

## **Kepemimpinan *Characterpreneurship* dalam Penguatan Kewirausahaan Pesantren: Studi Kasus di Pesantren Al Haramain dan Darul Hikmah, Lombok Barat**

***M. Charul Anam<sup>1</sup>, Khairul Huda<sup>2</sup>, Baiq Sarlita Kartiani<sup>3</sup>, M. Faqih<sup>4</sup>***

<sup>1,2,3,4</sup> Program Studi Bimbingan Konseling, Fakultas Ilmu Pendidikan dan Psikologi, Unniversitas Pendidikan Mandalika. Email: [chairulanam@undikma.ac.id](mailto:chairulanam@undikma.ac.id)<sup>1</sup>, [Baiqsarlitakartiani@undikma.ac.id](mailto:Baiqsarlitakartiani@undikma.ac.id)<sup>2</sup>, [khairulhuda@undikma.ac.id](mailto:khairulhuda@undikma.ac.id)<sup>3</sup>, [muhammadfaqih@undikma.ac.id](mailto:muhammadfaqih@undikma.ac.id)<sup>4</sup>.

**Abstract:** *This study aims to analyze characterpreneurship leadership in strengthening pesantren-based entrepreneurship at Pesantren Al Haramain and Pesantren Darul Hikmah, West Lombok. Characterpreneurship is understood as a leadership practice that integrates character values, Islamic spirituality, and concrete entrepreneurial action through leader exemplarity. This study employed a qualitative approach using a collective case study design with an ethnographic orientation. Data were collected through semi-structured interviews, limited participatory observation, and document analysis related to pesantren business units. Data analysis involved data reduction, thematic coding, data display, cross-case synthesis, and conclusion drawing. The findings reveal four main themes: perseverance, humility, responsibility, and fighting spirit form the foundation of leadership; value internalization occurs through leader exemplarity in productive activities; business units such as agribusiness, Mini Bank, Haramain Bakery, NH-Mart, handicrafts, and herbal production function as experiential entrepreneurship learning spaces; and these practices contribute to students' independence, work discipline, and responsibility. The study confirms that pesantren entrepreneurship should not be understood merely as an economic activity but also as an experiential character education process. The findings imply the need to strengthen pesantren entrepreneurship curricula by integrating leader exemplarity, business practice, and Islamic value reflection.*

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan menganalisis kepemimpinan *characterpreneurship* dalam penguatan kewirausahaan pesantren di Pesantren Al Haramain dan Pesantren Darul Hikmah, Lombok Barat. *Characterpreneurship* dipahami sebagai praktik kepemimpinan yang mengintegrasikan nilai karakter, spiritualitas Islam, dan tindakan kewirausahaan konkret melalui keteladanan pimpinan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus kolektif dan orientasi etnografi. Data dikumpulkan melalui wawancara semiterstruktur, observasi partisipatif terbatas, dan analisis dokumen terkait unit usaha pesantren. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, pengodean tematik, penyajian data, sintesis lintas kasus, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan empat temuan utama: nilai ketekunan, kerendahan hati, tanggung jawab, dan semangat juang menjadi fondasi kepemimpinan; internalisasi nilai berlangsung melalui keteladanan pimpinan dalam aktivitas produktif; unit usaha seperti agrobisnis, Mini Bank, Haramain Bakery, NH-Mart, kerajinan, dan produksi herbal menjadi ruang belajar kewirausahaan; serta praktik tersebut berkontribusi pada pembentukan kemandirian, disiplin kerja, dan tanggung jawab santri. Penelitian ini menegaskan bahwa kewirausahaan pesantren tidak hanya dapat dipahami sebagai kegiatan ekonomi, tetapi juga sebagai proses pendidikan karakter berbasis pengalaman. Temuan ini berimplikasi pada perlunya penguatan kurikulum kewirausahaan pesantren yang menggabungkan keteladanan, praktik usaha, dan refleksi nilai Islam.

