



Peran Kepemimpinan Kiai dalam Pembentukan Karakter Kewirausahaan Santri di Pondok Pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang

The Role of Kiai Leadership in Developing the Entrepreneurial Character of Santri at Al-Hikam Malang Islamic Boarding School for University Students

Zainur Rozikin¹, Suatmo Pantja Putra²

^{1,2}Universitas Merdeka Malang

Email: zainur.rozikin@unmer.ac.id¹, suatmo.panca@unmer.ac.id²

Article Info

Article history :

Received : 31-07-2026

Revised : 02-08-2026

Accepted : 04-08-2026

Published: 06-08-2026

Abstract

This study aims to analyze the role of kiai leadership in developing the entrepreneurial character of students at Al-Hikam Malang Islamic Boarding School for University Students. This research employed a qualitative approach using a case study design. Data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation. The research informants consisted of the kiai or Islamic boarding school leader, administrators, mentors, and students involved in entrepreneurial development activities. Data were analyzed through data reduction, data presentation, and conclusion drawing. Data validity was examined through source triangulation, technique triangulation, and member checking. The findings indicate that the kiai plays an important role as both a spiritual and managerial leader in developing students' entrepreneurial character. The spiritual role is demonstrated through the cultivation of honesty, trustworthiness, responsibility, hard work, modesty, and social benefit. Meanwhile, the managerial role is carried out through direction, motivation, productive activities, task delegation, mentoring, and supervision. The kiai's exemplary behavior serves as a primary strategy for internalizing entrepreneurial values. In addition, students' involvement in productive activities and pesantren business units provides contextual learning experiences that support the development of independence, discipline, creativity, innovation, responsibility, and risk-taking. Supporting factors include the kiai's support, pesantren policies, mentors, facilities, and external partnerships, while inhibiting factors include limited time, differences in students' interests, and limitations in facilities and mentoring.

Keywords: *kiai leadership, entrepreneurial character, university students*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan kiai dalam pembentukan karakter kewirausahaan santri di Pondok Pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Data penelitian diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Informan penelitian terdiri atas kiai atau pengasuh, pengurus pesantren, pembina, serta santri yang terlibat dalam kegiatan pembinaan dan kewirausahaan. Analisis data dilakukan melalui tahap reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan member check. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kiai memiliki peran penting sebagai pemimpin spiritual dan manajerial dalam pembentukan karakter kewirausahaan santri. Peran spiritual diwujudkan melalui penanaman nilai kejujuran, amanah, tanggung jawab, kerja keras, kesederhanaan, dan kebermanfaatn. Sementara itu, peran manajerial dilakukan melalui pemberian arahan, motivasi, pengembangan kegiatan produktif, pembagian tugas, pendampingan, dan pengawasan. Keteladanan kiai menjadi strategi utama dalam proses internalisasi nilai-nilai kewirausahaan. Selain itu, keterlibatan santri dalam kegiatan produktif dan unit usaha pesantren memberikan pengalaman



belajar kontekstual yang mendukung terbentuknya karakter mandiri, disiplin, kreatif, inovatif, bertanggung jawab, dan berani mengambil risiko. Faktor pendukung penelitian meliputi dukungan kiai, kebijakan pesantren, pembina, fasilitas, dan jaringan kerja sama, sedangkan faktor penghambatnya meliputi keterbatasan waktu, perbedaan minat santri, serta keterbatasan sarana dan pendampingan.

Kata Kunci: kepemimpinan kiai, karakter kewirausahaan, santri mahasiswa

PENDAHULUAN

Pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang memiliki posisi strategis dalam membentuk kualitas sumber daya manusia. Peran pesantren tidak hanya terbatas pada penyelenggaraan pendidikan agama, tetapi juga mencakup fungsi dakwah dan pemberdayaan masyarakat. Hal tersebut ditegaskan dalam Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren yang menyatakan bahwa pesantren memiliki fungsi pendidikan, dakwah, dan pemberdayaan masyarakat. Dalam fungsi pemberdayaan tersebut, pesantren diarahkan untuk menyiapkan sumber daya manusia yang mandiri dan memiliki keterampilan agar dapat berperan aktif dalam pembangunan.

Tuntutan perkembangan zaman menyebabkan lulusan pesantren perlu memiliki kemampuan yang lebih luas, tidak hanya dalam bidang keagamaan, tetapi juga dalam bidang akademik, sosial, teknologi, dan ekonomi. Kebutuhan tersebut semakin penting bagi santri mahasiswa yang pada akhirnya akan memasuki dunia kerja atau membangun usaha secara mandiri. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik, tingkat pengangguran terbuka kelompok usia 20–24 tahun pada tahun 2025 mencapai 14,35 persen. Data tersebut menunjukkan bahwa kelompok usia muda, termasuk mahasiswa dan lulusan perguruan tinggi, menghadapi tantangan dalam memperoleh pekerjaan sehingga diperlukan penguatan kompetensi, kemandirian, kreativitas, dan keberanian untuk menciptakan peluang usaha (BPS, 2025).

