



BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Kepemimpinan kiai merupakan bentuk kepemimpinan yang unik dan mandiri. Disebut unik karena kiai sebagai seorang pemimpin memiliki beberapa peran, tidak hanya menyangkut pada urusan lembaga pendidikan Islam seperti menyusun kurikulum, merancang sistem evaluasi, dan membuat peraturan tata tertib. Namun seorang kiai juga berperan di lingkungan masyarakat sebagai pendidik umat, pembina, dan pemimpin. Mandiri karena bisa menciptakan dunia pekerjaan di pondok pesantren dan mampu untuk mengembangkan pondok pesantren dengan melakukan usaha-usaha atau kegiatan berwirausaha.

Sering kali pesantren dipandang hanya mampu mencetak lulusan dengan kompetensi keagamaan semata, tanpa keterampilan hidup yang memadai untuk menghadapi dinamika sosial ekonomi modern. Di tengah arus kritik ini, Pondok Pesantren Qur'any Sumberagung Blitar tampil sebagai model pesantren berbasis *thoriqoh* yang mengadopsi *mindset* modern dalam sistem pendidikannya, tanpa meninggalkan akar tradisinya. Pesantren ini tetap mempertahankan fondasi tarekat, namun secara bersamaan mengembangkan orientasi kemandirian santri melalui program kewirausahaan, keterampilan pertanian, dan peternakan.

Arah pendidikan pesantren Qur'any Sumberagung Blitar banyak dipengaruhi oleh ajaran tasawuf dan praktik tarekat. Visinya adalah membentuk masyarakat yang berakhlak mulia, memahami Al-Qur'an, dan menempatkan Allah sebagai pusat pengabdian. Dalam mewujudkan visi tersebut, pesantren menyelenggarakan pendidikan formal maupun non-formal.

Pendidikan formal meliputi Madrasah Tsanawiyah (MTs) dan Madrasah Aliyah (MA), pengkajian kitab-kitab keagamaan, hafalan Al-Qur'an, serta amalan Tarekat Syadziliyah.

Pondok Pesantren Qur'any Sumberagung Blitar menonjol sebagai lembaga yang menghadirkan kombinasi unik antara tradisi pendidikan Islam dengan inovasi kontekstual yang adaptif terhadap perkembangan zaman. Keunikan pesantren ini terletak pada basis *thoriqoh* yang menjadi ruh dalam setiap aktivitas pendidikan dan pemberdayaan santri. Landasan spiritual tersebut tidak hanya membentuk karakter santri yang berakhlak, tawadhu', dan disiplin, tetapi juga memberi arah dalam pengembangan program kewirausahaan yang dijalankan. K.H. Muhammad Faruq, pengasuh pesantren menyatakan:

Kegiatan wirausaha di Pondok Pesantren Qur'any ini bukan semata-mata untuk peningkatan ekonomi. Kami memfasilitasinya agar santri bisa meningkatkan kemampuan literasi, pengelolaan keuangan, sekaligus pendidikan spiritual yang modern namun tetap berakar pada nilai-nilai tarekat. Dengan memanfaatkan keunggulan lokal, kami menyiapkan santri agar menjadi pribadi yang bermanfaat bagi lingkungan, memiliki fondasi spiritual yang kokoh, serta wawasan modern yang luas.¹

Kegiatan wirausaha diantaranya adalah perkebunan, perdagangan, pertanian dan lain sebagainya. Para santri diajarkan mandiri menjadi wirausaha dan seorang pemimpin yang berpedoman dengan ajaran Islam, serta selalu memberikan motivasi kepada para santri untuk sukses semaksimal mungkin namun tetap berperilaku sesuai nilai dan moral syariat Islam seperti yang telah diajarkan oleh kiai.