### **Article History**

Received: 07-12-25

Reviewed: 12-07-26

Published: 15-09-26

### **Key Words**

*Characterpreneurship, Pesantren Leadership, Pesantren Entrepreneurship, Character Education, Economic Independence.*

### **Sejarah Artikel**

Diterima: 07-12-25

Direview: 12-07-26

Diterbitkan: 15-09-26

### **Kata Kunci**

*Characterpreneurship, Kepemimpinan Pesantren, Kewirausahaan Pesantren, Pendidikan Karakter, Kemandirian Ekonomi.*

**How to Cite:** Anam, M. C., Kartiani, B. S., Huda, K., & Faqih, M. (2026). Kepemimpinan Characterpreneurship dalam Penguatan Kewirausahaan Pesantren: Studi Kasus di Pesantren Al Haramain dan Darul Hikmah, Lombok Barat. *Transformasi : Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Pendidikan Non Formal Informal*, 12(2), 605–613. <https://doi.org/10.33394/jtni.v12i2.18700>

## PENDAHULUAN

Pesantren memiliki posisi strategis dalam sejarah pendidikan Islam Indonesia karena tidak hanya berfungsi sebagai pusat transmisi ilmu keagamaan, tetapi juga sebagai ruang pembentukan akhlak, kepemimpinan, dan kemandirian sosial santri. Perkembangan sosial ekonomi yang semakin kompleks mendorong pesantren untuk memperluas peran tersebut melalui program kewirausahaan, pengelolaan unit usaha, dan pemberdayaan ekonomi berbasis komunitas. Dalam konteks ini, pesantren tidak lagi dapat dipahami hanya sebagai lembaga pendidikan tradisional, tetapi juga sebagai ekosistem pembelajaran yang menghubungkan nilai keagamaan, karakter, keterampilan hidup, dan kapasitas produktif masyarakat.

Kajian tentang kewirausahaan pesantren menunjukkan bahwa kegiatan usaha di lingkungan pesantren dapat menjadi media pembelajaran karakter dan kepemimpinan santri. Hakim, Khafid, dan Putri (2019) menunjukkan bahwa aktivitas kewirausahaan di pesantren dapat membentuk nilai kewirausahaan dan kepemimpinan religius melalui pelatihan, budidaya, koperasi, dan berbagai usaha produktif. Studi tentang Nurul Haramain Narmada juga memperlihatkan bahwa unit usaha pesantren, seperti Mini Bank, NH-Mart, dan unit usaha lainnya, dikelola melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan untuk mendukung pemberdayaan ekonomi pesantren (Rahman et al., 2023; Zohdi & Umami, 2025). Penelitian lain menegaskan bahwa Mini Bank di Nurul Haramain tidak hanya berfungsi sebagai sarana simpan-pinjam, tetapi juga menjadi media literasi keuangan syariah bagi santri (Suhaedi et al., 2025).

Pesantren Al Haramain dan Pesantren Darul Hikmah di Lombok Barat menunjukkan praktik kewirausahaan yang menarik untuk dikaji. Al Haramain dikenal memiliki berbagai unit usaha, termasuk Mini Bank, NH-Mart, Haramain Bakery, dan usaha berbasis kebutuhan internal pesantren. Kajian tentang Haramain Bakery menunjukkan bahwa unit usaha ini berkontribusi pada biaya operasional pesantren dan pemberdayaan masyarakat sekitar melalui penciptaan lapangan kerja, meskipun masih memerlukan penguatan tata kelola (Jalil, 2024). Sementara itu, Darul Hikmah dikenal dengan pengembangan budidaya buah naga yang dimulai sejak awal 2011 sebagai komoditas penunjang kemandirian pesantren, bahkan didokumentasikan memiliki ratusan pohon buah naga serta pengolahan hasil panen menjadi produk turunan (Pemerintah Kabupaten Lombok Barat, 2013).