Kewirausahaan menjadi salah satu kemampuan yang relevan untuk dikembangkan dalam pendidikan pesantren. Kewirausahaan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan memperoleh keuntungan, tetapi juga mencakup karakter mandiri, kreatif, inovatif, disiplin, bertanggung jawab, mampu membaca peluang, serta berani menghadapi risiko. Dalam konteks pesantren, pendidikan kewirausahaan diarahkan untuk mengembangkan keterampilan ekonomi sekaligus membentuk karakter santri yang sesuai dengan nilai-nilai Islam. Nilai tersebut meliputi kejujuran, tanggung jawab, amanah, integritas, kerja keras, kesederhanaan, dan kepedulian terhadap masyarakat. Dengan demikian, kewirausahaan Islami tidak semata-mata berorientasi pada pencapaian keuntungan, tetapi juga menekankan etika, keberkahan, dan kebermanfaatn sosial. (Chandrawasi et al., 2025; Dinata et al., 2023; Ibrahim, 2023).

Pengembangan karakter kewirausahaan di pesantren juga sejalan dengan amanat Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019. Pemberdayaan masyarakat oleh pesantren dapat dilakukan melalui pelatihan dan praktik kerja lapangan, penguatan kapasitas ekonomi, serta pendirian koperasi dan lembaga usaha mikro, kecil, dan menengah. Dengan demikian, pesantren memiliki dasar normatif yang kuat untuk mengembangkan pendidikan kewirausahaan sebagai bagian dari upaya membentuk santri yang mandiri dan mampu berkontribusi terhadap pembangunan ekonomi.

Meskipun demikian, pembentukan karakter kewirausahaan tidak dapat hanya dilakukan melalui penyampaian materi secara teoritis. Karakter tersebut perlu ditanamkan melalui



keteladanan, pembiasaan, pendampingan, pelatihan, pengalaman praktik, dan penciptaan lingkungan pendidikan yang mendukung. Dalam konteks pesantren, kiai memiliki posisi penting karena tidak hanya berperan sebagai pemimpin lembaga, tetapi juga sebagai pengasuh, pendidik, pembimbing spiritual, motivator, dan teladan bagi santri. Penelitian mengenai kepemimpinan kiai menunjukkan bahwa kiai berperan sebagai pengasuh, motivator, dan teladan dalam pembentukan karakter santri (Hermawan, 2021; Maulana & Ernawati, 2024; Herawati & Yahya, 2026).

Kepemimpinan kiai dapat memengaruhi orientasi pendidikan, budaya organisasi, program pembinaan, dan perilaku warga pesantren. Kiai memiliki kewenangan dalam menentukan visi pesantren, menetapkan kebijakan, mengarahkan kegiatan santri, serta membangun nilai-nilai yang menjadi pedoman kehidupan pesantren. Oleh karena itu, keberhasilan pembentukan karakter kewirausahaan santri sangat mungkin dipengaruhi oleh bagaimana kiai menjalankan fungsi kepemimpinannya, baik melalui instruksi, keteladanan, pemberian motivasi, pembentukan jaringan kerja sama, maupun pemberian kesempatan kepada santri untuk terlibat dalam kegiatan ekonomi.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa pesantren dapat menjadi ruang pengembangan kewirausahaan santri melalui pendidikan, pelatihan, dan praktik usaha. Penelitian tentang strategi membangun kewirausahaan santri menggunakan model pendidikan taksonomi Bloom, misalnya, menempatkan proses pembelajaran kewirausahaan sebagai upaya untuk mengembangkan pengetahuan, sikap, dan keterampilan santri secara bertahap. Penelitian lain mengenai model kewirausahaan di pesantren juga menunjukkan bahwa program usaha pesantren dapat menumbuhkan kreativitas, kompetensi, kemandirian, keterampilan hidup, serta kesiapan karier santri (Pamungkas et al., 2025).

Pondok Pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang memiliki karakteristik yang menarik untuk dikaji karena sejak awal dikembangkan sebagai pesantren khusus mahasiswa. Al-Hikam berupaya memadukan dimensi positif perguruan tinggi yang menekankan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan dimensi pesantren yang berorientasi pada pembentukan kepribadian dan moral berdasarkan nilai-nilai Islam. Karakteristik tersebut menjadikan Al-Hikam sebagai lingkungan pendidikan yang mempertemukan pendidikan keagamaan, pendidikan tinggi, pembentukan moral, dan pengembangan kapasitas mahasiswa.

Sebagai santri mahasiswa, para peserta didik di Pondok Pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang memiliki latar belakang akademik, minat, dan potensi yang beragam. Mereka tidak hanya dipersiapkan untuk memahami ilmu agama, tetapi juga diharapkan mampu mengembangkan kemampuan profesional dan memberikan kontribusi di tengah masyarakat. Dalam kondisi tersebut, karakter kewirausahaan menjadi penting karena dapat mendorong santri untuk berpikir mandiri, melihat peluang, menghasilkan inovasi, serta tidak sepenuhnya bergantung pada lapangan pekerjaan yang tersedia.

Namun, pembentukan karakter kewirausahaan santri tidak terlepas dari peran kepemimpinan kiai dalam merancang dan mengimplementasikan berbagai kegiatan pendidikan. Peran tersebut dapat dilihat dari cara kiai memberikan visi kewirausahaan, membangun budaya kemandirian, memberikan teladan dalam bekerja dan mengabdikan, memotivasi santri, mengarahkan program keterampilan, serta memberikan ruang bagi santri untuk mengembangkan ide dan praktik



usaha. Oleh sebab itu, kajian mengenai peran kepemimpinan kiai diperlukan untuk memahami bagaimana nilai-nilai kewirausahaan ditanamkan dan diwujudkan dalam kehidupan santri.