Setiap hari terlihat santri berbondong-bondong untuk praktik wirausaha, seperti ke kebun, sawah, bangunan dan lain sebagainya. Para santri diajarkan bagaimana berwirausaha dengan baik. Santri diberi wewenang khusus untuk menjalankan bisnis, baik di bidang perdagangan, pertanian dan perkebunan.²

¹ W/KP/MF/11/3/23

² O/KP/5/10/24

Para santri dibekali dengan pelatihan-pelatihan kewirausahaan. Sebagai pengasuh, kiai berbaur dalam kegiatan harian santri, mulai dari bangun tidur sampai tidur kembali. Sebagai pemimpin, kiai memiliki kewenangan untuk memimpin dan memutuskan segala kebijakan di lingkungan pesantren. Sebagai guru, kiai ikut serta dalam memberikan pembelajaran baik di madrasah maupun pengajian di masjid. Dengan demikian, kiai memiliki peran paling dominan dalam pembentukan karakter santri, termasuk di dalamnya adalah karakter mandiri berwirausaha.

Sedangkan Pondok Pesantren Fathul Ulum Jombang didirikan pada tahun 2006 oleh KH. Ahmad Habibul Amin. Pesantren ini memiliki orientasi yang tidak semata-mata bertujuan mencetak kiai, tetapi juga berorientasi untuk mencetak santri yang bermanfaat bagi masyarakat, sesuai potensi dan *passion* (minat) masing-masing, dengan tetap berakar pada nilai-nilai agama.³

Pesantren tidak hanya mengajarkan ilmu-ilmu keagamaan, tetapi juga membekali santri dengan keterampilan hidup yang aplikatif dan kontekstual.

Hari ini pesantren tidak sekadar mengajarkan ilmu-ilmu keagamaan seperti fikih, tafsir, atau tasawuf. Santri juga harus dibekali dengan keterampilan hidup yang aplikatif dan kontekstual. Karena nanti ketika mereka pulang ke masyarakat, mereka tidak hanya ditanya bisa baca kitab atau tidak, tapi juga apakah mereka bisa mandiri, bisa hidup bermanfaat, dan mampu menjawab kebutuhan zaman di tempat mereka berada.⁴

Oleh karena itu, Pondok Pesantren Fathul Ulum mengembangkan pendekatan pembelajaran berbasis jurusan sejak tahun 2015, yang membagi studi santri ke dalam tiga jalur: fikih, tafsir-hadis, dan tasawuf. Model ini memungkinkan santri untuk fokus dan mendalami bidang tertentu secara intensif selama tiga tahun, sehingga diharapkan dapat mengembangkan spesialisasi keilmuan yang lebih mendalam dan terarah.

³ D/KP/TP/2/2/24

⁴ W/KP/HA/5/1/24

Pesantren Fathul Ulum juga serius mengembangkan program pemberdayaan ekonomi santri melalui kegiatan pertanian, peternakan, dan pengelolaan lahan secara kolektif. Santri diajarkan untuk mengelola lahan pesantren yang luasnya sekitar dua hektar, dengan model kerja dan pembagian hasil yang terstruktur. Aktivitas ini bukan hanya bertujuan memenuhi kebutuhan pesantren, tetapi juga sebagai wahana pembelajaran praktik kewirausahaan dan kemandirian ekonomi. Melalui sistem tersebut, pesantren mendorong santri untuk berpikir kreatif, bekerja produktif, dan mengambil peran sebagai pelaku usaha di bidang-bidang riil. Dengan demikian, pesantren tidak lagi dipandang sebagai lembaga yang semata mencetak lulusan pasif, tetapi sebagai agen pembentuk karakter mandiri yang relevan dengan tantangan zaman.

Transformasi yang dilakukan Pondok Fathul Ulum menjadi penting tidak hanya karena pendekatan pendidikannya yang progresif, tetapi juga karena berhasil menggeser stigma negatif terhadap pesantren tradisional. Dalam pandangan KH. Amin, pesantren tidak bisa lagi bergantung pada ketokohan individu semata, melainkan harus dibangun melalui sistem yang kokoh, inovatif, dan mampu menjawab kebutuhan zaman.⁵

Inovasi yang dilakukan Fathul Ulum menunjukkan bahwa pesantren salaf pun dapat menjadi kekuatan produktif yang melahirkan santri-santri tangguh baik dalam aspek keilmuan, spiritualitas, maupun keterampilan ekonomi. Narasi ini menjadi penting dalam konteks pembangunan pendidikan Islam berbasis komunitas dan penguatan ekonomi pesantren sebagai entitas sosial yang mandiri dan berdaya saing.