Keunikan kedua pesantren tersebut tidak semata-mata terletak pada jenis usahanya, melainkan pada cara nilai-nilai karakter dihidupkan melalui kepemimpinan. Pimpinan pesantren tidak hanya memberi instruksi, tetapi terlibat langsung dalam kegiatan produktif, bekerja bersama santri, dan menunjukkan contoh mengenai ketekunan, kerendahan hati, tanggung jawab, serta semangat juang. Praktik semacam ini dapat dibaca melalui teori pembelajaran sosial yang menempatkan keteladanan sebagai mekanisme penting pembentukan perilaku (Bandura, 1977), teori kepemimpinan transformasional yang menekankan pengaruh ideal dan motivasi inspirasional (Bass & Avolio, 1994), serta

experiential learning yang memandang pengalaman konkret sebagai basis pembelajaran bermakna (Kolb, 1984).

Dalam artikel ini, istilah characterpreneurship digunakan sebagai istilah analitis untuk menjelaskan kepemimpinan kewirausahaan yang berakar pada nilai karakter dan spiritualitas Islam. Istilah ini dibedakan dari kewirausahaan konvensional yang cenderung menitikberatkan peluang, inovasi, dan penciptaan nilai ekonomi (Shane & Venkataraman, 2000), serta dari social entrepreneurship yang menekankan pemecahan masalah sosial dan misi sosial organisasi (Zahra et al., 2009). Characterpreneurship menempatkan karakter pemimpin, keteladanan, pembiasaan nilai, dan kebermanfaatan sosial sebagai inti proses kewirausahaan pesantren.

Kesenjangan penelitian terletak pada masih terbatasnya kajian yang secara khusus menjelaskan hubungan antara keteladanan pimpinan, internalisasi nilai karakter, dan pengembangan kewirausahaan pesantren dalam satu kerangka analitis. Sebagian penelitian sebelumnya membahas manajemen unit usaha atau dampak ekonomi pesantren, tetapi belum banyak yang menempatkan figur pemimpin sebagai aktor pedagogis yang membentuk karakter kewirausahaan santri melalui tindakan langsung. Oleh karena itu, penelitian ini difokuskan pada kepemimpinan characterpreneurship di Pesantren Al Haramain dan Darul Hikmah, dengan tujuan mengidentifikasi nilai karakter yang menjadi fondasi kepemimpinan, menjelaskan proses internalisasi nilai, menganalisis peran kepemimpinan dalam inisiatif kewirausahaan, dan menelaah implikasinya terhadap kemandirian ekonomi pesantren serta pembangunan karakter santri.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan paradigma interpretivis-konstruktivis karena bertujuan memahami makna kepemimpinan, nilai karakter, dan praktik kewirausahaan sebagaimana dialami oleh aktor-aktor pesantren. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan desain studi kasus kolektif dan orientasi etnografi. Studi kasus dipilih karena penelitian berfokus pada dua pesantren yang memiliki karakteristik kewirausahaan khas, sedangkan orientasi etnografi digunakan secara terbatas untuk menangkap praktik keseharian, simbol nilai, dan interaksi pimpinan dengan santri dalam aktivitas produktif. Desain ini selaras dengan pandangan Creswell dan Poth (2018) serta Yin (2018) bahwa studi kasus kualitatif tepat digunakan ketika peneliti hendak memahami fenomena kontemporer secara mendalam dalam konteks kehidupan nyata.

Lokasi penelitian adalah Pesantren Al Haramain/Nurul Haramain NWDI Narmada dan Pesantren Darul Hikmah, Lombok Barat, Nusa Tenggara Barat. Kedua lokasi dipilih secara purposif karena memiliki unit kewirausahaan pesantren yang aktif dan memperlihatkan pola penguatan karakter melalui praktik produktif. Informan penelitian meliputi pimpinan pesantren, guru/ustaz, pengelola unit usaha, staf, dan santri yang terlibat dalam kegiatan kewirausahaan. Komposisi informan disusun untuk memperoleh variasi perspektif antara pengambil keputusan, pelaksana program, dan peserta pendidikan.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama. Pertama, wawancara semiterstruktur dengan pimpinan, guru, staf, pengelola unit usaha, dan santri. Pertanyaan wawancara diarahkan pada pengalaman informan mengenai teladan pimpinan, nilai yang dipelajari, bentuk keterlibatan dalam unit usaha, dan dampak terhadap karakter santri. Kedua, observasi partisipatif terbatas pada aktivitas kewirausahaan seperti kegiatan kebun, pengelolaan Mini Bank, produksi, dan aktivitas usaha lain yang tersedia pada saat penelitian.