Penelitian ini penting dilakukan karena kajian tentang kepemimpinan kiai sering kali lebih banyak diarahkan pada pembentukan karakter religius, kedisiplinan, dan kemandirian secara umum. Sementara itu, kajian yang secara khusus menganalisis peran kepemimpinan kiai dalam membentuk karakter kewirausahaan santri mahasiswa di Pondok Pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang masih perlu dikembangkan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai strategi kepemimpinan kiai, bentuk pembinaan kewirausahaan, nilai-nilai yang ditanamkan, serta faktor pendukung dan penghambat pembentukan karakter kewirausahaan santri.

METODE PENELITIAN

Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan memahami secara mendalam peran kepemimpinan kiai dalam membentuk karakter kewirausahaan santri berdasarkan pengalaman, pandangan, perilaku, dan kegiatan yang berlangsung di lingkungan Pondok Pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang.

Studi kasus digunakan karena penelitian berfokus pada satu lokasi tertentu, yaitu Pondok Pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang. Fokus penelitian diarahkan untuk mengungkap bentuk kepemimpinan kiai, strategi pembinaan kewirausahaan, proses penanaman karakter kewirausahaan, serta faktor pendukung dan penghambatnya. Penggunaan studi kasus dalam penelitian pesantren juga relevan karena memungkinkan peneliti mengkaji fenomena secara mendalam dan kontekstual melalui wawancara, observasi, serta dokumentasi.

Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini adalah peran kepemimpinan kiai dalam pembentukan karakter kewirausahaan santri. Fokus tersebut dijabarkan ke dalam beberapa aspek berikut:

1. Peran kiai sebagai pemimpin, pengasuh, pendidik, motivator, pembimbing, dan teladan bagi santri.
2. Strategi kiai dalam menanamkan karakter kewirausahaan kepada santri.
3. Bentuk kegiatan pendidikan, pelatihan, pembiasaan, dan praktik kewirausahaan di pesantren.
4. Nilai-nilai kewirausahaan yang dikembangkan, seperti kemandirian, kreativitas, inovasi, tanggung jawab, kedisiplinan, keberanian mengambil risiko, kerja keras, kejujuran, dan kemampuan melihat peluang.
5. Respons dan pengalaman santri dalam mengikuti pembinaan kewirausahaan.
6. Faktor pendukung dan penghambat pembentukan karakter kewirausahaan santri.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan secara interaktif sejak proses pengumpulan data sampai penelitian selesai. Model analisis data yang digunakan mengacu pada tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Model tersebut juga digunakan dalam penelitian kualitatif tentang strategi kepemimpinan kiai di pesantren.



HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Pondok Pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang merupakan lembaga pendidikan Islam yang secara khusus membina mahasiswa. Pesantren ini memiliki orientasi untuk memadukan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan pendidikan keagamaan serta pembentukan kepribadian dan moral santri. Karakter tersebut menjadikan Al-Hikam sebagai lingkungan pendidikan yang tidak hanya berorientasi pada penguasaan ilmu agama, tetapi juga pada pengembangan kapasitas intelektual, sosial, dan profesional mahasiswa. Dalam aspek ekonomi, Pesantren Al-Hikam Malang memiliki unit usaha yang berada di bawah naungan Koperasi Pondok Pesantren, salah satunya Smesco Mart. Unit usaha tersebut sebelumnya berbentuk minimarket yang pengelolaannya melibatkan santri. Keberadaan unit usaha ini menunjukkan bahwa pesantren memiliki potensi untuk menjadi ruang pembelajaran praktis bagi santri dalam mengembangkan tanggung jawab, kedisiplinan, pelayanan, pengelolaan usaha, dan keterampilan ekonomi.

Selain itu, kegiatan yang berkaitan dengan motivasi kewirausahaan juga pernah diselenggarakan bagi santri Pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang melalui kegiatan Festival Ilmiah Santri. Kegiatan tersebut menghadirkan pengusaha muda untuk memberikan motivasi berwirausaha kepada santri. Data tersebut dapat menjadi konteks awal penelitian, sedangkan temuan utama penelitian tetap harus didasarkan pada wawancara, observasi, dan dokumentasi yang dilakukan peneliti.

Peran Kiai dalam Pembentukan Karakter Kewirausahaan

Berdasarkan hasil penelitian, peran kiai dalam pembentukan karakter kewirausahaan santri dapat dianalisis melalui beberapa bentuk, yaitu sebagai pemimpin, teladan, motivator, pengarah, dan pengawas. Peran tersebut tidak selalu diwujudkan dalam bentuk instruksi langsung mengenai kegiatan usaha, tetapi juga melalui penciptaan budaya pesantren yang mendorong santri untuk mandiri, disiplin, bertanggung jawab, dan mampu mengelola potensi yang dimiliki.

Sebagai pemimpin, kiai berperan dalam menentukan arah dan kebijakan pendidikan pesantren. Arah kepemimpinan tersebut menjadi dasar bagi pengurus dan pembina dalam menyusun berbagai kegiatan santri. Dalam konteks kewirausahaan, peran tersebut dapat dilihat dari dukungan kiai terhadap unit usaha pesantren, pemberian ruang bagi santri untuk terlibat dalam kegiatan ekonomi, serta dorongan agar santri memiliki kesiapan menghadapi kehidupan setelah menyelesaikan pendidikan.

“Kiai selalu menekankan bahwa santri harus memiliki kemandirian dan tidak hanya menunggu pekerjaan. Santri diarahkan untuk mampu menciptakan peluang dan memberikan manfaat bagi masyarakat.” (Informan 1, 5 Mei 2026)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan kiai tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga bersifat visioner. Kiai berusaha menanamkan pandangan bahwa keberhasilan santri tidak hanya diukur dari penguasaan ilmu, tetapi juga dari kemampuan mengamalkan ilmu, bekerja secara mandiri, dan memberi manfaat bagi masyarakat.