Pertanian merupakan salah satu sektor utama dalam struktur ekonomi dan kehidupan masyarakat Indonesia. Sebagai negara agraris, ketergantungan pada sektor pertanian tidak hanya menyangkut pemenuhan kebutuhan pangan nasional, tetapi juga menyangkut keberlanjutan kehidupan sosial ekonomi jutaan penduduk yang menggantungkan hidupnya dari sektor ini.

⁵ O/KP/TP/10/1/24

Namun, dalam beberapa tahun terakhir, tantangan besar mulai tampak secara nyata, yaitu krisis regenerasi petani. Minat generasi muda terhadap profesi petani mengalami penurunan yang signifikan. Generasi milenial dan Generasi Z cenderung memandang profesi petani sebagai pekerjaan yang kurang menjanjikan, terbelakang, dan tidak memiliki prospek yang baik. Situasi ini memunculkan kekhawatiran akan keberlanjutan pertanian nasional di masa mendatang.

Pesantren sebagai lembaga pendidikan tradisional yang memiliki basis massa kuat dan jaringan sosial yang luas mulai mengambil peran strategis. Pondok Pesantren Fathul Ulum Jombang tidak hanya fokus pada pembinaan keilmuan dan spiritualitas santri, tetapi juga menjadikan sektor pertanian dan peternakan sebagai bagian integral dari pendidikan dan pemberdayaan. Pesantren ini memelopori pendekatan holistik dalam pendidikan santri, di mana kemandirian ekonomi menjadi bagian penting dari visi pengembangan santri masa depan.

Inisiatif strategis ini kemudian diwujudkan melalui pembentukan Kelompok Santri Tani Milenial (KSTM) pada tahun 2019. KSTM digagas oleh Rizki Hamdani, seorang pemuda Aceh yang menetap di Jombang, yang prihatin terhadap minimnya minat generasi muda untuk terjun ke dunia pertanian.⁶ Melihat potensi santri yang memiliki kedisiplinan, loyalitas terhadap kiai, serta semangat pengabdian, Rizki bersama Kiai Amin menyatukan visi untuk menjadikan santri sebagai pelaku pertanian produktif yang memiliki semangat wirausaha dan kemandirian ekonomi. Santri mulai dilibatkan aktif dalam kegiatan pertanian, bukan sekadar sebagai pelaksana teknis, tetapi juga sebagai pengelola, inovator, dan wirausahawan.

Model yang diterapkan oleh KSTM tidak bersifat konvensional, melainkan mengusung pendekatan *Integrated Farming System* (IFS) atau sistem pertanian terpadu. Sistem ini menggabungkan pertanian, peternakan, dan perikanan dalam satu kesatuan yang saling menopang dan berorientasi *zero waste*. Air kolam digunakan untuk menyiram tanaman, limbah

⁶ D/KP/KTS/2/2/24

pertanian dimanfaatkan sebagai pakan ternak, kotoran ternak diolah menjadi pupuk organik, bahkan digunakan untuk media budidaya maggot dan cacing. Pola ini tidak hanya menjamin efisiensi sumber daya, tetapi juga menjadi wahana pembelajaran ekosistem pertanian berkelanjutan bagi para santri.

Salah satu ikon yang menjadi simbol kemandirian pangan dalam sistem ini adalah sorgum, tanaman pangan lokal yang multifungsi. Selain sebagai pengganti nasi, sorgum juga digunakan sebagai bahan pakan ternak dan pupuk organik, sekaligus menjadi simbol dari kebangkitan pertanian berbasis kearifan lokal. KSTM juga membangun kebun, kolam ikan, kandang kambing, rumah maggot, hingga *green house*, sebagai laboratorium terbuka bagi santri untuk belajar sekaligus memproduksi.

Model ini memperlihatkan bahwa pesantren dapat menjadi pusat regenerasi petani muda berbasis nilai-nilai keislaman, kemandirian, dan gotong royong. Inisiatif ini berhasil menarik perhatian publik dan pemerintah, dan mendapatkan pengakuan berupa penghargaan SATU Indonesia Awards sebagai bentuk apresiasi atas kontribusinya dalam pengembangan sosial dan lingkungan.⁷

B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian

Fokus penelitian adalah kepemimpinan kiai pesantren dalam membentuk budaya kewirausahaan santri. Selanjutnya fokus penelitian dijadikan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

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?