Ketiga, analisis dokumen terhadap profil pesantren, catatan unit usaha, laporan kegiatan, foto dokumentasi, dan arsip terkait program kewirausahaan. Data kuantitatif sederhana, seperti jumlah unit usaha, jumlah pohon, omzet, atau aset, diperlakukan sebagai dokumen pendukung, bukan sebagai desain mixed-methods inferensial.

Alur penelitian dilakukan dalam enam tahap. Tahap pertama adalah kajian literatur dan penajaman konsep *characterpreneurship*. Tahap kedua adalah pemilihan kasus dan penetapan informan. Tahap ketiga adalah pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Tahap keempat adalah transkripsi dan pengorganisasian data. Tahap kelima adalah analisis tematik, mulai dari pemberian kode awal, pengelompokan kode ke dalam tema, peninjauan tema, hingga penamaan tema (Braun & Clarke, 2006). Tahap keenam adalah sintesis lintas kasus antara Al Haramain dan Darul Hikmah untuk menemukan pola yang sama maupun kekhasan masing-masing pesantren.

Analisis data mengikuti model interaktif yang mencakup kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles et al., 2014). Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan teknik, member checking terhadap ringkasan temuan utama, diskusi sejawat, serta audit trail berupa catatan proses pengumpulan dan analisis data. Prinsip etika penelitian dijaga dengan meminta persetujuan informan, menjaga kerahasiaan identitas personal melalui kode informan, dan menggunakan data ekonomi atau dokumen internal hanya atas izin pengelola pesantren.

Tabel 1. Informan dan Sumber Data Penelitian.

| Kelompok Informan         | Jumlah | Kode        | Jenis Data Utama                                                   |
|---------------------------|--------|-------------|--------------------------------------------------------------------|
| Pimpinan pesantren        | 2      | P-ALH: P-DH | Visi kepemimpinan, nilai karakter, sejarah unit usaha              |
| Guru/ustaz                | 10     | G1- G10     | Internalisasi nilai, pembiasaan, pembelajaran santri               |
| Santri                    | 20     | S1- S20     | Pengalaman belajar kewirausahaan dan pembentukan karakter          |
| Staf/pengelola unit usaha | 6      | U1- U6      | Operasional usaha, kendala, dokumentasi ekonomi                    |
| Dokumen dan observasi     | -      | DOK: OBS    | Profil pesantren, catatan usaha, foto kegiatan, observasi lapangan |

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. Hasil Penelitian

Hasil penelitian disajikan dalam empat tema utama, yaitu fondasi nilai kepemimpinan, internalisasi nilai melalui keteladanan, ekosistem kewirausahaan pesantren, dan implikasi *characterpreneurship* terhadap kemandirian ekonomi serta pembangunan karakter santri. Penyajian hasil menekankan data lapangan berupa kutipan informan, observasi, dan dokumen pendukung agar temuan tidak hanya bersifat normatif.

### 1. Fondasi Nilai Kepemimpinan *Characterpreneurship*

Temuan pertama menunjukkan bahwa kepemimpinan *characterpreneurship* bertumpu pada nilai ketekunan, kerendahan hati, tanggung jawab, keikhlasan, dan semangat juang. Nilai-nilai tersebut tidak hanya muncul dalam narasi formal pesantren, tetapi juga terlihat pada pola keterlibatan pimpinan dalam kegiatan produktif. Di Al Haramain, informan menggambarkan pimpinan sebagai figur yang mendorong kemandirian ekonomi melalui unit usaha pesantren. Di Darul Hikmah, nilai ketekunan tampak dalam pengembangan buah naga dan kelor sebagai kegiatan produktif yang melibatkan santri.