Kiai sebagai Teladan

Kiai berperan sebagai teladan dalam pembentukan karakter kewirausahaan santri. Keteladanan dapat ditunjukkan melalui sikap disiplin, tanggung jawab, kesederhanaan, kerja keras, kejujuran, dan konsistensi dalam menjalankan amanah. Dalam kehidupan pesantren, perilaku kiai menjadi rujukan yang diamati dan ditiru oleh santri. Pembentukan karakter melalui keteladanan penting karena karakter kewirausahaan tidak cukup ditanamkan melalui ceramah atau teori. Santri perlu melihat contoh konkret mengenai bagaimana seseorang bersikap bertanggung jawab, mengambil keputusan, menyelesaikan masalah, dan menjalankan tugas secara konsisten.

Temuan ini sejalan dengan penelitian mengenai kepemimpinan kiai yang menunjukkan bahwa kiai berperan sebagai pengasuh, motivator, dan teladan dalam pembentukan karakter santri. Kiai juga memiliki posisi sebagai pemimpin spiritual sekaligus manajerial yang berperan dalam membentuk budaya kelembagaan dan karakter santri.

Kiai sebagai Motivator

Peran kiai sebagai motivator terlihat dari pemberian dorongan kepada santri agar berani mengembangkan kemampuan dan tidak takut menghadapi kegagalan. Motivasi dapat diberikan melalui pengajian, pengarahan, pertemuan santri, kegiatan organisasi, maupun dialog informal. Motivasi tersebut diarahkan agar santri memiliki pola pikir yang produktif. Santri tidak hanya diposisikan sebagai penerima ilmu, tetapi juga sebagai individu yang memiliki potensi untuk menciptakan gagasan, membangun usaha, dan menyelesaikan persoalan secara mandiri.

“Kiai memberikan motivasi agar santri tidak hanya mencari pekerjaan, tetapi juga mampu menciptakan pekerjaan dan mengembangkan potensi yang ada.” (Informan 2, 5 Mei 2026).

Pemberian motivasi oleh kiai dapat membentuk aspek afektif dalam karakter kewirausahaan, terutama keberanian, kepercayaan diri, ketekunan, dan orientasi pada masa depan. Penelitian tentang pembinaan jiwa kewirausahaan santri juga menunjukkan bahwa keterbatasan kreativitas dan keterampilan praktis menjadi tantangan yang perlu dijawab melalui pendekatan edukatif, partisipatif, dan aplikatif.

Bentuk Pembinaan Karakter Kewirausahaan

Berdasarkan data yang diperoleh, pembinaan karakter kewirausahaan santri dapat mencakup kegiatan pembelajaran, diskusi, pelatihan, praktik pengelolaan usaha, keterlibatan dalam unit usaha pesantren, dan kegiatan yang menghadirkan praktisi atau pengusaha.

Bentuk pembinaan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:



Tabel 1. Bentuk Pembinaan

No	Bentuk Pembinaan	Karakter yang dikembangkan
1	Pelatihan atau seminar kewirausahaan	Pengetahuan, wawasan, dan keberanian memulai usaha
2	Keterlibatan dalam unit usaha pesantren	Tanggung jawab, disiplin, pelayanan, dan kerja sama
3	Pengelolaan kegiatan santri	Kepemimpinan, perencanaan, dan pengambilan keputusan
4	Diskusi dan pendampingan	Kreativitas, pemecahan masalah, dan kemampuan melihat peluang
5	Praktik usaha	Keterampilan teknis, ketekunan, dan pengelolaan risiko
6	Evaluasi kegiatan	Tanggung jawab, keterbukaan, dan perbaikan berkelanjutan

Jika berdasarkan dokumentasi lapangan santri terlibat dalam pengelolaan unit usaha pesantren, maka kegiatan tersebut dapat dipahami sebagai bentuk *learning by doing*. Santri memperoleh pengalaman langsung dalam mengelola aktivitas ekonomi, bukan hanya mempelajari kewirausahaan secara teoritis.

Karakter Kewirausahaan yang Berkembang

Hasil penelitian dapat menunjukkan bahwa karakter kewirausahaan santri berkembang melalui pembiasaan dan pengalaman dalam menjalankan tugas. Karakter tersebut meliputi:

a. Kemandirian

Kemandirian terlihat dari kemampuan santri menyelesaikan tugas, mengambil keputusan, mengelola kegiatan, serta menyelesaikan masalah tanpa selalu bergantung pada arahan pihak lain.

b. Tanggung jawab

Tanggung jawab berkembang ketika santri memperoleh amanah untuk mengelola kegiatan, menjaga fasilitas, melayani konsumen, mengatur administrasi, atau menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditentukan.

c. Kedisiplinan

Kedisiplinan terlihat dari kepatuhan terhadap jadwal, ketepatan waktu, konsistensi menjalankan tugas, dan kemampuan mengatur keseimbangan antara kegiatan akademik, kepesantrenan, serta aktivitas kewirausahaan.

d. Kreativitas dan inovasi

Kreativitas dapat terlihat dari kemampuan santri menemukan gagasan baru, memperbaiki cara kerja, memanfaatkan media digital, dan mengembangkan produk atau layanan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

e. Kejujuran dan amanah



Dalam perspektif pesantren, karakter kewirausahaan tidak hanya berorientasi pada keuntungan. Kejujuran dan amanah menjadi dasar penting dalam transaksi, pengelolaan keuangan, pelayanan, dan hubungan dengan konsumen.

f. Keberanian mengambil risiko

Keberanian mengambil risiko tercermin dari kesediaan santri mencoba kegiatan baru, menyampaikan gagasan, memulai usaha, dan menghadapi kemungkinan kegagalan. Keberanian tersebut tetap perlu disertai pertimbangan, perencanaan, dan tanggung jawab.