⁷ D/KP/SIA/2/2/24

4. Bagaimana strategi kiai dalam membentuk budaya kewirausahaan santri di Pondok Pesantren Qur'any Blitar dan Pondok Pesantren Fathul Ulum Jombang?

C. Tujuan Penelitian

Didasarkan pada konteks penelitian dan paparan data, penelitian ini bertujuan untuk menemukan teori baru tentang:

1. Peran kiai dalam membentuk budaya kewirausahaan santri di pondok pesantren.
2. Tipologi kiai dalam membentuk budaya kewirausahaan santri di pondok pesantren.
3. Gaya kiai dalam membentuk budaya kewirausahaan santri di pondok pesantren.
4. Strategi kiai dalam membentuk budaya kewirausahaan santri di pondok pesantren.

D. Kegunaan Penelitian

1. Secara Teoritis

Untuk sumbangan analisis ilmiah mengenai pembentukan karakter di lembaga pendidikan dengan menggunakan tipologi kepemimpinan dalam membentuk budaya wirausaha. Selain itu juga dapat digunakan untuk tambahan referensi bagi para aktivis pendidikan, serta dapat dijadikan bahan acuan pertimbangan bagi peneliti selanjutnya.

2. Secara Praktis

- a. Bagi lembaga, menjadi motivasi untuk lembaga lain, pesantren ataupun juga lembaga pendidikan formal untuk mengikuti dan menerapkan model-model kepemimpinan dalam membentuk budaya berwirausaha.
- b. Bagi pemerintah, diharapkan dapat menjadi rekomendasi bagi kementerian agama untuk menentukan langkah dan upaya dalam membentuk budaya berwirausaha.

3. Secara Empiris

Secara empiris penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan pesantren melalui penyajian data lapangan yang menggambarkan secara nyata bagaimana

kepemimpinan kiai berperan dalam membentuk budaya kewirausahaan santri di Pondok Pesantren Qur'any Blitar dan Pondok Pesantren Fathul Ulum Jombang. Temuan empiris ini memperkaya khazanah penelitian mengenai pola kepemimpinan kiai, proses internalisasi nilai-nilai wirausaha, serta dinamika pembentukan budaya kewirausahaan di lingkungan pesantren.

Selain itu, penelitian ini menghadirkan bukti baru yang dapat digunakan sebagai dasar untuk menguji, memperkuat, atau mengembangkan teori-teori tentang kepemimpinan profetik, manajemen pesantren, dan pendidikan kewirausahaan berbasis nilai. Jadi, penelitian ini dapat berfungsi sebagai rujukan empiris yang dapat dikaji lebih lanjut oleh peneliti berikutnya dalam konteks pesantren maupun lembaga pendidikan Islam lainnya.

E. Penegasan Istilah

1. Konseptual

a. Kepemimpinan Kiai

Kepemimpinan kiai dipahami sebagai bentuk kepemimpinan khas pesantren yang memiliki dimensi integral: spiritual, intelektual, moral, sosial, dan kultural. Kiai tidak hanya berperan sebagai pemimpin formal pesantren, tetapi juga sebagai figur sentral yang menjadi sumber otoritas nilai, tempat rujukan spiritual, serta poros pembentukan karakter dan perilaku santri. Kepemimpinan kiai berakar kuat pada tradisi Islam Nusantara yang menggabungkan unsur *ta'dib*

(pendidikan berbasis adab), *riyāḍah* (latihan batin), dan *tadbīr* (manajemen nilai dan kehidupan sehari-hari).⁸

Kepemimpinan ini menekankan keteladanan (*uswah hasanah*) sebagai instrumen utama dalam memengaruhi santri. Kiai membentuk santri bukan hanya melalui instruksi verbal atau sistem organisasi, tetapi melalui penghayatan nilai-nilai Islam dalam laku hidup sehari-hari cara bicara, cara memimpin ibadah, cara mengelola waktu, hingga cara bersikap terhadap masyarakat. Dalam hal ini, pengaruh kiai lebih bersifat normatif-transformatif daripada sekadar administratif.