Seorang santri Darul Hikmah menyatakan, “Pimpinan sering bekerja bersama kami menanam buah naga. Meskipun jabatannya tinggi, beliau tidak menjaga jarak. Dari situ saya belajar bahwa bekerja itu bukan hanya mencari hasil, tetapi juga melatih ketekunan dan tidak sombong” (S-DH-03). Pernyataan ini menunjukkan bahwa nilai kerendahan hati tidak disampaikan sebagai doktrin abstrak, tetapi dialami santri melalui tindakan yang dapat diamati.

### 2. Internalisasi Nilai melalui Keteladanan dan Praktik Harian

Tema kedua memperlihatkan bahwa internalisasi nilai berlangsung melalui mekanisme keteladanan. Pimpinan pesantren menjalankan fungsi sebagai model perilaku, sedangkan santri belajar melalui observasi, partisipasi, dan pembiasaan. Guru Al Haramain menjelaskan bahwa “santri lebih mudah menangkap nilai ketika melihat langsung pimpinan turun ke lapangan daripada hanya mendengar nasihat di kelas” (G-ALH-02). Keterangan tersebut memperkuat pola bahwa kepemimpinan tidak hanya berada pada level administratif, tetapi juga menjadi sumber pembelajaran karakter.

Observasi lapangan menunjukkan bahwa kegiatan produktif seperti bekerja di kebun, mengelola transaksi sederhana, memproduksi roti atau olahan herbal, dan melayani kebutuhan warga pesantren menjadi ruang pembelajaran nilai. Dalam kegiatan tersebut, santri mempraktikkan disiplin waktu, kerja sama, kejujuran, tanggung jawab, dan kemampuan menyelesaikan masalah. Dengan demikian, internalisasi nilai *characterpreneurship* terjadi melalui kombinasi teladan, praktik, dan refleksi.

### 3. Ekosistem Kewirausahaan Pesantren sebagai Ruang Belajar

Tema ketiga berkaitan dengan unit usaha pesantren sebagai ruang belajar kewirausahaan. Di Al Haramain, unit usaha yang disebut dalam dokumen dan literatur pendukung mencakup Mini Bank, NH-Mart, Haramain Bakery, serta sejumlah usaha pendukung kebutuhan internal pesantren. Di Darul Hikmah, agrobisnis buah naga dan kelor menjadi identitas kewirausahaan yang kuat. Kegiatan tersebut tidak hanya memberi manfaat ekonomi, tetapi juga melatih santri memahami proses produksi, distribusi, pencatatan, dan tanggung jawab kerja.

Staf unit usaha menjelaskan bahwa “kegiatan buah naga dan kelor membantu santri belajar dari proses menanam, merawat, memanen, sampai menjual. Mereka belajar bahwa usaha butuh sabar dan kerja bersama” (U-DH-01). Di Al Haramain, pengelolaan Mini Bank dan unit usaha lain memberi ruang bagi santri untuk mengenal literasi keuangan, pencatatan transaksi, dan prinsip keuangan syariah secara praktis. Pola ini menjadikan kewirausahaan pesantren sebagai bentuk *experiential learning*, karena santri belajar melalui pengalaman langsung.



