-based role modeling and inner transformation. Fourth, the kiai's leadership strategies result in the Value-Based Transformational Leadership Strategy (V-BTLS), which deepens Boal's Strategic Leadership theory through the integration of spiritual values, character empowerment, and moral legitimacy. Thus, the leadership of the kiai offers a holistic paradigm that is spiritual, cultural, educational, and transformative, enriching global leadership theories to become more relevant within religious and cultural contexts.

ملخص

بامبانغ ويراتموكو، ٢٠٢٥. قيادة الكي في تشكيل ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلبة (دراسة متعددة المواقع في معهد القرآن بليتار ومعهد فتح العلوم جومبانغ). أطروحة دكتوراه، برنامج الدراسات العليا، جامعة الدولة الإسلامية سيد علي رحمة الله تولونغاغونغ. المشرفان: الأستاذ الدكتور الحاج أخياك، م.أغ، والدكتور الحاج نور إفندي، م.أغ.

الكلمات المفتاحية: القيادة الكيائية، ثقافة ريادة الأعمال، المعهد الإسلامي الداخلي (البسانترين).

يُعدُّ المعهد الإسلامي التقليدي (البسانترين) مؤسسةً تعليميةً إسلاميةً ذات إمكانات كبيرة في تمكين الاقتصاد المجتمعي من خلال تعزيز ثقافة ريادة الأعمال القائمة على القيم الدينية والثقافية. ويحتلُّ الكي موقع القيادة المركزية في المعهد، حيث لا يقتصر دوره على الجوانب الدينية فحسب، بل يمتد ليشمل توجيه رؤية المؤسسة نحو الاستقلال الاقتصادي.

التركيز في هذا البحث هو قيادة الكي في المعاهد الإسلامية في تشكيل ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلبة، وسؤال البحث هو: (١) كيف يتمثل دور الكي في تشكيل ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلبة في معهد القرآن بليتار ومعهد فتح العلوم جومبانغ؟ (٢) ما هو النمط القيادي للكي في تشكيل ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلبة في المعهدين؟ (٣) ما هو أسلوب القيادة الذي يتبعه الكي في بناء ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلبة؟ (٤) ما هي الاستراتيجيات التي يعتمدها الكي لترسيخ ثقافة ريادة الأعمال في المعهدين؟

أُعتمد في هذا البحث المنهج النوعي بتصميم دراسة متعددة المواقع، وجمعت البيانات من خلال المقابلات المتعمقة، والملاحظة بالمشاركة، ودراسة الوثائق. ثم

خضعت البيانات للتحليل التكراري عبر تحليل الحالة المفردة والتحليل المقارن بين الحالات باستخدام النموذج التفاعلي الذي يشمل مراحل تكثيف البيانات، وعرضها، واستخلاص النتائج والتحقق منها. كما تم اختبار مصداقية البيانات عبر أربعة معايير: الموثوقية، وقابلية النقل، والاعتمادية، وقابلية التأكيد.

أظهرت النتائج أن القيادة الكيائية في تشكيل ثقافة ريادة الأعمال بالمعاهد الإسلامية تتسم بالمركبة والاستراتيجية والتحويلية. ويظهر دور الكيائي بصفته مُبادرًا وقُدوةً، ووكيلًا للتغيير الاقتصادي مندمجًا بالقيم الروحية والإنتاجية، وقائدًا تشاركيًا بأسلوب القيادة الخادمة (servant leadership)، ومصدرًا للسلطة والإلهام الجماعي. وتشمل أنماط القيادة الكيائية: الرؤيوية، والتعليمية، والأخلاقية-الروحية، التي تُنشئ مجتمعةً نظامًا رياديًا قائمًا على القيم ومستدامًا.

وتتميز أساليب القيادة الكيائية بالتأسي، والتأثير الباطني، والمعنى الروحي للعمل، مما يجعل ريادة الأعمال جزءًا لا يتجزأ من تربية الشخصية والروح لدى الطلاب (السانتري). أما استراتيجياته فتشمل: تمكين الطلاب عبر التدريب العملي، ودمج القيم في الأنشطة الاقتصادية، وتعزيز المؤسسات الاقتصادية، وبذلك تتطور ثقافة ريادة الأعمال في المعهد بشكل روحي واجتماعي ومؤسسي.

كما أظهرت النتائج أن القيادة الكيائية في تشكيل ثقافة ريادة الأعمال توسع نظريات القيادة الحديثة عبر منظور سياقي وروحي. أولاً، تُثري نظرية القيادة التحويلية لبرنارد باس من خلال نموذج القيادة التحويلية الثقافية الروحية (S-BCTL) الذي يدمج البعد الروحي كقوة للتغيير الثقافي والاقتصادي. ثانياً، تُنتج أنماط القيادة الكيائية مفهوم القيادة الفكرية-الروحية (I-SL) الذي يتجاوز أنماط القيادة لدى كورت لوين بالتأكيد على الرؤية بعيدة المدى والسلطة الأخلاقية والإرشاد المتعالي. ثالثاً، تُبرز أساليب القيادة الكيائية نموذج القيادة القدوة القائمة على القيم (V-BEL) الذي يوسع نظرية أنماط القيادة الستة لدانيال غولمان عبر القدوة الروحية والتحول الداخلي. رابعاً،

تنتج استراتيجيات القيادة الكيائية نموذج استراتيجية القيادة التحويلية القائمة على القيم (V-BTLS) التي تُعمّق نظرية القيادة الاستراتيجية لبوأل عبر دمج القيم الروحية، وتمكين الشخصية، والشرعية الأخلاقية. ومن ثَمَّ، تقدّم القيادة الكيائية نموذجًا قياديًا متكاملًا—روحياً، وثقافياً، وتربوياً، وتحويلياً—يُثري نظريات القيادة العالمية ويجعلها أكثر ملاءمةً للسياق الثقافي الديني.