Jika ditinjau melalui perspektif Bernard M. Bass, kepemimpinan kiai secara substansi memuat karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu tipe kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mentransformasi pengikutnya (dalam hal ini santri dan masyarakat pesantren) untuk melampaui kepentingan pribadi dan bergerak menuju visi kolektif.

Bass mengidentifikasi empat komponen utama dari kepemimpinan transformasional yang secara implisit tercermin dalam kepemimpinan kiai.⁹ Pertama, *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal). Kiai dipandang sebagai figur yang memiliki integritas tinggi, kesalehan, dan keteladanan akhlak yang menjadi panutan santri. Pengaruh kiai tidak dibangun atas kekuasaan struktural, tetapi atas reputasi moral dan komitmen spiritual yang telah teruji.

⁸ Esi Ratna Sari et al., "Praktek Kepemimpinan Pendidikan Islam Di Lembaga Pendidikan Pesantren," *Invention: Journal Research and Education Studies*, August 6, 2025, 567–80, <https://doi.org/10.51178/invention.v6i2.2688..>

⁹ John M. Longshore and Bernard M. Bass, *Leadership and Performance beyond Expectations*, *The Academy of Management Review*, vol. 12 (New York : London: Free Press ; Collier Macmillan, 1987), <https://doi.org/10.2307/258081..>

Kedua, *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspiratif). Kiai menanamkan visi pendidikan dan kehidupan yang melampaui sekadar pencapaian akademik. Melalui ceramah, pengajian, dan keseharian, kiai memberikan harapan dan makna hidup bagi santri, mendorong mereka untuk menjadi pribadi yang mandiri, bertanggung jawab, dan bermanfaat bagi umat.

Ketiga, *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual). Kepemimpinan kiai tidak hanya mengarahkan santri untuk taat secara normatif, tetapi juga mengajak mereka berpikir kritis, reflektif, dan adaptif terhadap tantangan zaman, termasuk dalam konteks ekonomi, teknologi, dan kehidupan bermasyarakat. Hal ini tampak dalam pengembangan pesantren yang tidak hanya berbasis kitab, tetapi juga berbasis kewirausahaan, keterampilan hidup, dan literasi sosial.

Keempat, *Individualized Consideration* (Perhatian Individual). Kiai menunjukkan perhatian yang tulus terhadap perkembangan individu santri, baik secara spiritual maupun sosial. Ia memahami kebutuhan, potensi, dan latar belakang setiap santri, dan membimbing mereka dengan pendekatan personal dan penuh kasih.

Istilah peran, tipologi, gaya, dan strategi kepemimpinan kiai dalam penelitian ini digunakan sebagai kategori analitis yang memiliki makna dan batasan yang berbeda. Peran (*role*) merujuk pada tugas, fungsi, dan tanggung jawab yang dijalankan kiai dalam konteks penyelenggaraan pesantren. Peran tampak dalam kapasitas kiai sebagai pembimbing spiritual, manajer kelembagaan, pengarah budaya, pendidik akhlak, pembina wirausaha, serta simbol moral yang menjadi acuan bagi seluruh warga pesantren. Dengan demikian, peran menekankan aspek “apa yang dilakukan” oleh seorang kiai dalam struktur dan dinamika kelembagaan.

Tipologi (*typology*) dipahami sebagai pola sifat dasar dan konfigurasi kepribadian yang membentuk karakter kepemimpinan kiai. Tipologi mencakup kecenderungan kepemimpinan seperti paternalistik, *khidmah-based*, visioner-spiritual, atau kewirausahaan-kultural, sehingga memberikan gambaran mengenai “siapa kiai” dalam konstruksi karakter dasar dan orientasi batiniahnya.