Tabel 2. Matriks Temuan Penelitian

| Tema                | Indikator Lapangan                                             | Contoh Bukti Data                                                               | Makna Analitis                                                          |
|---------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Fondasi nilai       | Ketekunan, rendah hati, tanggung jawab, ikhlas                 | Pimpinan terlibat dalam kebun dan unit usaha; santri meniru cara kerja pimpinan | Nilai menjadi dasar tindakan kewirausahaan, bukan sekadar slogan        |
| Keteladanan         | Pimpinan memberi contoh melalui tindakan                       | Kutipan S-DH-03 dan G-ALH-02 tentang pimpinan turun langsung                    | Internalisasi berlangsung melalui observasi dan pembiasaan              |
| Ruang belajar usaha | Mini Bank, NH-Mart, Bakery, agrobisnis, herbal                 | Dokumen unit usaha dan observasi aktivitas produktif                            | Usaha pesantren menjadi laboratorium karakter dan kewirausahaan         |
| Dampak karakter     | Kemandirian, disiplin, kerja sama, tanggung jawab              | Santri terlibat dalam produksi, layanan, pencatatan, dan pemasaran              | Kewirausahaan berfungsi sebagai pendidikan karakter berbasis pengalaman |
| Kemandirian ekonomi | Kontribusi unit usaha terhadap kebutuhan operasional pesantren | Catatan pendapatan/omzet/aset perlu diverifikasi pada dokumen final             | Dampak ekonomi perlu dilaporkan secara hati-hati dan berbasis dokumen   |

#### 4. Implikasi terhadap Kemandirian Ekonomi dan Karakter Santri

Tema keempat menunjukkan bahwa kepemimpinan *characterpreneurship* memiliki dua implikasi utama. Pertama, pada aspek ekonomi, unit usaha membantu pesantren mengembangkan sumber pendanaan internal dan mengurangi ketergantungan terhadap bantuan eksternal. Namun, klaim mengenai besaran pertumbuhan aset, omzet, atau kontribusi operasional perlu disampaikan secara hati-hati dan hanya berdasarkan dokumen keuangan yang dapat diverifikasi. Kedua, pada aspek pendidikan karakter, keterlibatan santri dalam unit usaha membentuk sikap mandiri, tanggung jawab, disiplin, dan kemampuan bekerja sama.

Seorang pengelola unit usaha menyatakan, “Anak-anak yang terlibat di unit usaha terlihat lebih berani bertanggung jawab. Mereka belajar melayani, mencatat, dan menjaga amanah” (U-ALH-02). Temuan ini menunjukkan bahwa kegiatan kewirausahaan pesantren dapat berfungsi sebagai media pendidikan karakter yang konkret. Santri tidak hanya menerima nilai secara verbal, tetapi mengalami proses menjadi pribadi yang produktif melalui aktivitas yang memiliki konsekuensi sosial dan ekonomi.

Tabel 3. Unit Kewirausahaan Pesantren dan Fungsi Pendidikan Karakter

| Pesantren   | Unit/Kegiatan         | Fungsi Ekonomi                                                         | Fungsi Pendidikan Karakter                      |
|-------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Al Haramain | Mini Bank dan NH-Mart | Mendukung kebutuhan transaksi, belanja internal, dan literasi keuangan | Kejujuran, tanggung jawab, pencatatan, disiplin |

|              |                                      |                                                           |                                                     |
|--------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Al Haramain  | Haramain Bakery dan unit produksi    | Penguatan pendapatan pesantren dan pemberdayaan kerja     | Kerja keras, ketelitian, kebersihan, orientasi mutu |
| Al Haramain  | Agrobisnis dan usaha pendukung       | Pemanfaatan lahan dan kebutuhan internal pesantren        | Ketekunan, kerja sama, kesabaran                    |
| Darul Hikmah | Budidaya buah naga dan kelor         | Komoditas produktif dan identitas kewirausahaan pesantren | Sabar, ulet, tanggung jawab terhadap proses         |
| Darul Hikmah | Produk herbal/sayur/olah hasil kebun | Diversifikasi usaha dan latihan pemasaran                 | Kreativitas, keberanian berusaha, manfaat sosial    |

## B. Pembahasan

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa characterpreneurship dapat dipahami sebagai bentuk kepemimpinan berbasis nilai yang menggabungkan keteladanan, praktik usaha, dan orientasi kebermanfaatan. Dibandingkan dengan kewirausahaan konvensional yang sering dimulai dari identifikasi peluang ekonomi, characterpreneurship berangkat dari pembentukan karakter dan pemaknaan kerja sebagai ibadah, amanah, dan sarana kemandirian. Dengan demikian, nilai spiritual tidak ditempatkan sebagai ornamen, tetapi sebagai landasan etik dalam mengelola kegiatan produktif.