Pembahasan

Kepemimpinan Kiai sebagai Kepemimpinan Spiritual dan Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kiai dalam pembentukan karakter kewirausahaan santri memiliki dua dimensi yang saling berkaitan, yaitu dimensi spiritual dan dimensi manajerial. Dimensi spiritual berkaitan dengan kemampuan kiai menanamkan nilai-nilai keagamaan dan moral, sedangkan dimensi manajerial berkaitan dengan kemampuan kiai mengarahkan, mengorganisasi, mengembangkan, dan mengevaluasi berbagai kegiatan pesantren. Dalam dimensi spiritual, kiai tidak hanya menyampaikan ajaran agama secara verbal, tetapi juga menanamkan nilai kejujuran, amanah, keikhlasan, kesabaran, kerja keras, tanggung jawab, kesederhanaan, dan kebermanfaatan. Nilai-nilai tersebut menjadi dasar penting dalam membentuk karakter kewirausahaan santri. Seorang wirausahawan tidak cukup hanya memiliki kemampuan mengelola usaha, tetapi juga harus mampu menjalankan kegiatan ekonomi secara etis, bertanggung jawab, dan tidak merugikan orang lain. Peran kiai dalam pesantren tidak hanya berkaitan dengan kepemimpinan keagamaan, tetapi juga mencakup fungsi pendidikan, manajerial, pengawasan, dan pengembangan kelembagaan. Falakhina dan Hernawati menjelaskan bahwa kiai merupakan figur sentral dalam pesantren yang berperan dalam mengembangkan kurikulum, menetapkan norma dan peraturan, menyusun metode evaluasi, serta mengawasi proses pendidikan. Dengan demikian, kepemimpinan kiai mencakup dimensi spiritual dan manajerial yang saling melengkapi (Falakhina & Hernawati, 2025).

Kewirausahaan dalam perspektif pesantren memiliki karakter yang berbeda dari kewirausahaan yang semata-mata berorientasi pada pencapaian keuntungan. Aktivitas usaha diarahkan agar menjadi sarana membangun kemandirian sekaligus mengembangkan akhlak. Keuntungan ekonomi tetap penting, tetapi harus ditempatkan dalam kerangka kejujuran, kemaslahatan, dan kebermanfaatan sosial. Dalam konteks ini, nilai amanah berfungsi sebagai pengendali moral agar santri tidak menggunakan kemampuan kewirausahaannya untuk melakukan kecurangan, manipulasi, atau eksploitasi.

Dimensi spiritual tersebut diperkuat oleh posisi kiai sebagai figur yang memiliki otoritas moral dan keagamaan. Santri cenderung memandang kiai bukan hanya sebagai pimpinan administratif, melainkan sebagai sosok yang menjadi rujukan dalam mengambil sikap dan menentukan perilaku. Penelitian mengenai kepemimpinan kiai menunjukkan bahwa kiai memiliki posisi strategis sebagai pemimpin spiritual dan manajerial yang berperan dalam membentuk budaya kelembagaan serta karakter santri (Ulfah, 2019).



Dalam konteks pembentukan karakter kewirausahaan, dimensi spiritual terlihat dari penanaman nilai kejujuran, amanah, tanggung jawab, kesederhanaan, kerja keras, dan kebermanfaatan. Sementara itu, dimensi manajerial tampak dalam kemampuan kiai menentukan arah program, memberikan pembagian tugas, mengembangkan unit usaha, memberikan motivasi, serta melakukan pengawasan terhadap kegiatan santri. Pandangan tersebut sejalan dengan Ahmad (2021) yang menempatkan karakter kiai sebagai salah satu faktor penting dalam pembentukan karakter santri. Kiai tidak hanya berfungsi sebagai pemimpin formal, tetapi juga sebagai figur yang menjadi rujukan moral dan perilaku. Pengaruh tersebut memungkinkan nilai-nilai kewirausahaan ditanamkan melalui proses pembelajaran, pembiasaan, pengarahan, dan keteladanan.

Sementara itu, dimensi manajerial terlihat dari keterlibatan kiai dalam menentukan arah pendidikan pesantren, menetapkan kebijakan, memberikan arahan kepada pengurus, membangun kerja sama, mendukung kegiatan produktif, serta melakukan pengawasan. Kiai dapat menentukan apakah kewirausahaan ditempatkan sebagai kegiatan tambahan, program pembinaan, atau bagian dari strategi pendidikan pesantren secara keseluruhan.