Berbeda dengan itu, gaya kepemimpinan (*leadership style*) merujuk pada cara kiai memengaruhi, berkomunikasi, menggerakkan, dan memberikan keteladanan kepada santri dan seluruh elemen pesantren. Gaya kepemimpinan tercermin dalam pola interaksi, seperti keteladanan (*modeling*), pendekatan dialogis, partisipatif, atau gaya *transformative-spiritual* yang menekankan perubahan melalui inspirasi dan pembinaan nilai. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan difokuskan pada “bagaimana kiai memimpin dalam praktik keseharian.”

Adapun strategi kepemimpinan (*leadership strategy*) merujuk pada langkah-langkah terencana yang ditempuh kiai untuk membangun budaya pesantren dan mewujudkan visi perubahan jangka panjang. Strategi ini dapat mencakup internalisasi nilai amanah, pembentukan kultur wirausaha, pemberdayaan berbasis praktik, serta pengintegrasian dimensi spiritual dalam seluruh aktivitas kelembagaan. Dengan demikian, strategi kepemimpinan menitikberatkan pada “ke mana arah kepemimpinan dibawa” serta “melalui mekanisme apa perubahan dicapai.”

Keempat istilah tersebut digunakan secara simultan untuk memastikan bahwa analisis kepemimpinan kiai dalam membangun budaya wirausaha mencakup dimensi fungsi, karakter, perilaku, dan arah transformasi, sehingga menghasilkan deskripsi dan analisis yang komprehensif, konsisten, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah-akademik.

b. Budaya Kewirausahaan

Budaya kewirausahaan dipahami sebagai suatu konstruksi sosial yang terbentuk melalui integrasi nilai, norma, kebiasaan, dan sistem tindakan yang secara konsisten mendorong munculnya karakter, pola pikir, dan perilaku wirausaha dalam komunitas pesantren¹⁰ — khususnya pada diri santri. Budaya ini tidak lahir secara instan, melainkan merupakan hasil dari proses pembudayaan (*enculturation*) dan internalisasi nilai secara terus-menerus dalam kehidupan santri sehari-hari di bawah kepemimpinan kiai.

Secara konseptual, budaya kewirausahaan merupakan sistem nilai, norma, dan pola perilaku yang melembaga dalam suatu komunitas atau institusi yang mendorong anggotanya untuk bersikap kreatif, inovatif, berani mengambil risiko, dan berorientasi pada penciptaan nilai ekonomi secara berkelanjutan. Dalam kerangka pemikiran Douglass C. North, budaya kewirausahaan dapat dipahami sebagai bagian dari institusi informal, yakni aturan-aturan sosial tidak tertulis seperti nilai, norma, kebiasaan, dan ideologi, yang membentuk cara pandang individu terhadap peluang, kerja keras, dan inovasi ekonomi.¹¹ North menjelaskan bahwa kinerja ekonomi suatu masyarakat sangat dipengaruhi oleh institusi yang mengatur perilaku manusianya. Dalam hal ini, jika institusi, baik formal maupun informal, mendukung aktivitas wirausaha, maka budaya kewirausahaan akan tumbuh dan mengakar kuat.

¹⁰ Amanda Bullough et al., "Women's Entrepreneurship and Culture: Gender Role Expectations and Identities, Societal Culture, and the Entrepreneurial Environment," *Small Business Economics* 58, no. 2 (August 6, 2022): 985–96, <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00429-6>.

¹¹ Peter Abell et al., *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, *The British Journal of Sociology*, vol. 43 (Cambridge: Cambridge university press, 1992), <https://doi.org/10.2307/591470>.

Pembentukan budaya kewirausahaan dalam konteks pesantren tidak hanya bergantung pada pengadaan pelatihan teknis atau pembelajaran ekonomi secara formal, tetapi lebih dalam lagi bergantung pada bagaimana nilai-nilai kewirausahaan diintegrasikan ke dalam sistem nilai pesantren itu sendiri. Pesantren yang memiliki kepemimpinan kuat menciptakan ekosistem kelembagaan yang mendorong munculnya budaya wirausaha. Hal ini terlihat dalam kebiasaan kerja kolektif, pembiasaan santri dalam menjalankan unit-unit usaha, serta penguatan nilai-nilai seperti tanggung jawab, amanah, kejujuran, dan kerja keras, yang semuanya menjadi institusi informal pendukung ekonomi.