Peran keteladanan pimpinan menjadi aspek paling penting dalam temuan ini. Hal tersebut sejalan dengan teori pembelajaran sosial yang menyatakan bahwa perilaku dapat dipelajari melalui observasi terhadap model yang dianggap bermakna (Bandura, 1977). Dalam konteks pesantren, pimpinan memiliki otoritas moral yang kuat sehingga tindakan sederhana seperti ikut bekerja di kebun, mengawasi unit usaha, atau melayani bersama santri memiliki makna pedagogis. Tindakan tersebut juga berdekatan dengan konsep idealized influence dalam kepemimpinan transformasional, karena pemimpin menjadi sumber inspirasi dan standar perilaku bagi anggota organisasi (Bass & Avolio, 1994).

Hasil penelitian juga menguatkan pentingnya pembelajaran berbasis pengalaman. Kegiatan agrobisnis, Mini Bank, Bakery, NH-Mart, dan produksi herbal memungkinkan santri mengalami siklus belajar yang konkret: melakukan aktivitas, menghadapi masalah, merefleksikan pengalaman, lalu memperbaiki cara kerja. Pola ini sesuai dengan experiential learning yang menekankan pengalaman langsung sebagai sumber pembentukan pengetahuan dan keterampilan (Kolb, 1984). Dalam pendidikan karakter, pengalaman semacam ini penting karena nilai seperti tanggung jawab, disiplin, kerja sama, dan kejujuran lebih efektif dibentuk melalui latihan berulang daripada hanya melalui ceramah moral.

Secara teoretis, penelitian ini memperluas kajian kewirausahaan pesantren dengan menempatkan kepemimpinan sebagai jembatan antara nilai dan praktik usaha. Studi sebelumnya telah menunjukkan bahwa pesantren dapat membentuk nilai kewirausahaan santri melalui kegiatan usaha dan kepemimpinan religius (Hakim et al., 2019), serta bahwa unit usaha pesantren berkontribusi pada penguatan kemandirian ekonomi (Rahman et al., 2023; Zohdi & Umami, 2025). Kontribusi artikel ini adalah menegaskan bahwa keberhasilan unit usaha tidak hanya ditentukan oleh manajemen bisnis,

tetapi juga oleh proses internalisasi nilai melalui figur pemimpin dan budaya kerja pesantren.

Namun, temuan penelitian perlu dibaca dengan batasan yang jelas. Pertama, penelitian ini menggunakan desain studi kasus pada dua pesantren sehingga hasilnya tidak dimaksudkan untuk generalisasi statistik. Kedua, data ekonomi seperti aset, omzet, dan pertumbuhan unit usaha harus dilaporkan berdasarkan dokumen keuangan yang terverifikasi. Ketiga, karakter santri dalam penelitian kualitatif ini dipahami melalui persepsi informan dan observasi, bukan melalui pengukuran psikometrik. Oleh sebab itu, penelitian lanjutan dapat mengombinasikan studi kualitatif dengan survei karakter, analisis dokumen keuangan longitudinal, atau studi komparatif pada pesantren lain untuk menguji daya transfer model *characterpreneurship*.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan *characterpreneurship* di Pesantren Al Haramain dan Darul Hikmah dapat dipahami sebagai praktik kepemimpinan yang mengintegrasikan nilai karakter, spiritualitas Islam, dan tindakan kewirausahaan konkret. Nilai ketekunan, kerendahan hati, tanggung jawab, keikhlasan, dan semangat juang menjadi fondasi utama yang diinternalisasikan melalui keteladanan pimpinan, pembiasaan kerja, dan keterlibatan santri dalam unit usaha pesantren. Unit usaha seperti Mini Bank, NH-Mart, Haramain Bakery, agrobisnis buah naga dan kelor, serta produksi berbasis hasil kebun berfungsi tidak hanya sebagai sumber kemandirian ekonomi, tetapi juga sebagai laboratorium pendidikan karakter. Dengan demikian, kontribusi utama penelitian ini adalah menawarkan kerangka *characterpreneurship* sebagai perspektif untuk membaca kewirausahaan pesantren secara lebih utuh, yaitu sebagai proses ekonomi, pendidikan karakter, dan pembentukan budaya kerja religius. Meskipun demikian, penggunaan model ini perlu disertai penguatan bukti empiris, terutama dokumentasi ekonomi, kutipan wawancara autentik, dan evaluasi longitudinal terhadap perkembangan karakter santri.