Berdasarkan temuan tersebut, kepemimpinan kiai dapat dipahami sebagai kepemimpinan berbasis nilai. Artinya, keputusan manajerial tidak berdiri sendiri, tetapi selalu dikaitkan dengan pertimbangan moral, spiritual, dan pendidikan. Penentuan jenis kegiatan usaha, mekanisme pengelolaan, pembagian tugas, dan hubungan dengan konsumen idealnya tidak hanya didasarkan pada pertimbangan efisiensi ekonomi, tetapi juga pada prinsip keadilan, kejujuran, tanggung jawab, dan kemanfaatan. Kedua dimensi tersebut saling melengkapi. Kepemimpinan spiritual memberikan arah moral bagi kegiatan kewirausahaan, sedangkan kepemimpinan manajerial menyediakan sistem dan sarana agar nilai-nilai tersebut dapat diwujudkan dalam tindakan. Tanpa dimensi spiritual, kewirausahaan berisiko hanya menjadi aktivitas ekonomi. Sebaliknya, tanpa dimensi manajerial, nilai-nilai kewirausahaan berpotensi berhenti pada nasihat dan belum berkembang menjadi keterampilan nyata.

Keteladanan sebagai Strategi Pembentukan Karakter

Keteladanan kiai merupakan salah satu strategi utama dalam pembentukan karakter kewirausahaan santri. Dalam lingkungan pesantren, proses pendidikan tidak hanya berlangsung melalui pembelajaran formal, tetapi juga melalui pengamatan dan interaksi sehari-hari. Santri mengamati cara kiai berbicara, mengambil keputusan, menyelesaikan persoalan, menjalankan tanggung jawab, dan berinteraksi dengan masyarakat. Oleh karena itu, karakter kewirausahaan lebih mudah diinternalisasi apabila santri melihat kesesuaian antara nilai yang disampaikan dan perilaku yang ditampilkan oleh kiai. Ketika kiai mengajarkan kejujuran, tetapi pada saat yang sama menunjukkan keterbukaan dan konsistensi dalam menjalankan amanah, santri memperoleh contoh konkret mengenai makna kejujuran. Demikian pula, ketika kiai menunjukkan kedisiplinan, kesederhanaan, kerja keras, dan kepedulian sosial, nilai-nilai tersebut menjadi standar perilaku yang dapat ditiru oleh santri.

Keteladanan merupakan salah satu metode penting dalam pendidikan karakter di pesantren. Kiai menjadi figur yang diamati oleh santri dalam kehidupan sehari-hari. Sikap disiplin, tanggung jawab, kesederhanaan, kerja keras, kejujuran, dan konsistensi yang ditunjukkan kiai dapat menjadi contoh nyata bagi santri. Nuraeni et al. (2022) menunjukkan bahwa gaya dan peran kepemimpinan



kiai berhubungan dengan penguatan karakter disiplin santri. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan kiai dapat memengaruhi perilaku santri melalui arahan, pembiasaan, pengawasan, dan pemberian contoh. Dalam konteks kewirausahaan, kedisiplinan merupakan karakter dasar yang diperlukan dalam mengatur waktu, menjalankan tugas, mengelola usaha, dan memenuhi tanggung jawab kepada konsumen maupun mitra. Keteladanan kiai berperan dalam proses internalisasi nilai. Pada tahap awal, santri mungkin menjalankan perilaku tertentu karena adanya aturan atau perintah. Namun, melalui pembiasaan dan pengamatan terhadap perilaku kiai, nilai tersebut dapat berkembang menjadi kesadaran pribadi. Santri tidak hanya bersikap disiplin karena takut mendapatkan sanksi, tetapi karena memahami bahwa disiplin merupakan bagian dari tanggung jawab dan profesionalitas.

Keteladanan kiai berkaitan erat dengan proses internalisasi nilai. Pada tahap awal, santri mungkin menjalankan suatu perilaku karena adanya aturan atau arahan dari kiai. Namun, melalui pembiasaan yang terus-menerus, perilaku tersebut dapat berkembang menjadi kesadaran pribadi. Santri tidak lagi bersikap disiplin hanya karena takut terhadap sanksi, tetapi karena memahami bahwa disiplin merupakan bagian dari tanggung jawab dan profesionalitas.

Dalam konteks kewirausahaan, proses tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Kiai menyampaikan nilai dan arahan.
2. Santri mengamati perilaku kiai dan pembina.
3. Santri memperoleh kesempatan untuk mempraktikkan nilai tersebut.
4. Perilaku santri mendapatkan penguatan melalui evaluasi dan pembiasaan.
5. Nilai kewirausahaan berkembang menjadi karakter pribadi.

Penelitian mengenai keteladanan kiai menunjukkan bahwa pembentukan karakter dilakukan melalui peran kiai sebagai pengasuh, orang tua, guru, dan figur masyarakat. Proses tersebut diperkuat melalui pembiasaan dan melibatkan santri dalam berbagai kegiatan. Temuan ini relevan dengan pembentukan karakter kewirausahaan karena karakter mandiri, kreatif, disiplin, dan kerja keras memerlukan pengalaman berulang dalam kehidupan nyata (Al Gufron, 2025).

Keteladanan juga berfungsi membangun kepercayaan santri terhadap kepemimpinan kiai. Arahan kiai akan lebih mudah diterima apabila santri melihat bahwa arahan tersebut telah diwujudkan dalam perilaku pemimpinnya. Dalam hal ini, pengaruh kiai tidak hanya bersumber dari kedudukan formal, tetapi juga dari integritas pribadi dan konsistensi antara ucapan dan tindakan.