Lebih jauh, perubahan institusi sebagaimana dijelaskan North, baik melalui *evolutionary change* (perubahan bertahap) maupun *intentional design* (perubahan yang dirancang), sangat relevan dalam menggambarkan bagaimana pesantren yang awalnya berorientasi religius murni kini mulai mengadopsi pola pikir wirausaha.¹² Transformasi ini berlangsung melalui pembentukan unit-unit usaha pesantren, pelatihan santri, keterlibatan dalam produksi barang dan jasa, serta penataan sistem manajemen ekonomi berbasis komunitas pesantren. Budaya kewirausahaan bukan sekadar aktivitas ekonomi, melainkan sistem nilai yang terinternalisasi secara sosial dan religius.

Dengan demikian, budaya kewirausahaan di pesantren dapat didefinisikan sebagai konstruksi kelembagaan berbasis nilai-nilai Islam yang mendorong lahirnya perilaku produktif, inovatif, dan mandiri dalam kerangka etika dan solidaritas komunitas. Budaya ini terbentuk dan bertumbuh seiring dengan

¹² Abell et al.

proses institusionalisasi nilai-nilai ekonomi melalui interaksi antara pemimpin (kiai), santri, dan struktur kelembagaan pesantren, sesuai dengan dinamika perubahan sosial dan tuntutan zaman.

c. Santri

Santri dimaknai bukan hanya sebagai peserta didik yang tinggal dan belajar di lingkungan pondok pesantren, tetapi sebagai bagian dari sebuah ekosistem pendidikan Islam yang khas, yang menginternalisasi nilai-nilai agama, adab, spiritualitas, dan pembentukan karakter melalui sistem kehidupan yang menyatu antara pendidikan formal, informal, dan kultural.¹³

Secara historis dan sosiologis, santri merupakan aktor penting dalam proses transformasi sosial berbasis agama di Indonesia. Mereka adalah generasi yang secara sadar memilih jalur pendidikan berbasis nilai-nilai Islam, di bawah bimbingan langsung kiai, dalam lingkungan yang menekankan kedisiplinan, ketaatan, kesederhanaan, dan pengabdian. Dalam kerangka ini, santri bukan hanya penerima ilmu, melainkan juga penerus tradisi, pengamal ajaran, dan agen perubahan sosial berbasis nilai-nilai keislaman.

Santri dalam konteks pembentukan budaya kewirausahaan merupakan subjek utama dari proses pembudayaan tersebut. Mereka tidak hanya dituntut untuk *tafaqquh fi al-din* (mendalami ilmu agama), tetapi juga diarahkan untuk menjadi pribadi yang tangguh, mandiri, dan produktif dalam menghadapi realitas sosial-ekonomi zaman modern.

Proses ini tidak bersifat mekanistik atau materialistik semata, tetapi dilakukan melalui pendekatan pembinaan nilai, latihan karakter, serta

¹³ Kuntowijoyo, *Paradigma Ilmu: Interpretasi untuk Aksi*, Cet. 1 (Ujungberung, Bandung: Mizan, 2008).

pembiasaan perilaku yang terintegrasi dengan nilai-nilai spiritual Islam.¹⁴

Dengan demikian, santri diposisikan sebagai subjek transformasi nilai yang menjadi sasaran pembinaan kepemimpinan kiai, mediator kultural yang menerjemahkan nilai-nilai pesantren ke dalam praktik kehidupan nyata, serta aktor strategis perubahan sosial yang membawa misi Islam dalam bentuk kontribusi nyata di bidang ekonomi, sosial, dan budaya masyarakat.

2. Operasional

Penegasan istilah secara operasional dari judul “Kepemimpinan Kiai dalam Membentuk Budaya Kewirausahaan Santri (Studi Multi Situs di Pondok Pesantren Qur’any Blitar dan Pondok Pesantren Fathul Ulum Jombang)” adalah peran, tipologi, gaya, dan strategi kiai dalam membentuk budaya kewirausahaan santri di pondok pesantren tersebut.

¹⁴ Dhofier Zamakhsyari, *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, LP3Es (Jakarta: LP3ES, 2015).