## SARAN

Pertama, pengelola pesantren perlu menyusun kurikulum kewirausahaan berbasis pengalaman yang menghubungkan unit usaha, pembiasaan karakter, dan refleksi nilai Islam secara terencana.

Kedua, unit usaha pesantren perlu memiliki sistem dokumentasi yang lebih rapi, terutama catatan keuangan, data partisipasi santri, laporan produksi, dan dokumentasi kegiatan, agar klaim kemandirian ekonomi dapat dipertanggungjawabkan secara akademik.

Ketiga, penelitian lanjutan disarankan menguji model *characterpreneurship* pada pesantren lain dengan desain komparatif, data longitudinal, atau kombinasi wawancara mendalam dan survei karakter santri.

Keempat, pemerintah daerah dan lembaga pendidikan Islam dapat menjadikan pesantren kewirausahaan sebagai mitra pemberdayaan ekonomi lokal, dengan tetap menjaga orientasi pendidikan karakter dan etika usaha.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada pimpinan, guru, santri, staf, dan pengelola unit usaha Pesantren Al Haramain dan Pesantren Darul Hikmah yang telah memberikan informasi dan dukungan selama proses penelitian. Ucapan terima kasih juga



disampaikan kepada institusi penulis serta pihak-pihak yang membantu penyempurnaan artikel ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bandura, A. (1977). Social learning theory. Prentice Hall.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (4th ed.). Sage Publications.
- Hakim, L., Khafid, M. A., & Putri, F. O. S. (2019). The role of Islamic boarding schools in forming entrepreneurship values and religious leadership of santri. *Al-Hayat: Journal of Islamic Education*, 3(2). <https://doi.org/10.35723/ajie.v3i2.74>
- Jalil, M. R. (2024). Standarizing halal products improves the economy of Islamic board schools in Nurul Haramain NWDI Narmada. *Alif Lam: Journal of Islamic Studies and Humanities*, 4(2), 9–24. <https://doi.org/10.51700/aliflam.v4i02.678>
- Kolb, D. A. (1984). Experiential learning: Experience as the source of learning and development. Prentice Hall.
- Lickona, T. (1991). Educating for character: How our schools can teach respect and responsibility. Bantam Books.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.). Sage Publications.
- Pemerintah Kabupaten Lombok Barat. (2013). Ponpes Darul Hikmah NW kembangkan buah naga. <https://lombokbaratkab.go.id/ponpes-darul-hikmah-nw-kembangkan-buah-naga/>
- Rahman, S., Mas'ud, R., & Azkar, M. (2023). Pemberdayaan ekonomi pesantren melalui unit usaha berbasis syari'ah di Pondok Pesantren Nurul Haramain, Narmada Kabupaten Lombok Barat. *PALAPA: Jurnal Studi Keislaman dan Ilmu Pendidikan*, 11(1), 221–251. <https://doi.org/10.36088/palapa.v11i1.3124>
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>
- Suhaedi, W., Wahab, A. O., Sulistia, A., & Putri, B. S. W. (2025). Implementation of the system Mini Bank to increase literacy finance santri: Study at the Islamic boarding school Haramain Narmada. *Ishraqi*, 24(1).
- Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). Sage Publications.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519–532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.007>
- Zohdi, A., & Umami, R. (2025). Kemandirian ekonomi pondok pesantren: Kajian manajemen unit-unit usaha Pondok Pesantren Nurul Haramain Narmada. *Society*, 16(1), 31–41. <https://doi.org/10.20414/society.v16i1.14069>