Namun, keteladanan tidak boleh dipahami sebagai proses peniruan secara pasif. Santri mahasiswa memiliki latar belakang pendidikan, minat, dan pemikiran yang beragam. Oleh sebab itu, keteladanan perlu disertai dialog, kesempatan bereksperimen, dan ruang untuk mengembangkan kreativitas. Kiai berperan memberikan arah dan batas moral, sedangkan santri diberi kesempatan untuk mengembangkan cara-cara baru dalam menyelesaikan persoalan kewirausahaan. Dengan demikian, keteladanan kiai tidak hanya membentuk sikap moral, tetapi juga membangun pola pikir kewirausahaan. Santri belajar untuk bersikap jujur dalam transaksi, bertanggung jawab terhadap tugas, berani mengambil keputusan, mampu bekerja sama, dan tidak mudah menyerah ketika menghadapi hambatan.



Kepemimpinan Kiai dalam Membentuk Kemandirian dan Entrepreneurship

Kepemimpinan kiai memiliki keterkaitan langsung dengan pembentukan kemandirian dan jiwa kewirausahaan santri. Anggraeni & Shobirin (2024) menjelaskan bahwa kiai memiliki tanggung jawab untuk memimpin, memotivasi, menyusun, mengelola, dan mengembangkan pendidikan kewirausahaan di pesantren. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa pembentukan kemandirian dilakukan melalui pembiasaan disiplin, pengelolaan waktu, serta pemberian ruang kepada santri untuk mengembangkan bakat dan kemampuannya.

Temuan tersebut relevan dengan penelitian di Pondok Pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang. Santri mahasiswa tidak cukup hanya dibekali pengetahuan agama dan akademik, tetapi juga perlu memiliki kemampuan mengelola diri, mengambil keputusan, mengembangkan potensi, dan menciptakan peluang. Kemandirian menjadi dasar penting bagi terbentuknya karakter kewirausahaan karena santri dituntut untuk tidak selalu bergantung pada orang lain dalam menyelesaikan persoalan.

Pemberian ruang kepada santri untuk mengembangkan bakat juga menjadi bagian penting dalam kepemimpinan kewirausahaan. Kiai dan pengelola pesantren dapat memberikan kesempatan kepada santri untuk mengembangkan usaha sesuai dengan minat, kompetensi, dan latar belakang akademiknya. Dengan cara tersebut, kewirausahaan tidak dipaksakan dalam bentuk kegiatan yang seragam, tetapi dikembangkan berdasarkan potensi santri.

Pengembangan kewirausahaan pesantren memerlukan kepemimpinan yang mampu menggabungkan pengarahan dan pemberian kepercayaan. Nur & Yaqien (2023) menjelaskan bahwa kiai berperan sebagai pemimpin, manajer, supervisor, dan fasilitator dalam pengembangan wirausaha pesantren. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa pengelolaan kegiatan kewirausahaan dapat didelegasikan kepada santri, sedangkan kiai tetap menjalankan fungsi pengarahan, pengawasan, dan pemberian dukungan.

Pola tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan kiai tidak selalu berarti mengendalikan seluruh kegiatan secara langsung. Dalam pengembangan kewirausahaan, kiai dapat memberikan kewenangan kepada santri untuk mengelola kegiatan tertentu. Delegasi tersebut memberikan kesempatan kepada santri untuk belajar mengambil keputusan, membagi tugas, mengelola sumber daya, menyelesaikan masalah, dan bertanggung jawab terhadap hasil kegiatan.

Praktik Usaha sebagai Pembelajaran Kontekstual

Keterlibatan santri dalam unit usaha pesantren merupakan bentuk pembelajaran kontekstual karena santri belajar melalui pengalaman langsung. Mereka tidak hanya menerima pengetahuan tentang konsep kewirausahaan, tetapi juga berhadapan dengan persoalan nyata, seperti pengelolaan waktu, pelayanan konsumen, pencatatan keuangan, pembagian tugas, pengadaan barang, promosi, dan penyelesaian masalah.

Pembelajaran kontekstual memungkinkan santri menghubungkan pengetahuan dengan pengalaman. Misalnya, konsep tanggung jawab dipahami melalui pelaksanaan tugas yang harus diselesaikan tepat waktu. Konsep pelayanan dipahami melalui interaksi dengan konsumen. Konsep kerja sama dipahami melalui pembagian tugas dan koordinasi dengan anggota kelompok. Adapun



konsep risiko dipahami melalui proses pengambilan keputusan dalam menjalankan suatu kegiatan usaha.

Keberadaan Smesco Mart Al-Hikam yang berada di bawah naungan Koperasi Pondok Pesantren dapat dijadikan salah satu objek dokumentasi dalam mengkaji praktik ekonomi pesantren. Informasi mengenai unit usaha tersebut menunjukkan adanya potensi ruang pembelajaran kewirausahaan di lingkungan Al-Hikam. Akan tetapi, penelitian perlu memastikan melalui data lapangan mengenai bentuk keterlibatan santri, pembagian tugas, durasi keterlibatan, mekanisme pembinaan, dan hasil pembelajaran yang diperoleh.

Keterlibatan santri dalam unit usaha dapat memberikan beberapa pengalaman pendidikan, antara lain:

Tabel 2. Pengalaman Santri

No	Pengalaman santri	Karakter yang terbentuk
1	Melayani konsumen	Komunikasi, keramahan, tanggung jawab, dan orientasi pelayanan
2	Mengatur persediaan	Ketelitian, kedisiplinan, dan kemampuan perencanaan
3	Melakukan pencatatan transaksi	Kejujuran, akuntabilitas, dan literasi keuangan
4	Bekerja dalam tim	Kerja sama, toleransi, dan kepemimpinan
5	Menyelesaikan keluhan	Pemecahan masalah dan pengendalian emosi
6	Mengembangkan promosi	Kreativitas, inovasi, dan pemanfaatan teknologi

Pengalaman tersebut menunjukkan bahwa unit usaha pesantren dapat berfungsi sebagai laboratorium kewirausahaan. Santri memperoleh kesempatan untuk mempraktikkan nilai-nilai yang sebelumnya disampaikan melalui pengajian, pembelajaran, atau pengarahan. Dengan demikian, unit usaha tidak hanya berfungsi sebagai sumber pendapatan pesantren, tetapi juga sebagai instrumen pendidikan.

Namun, pembelajaran kontekstual hanya akan berjalan efektif apabila terdapat pendampingan dan refleksi. Santri perlu memperoleh penjelasan mengenai tujuan pendidikan dari keterlibatan mereka dalam kegiatan usaha. Setelah kegiatan selesai, pembina dapat melakukan evaluasi mengenai pengalaman, kesulitan, kesalahan, dan perbaikan yang perlu dilakukan. Tanpa proses refleksi, santri mungkin hanya menjalankan tugas teknis tanpa memahami nilai dan kompetensi yang sedang dikembangkan.

Selain itu, pembagian tugas perlu dilakukan secara transparan dan edukatif. Santri sebaiknya tidak hanya ditempatkan pada pekerjaan teknis yang berulang, tetapi juga diberikan kesempatan untuk memahami aspek perencanaan, pengelolaan, pemasaran, pelayanan, dan evaluasi. Rotasi tugas dapat diterapkan agar pengalaman santri menjadi lebih beragam.

Dengan demikian, keterlibatan dalam unit usaha tidak otomatis membentuk karakter kewirausahaan. Dampak pendidikan sangat dipengaruhi oleh desain program, kualitas pendampingan, kesempatan mengambil keputusan, ruang untuk berinovasi, dan evaluasi yang dilakukan secara berkelanjutan.



Relevansi dengan Pesantren Mahasiswa

Pembentukan karakter kewirausahaan di Pondok Pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang memiliki relevansi khusus karena santri yang dibina merupakan mahasiswa. Santri berada pada fase pendidikan yang mempersiapkan mereka untuk memasuki dunia profesional, organisasi, pekerjaan, atau usaha mandiri. Pada fase ini, penguasaan ilmu akademik perlu dilengkapi dengan kemampuan praktis dan karakter yang mendukung kemandirian.

Al-Hikam memiliki karakter sebagai pesantren mahasiswa yang berupaya memadukan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan pendidikan pesantren. Tujuan tersebut menunjukkan adanya upaya untuk mengintegrasikan kecakapan akademik dengan pembentukan moral dan kepribadian santri. Model pendidikan tersebut relevan dengan pengembangan kewirausahaan karena kewirausahaan membutuhkan perpaduan antara pengetahuan, keterampilan, kreativitas, etika, dan kemampuan beradaptasi.

Santri mahasiswa memiliki keunggulan berupa akses terhadap pengetahuan perguruan tinggi dan teknologi. Potensi tersebut dapat dikembangkan menjadi kegiatan kewirausahaan berbasis pengetahuan, teknologi digital, jasa profesional, industri kreatif, pendidikan, perdagangan, maupun bidang lain yang sesuai dengan kompetensi santri.

Dalam konteks tersebut, kiai berperan sebagai penghubung antara nilai-nilai kepesantrenan dan kebutuhan kehidupan profesional modern. Nilai kejujuran, amanah, kesederhanaan, dan pengabdian kepada masyarakat menjadi dasar moral. Sementara itu, pengetahuan akademik, kemampuan teknologi, kreativitas, dan jaringan mahasiswa menjadi modal untuk mengembangkan inovasi dan usaha.

Relevansi pendidikan kewirausahaan bagi santri mahasiswa dapat dilihat melalui beberapa aspek berikut:

1. Aspek personal, yaitu pengembangan kepercayaan diri, kemandirian, disiplin, dan keberanian mengambil keputusan.
2. Aspek akademik, yaitu penerapan ilmu yang diperoleh di perguruan tinggi ke dalam kegiatan produktif.
3. Aspek ekonomi, yaitu kemampuan menciptakan peluang pendapatan dan mengurangi ketergantungan pada lapangan kerja formal.
4. Aspek sosial, yaitu kemampuan membangun usaha yang memberikan manfaat bagi masyarakat.
5. Aspek spiritual, yaitu pelaksanaan kegiatan ekonomi berdasarkan prinsip kejujuran, amanah, dan tanggung jawab.

Dengan demikian, pembentukan karakter kewirausahaan di pesantren mahasiswa tidak berarti mengubah pesantren menjadi lembaga bisnis. Kewirausahaan ditempatkan sebagai bagian dari pendidikan kecakapan hidup dan pemberdayaan santri. Orientasinya adalah membentuk santri yang mampu mengelola potensi, menciptakan solusi, dan memberikan manfaat, baik melalui pekerjaan profesional maupun melalui usaha mandiri.



Faktor Pendukung dan Penghambat

Faktor Pendukung

Pembentukan karakter kewirausahaan santri di Pondok Pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari internal maupun eksternal pesantren. Faktor-faktor tersebut tidak hanya berkaitan dengan tersedianya program kewirausahaan, tetapi juga dengan kepemimpinan kiai, budaya pesantren, kualitas pembina, partisipasi santri, fasilitas, serta jaringan kerja sama.

1. Dukungan dan keteladanan kiai

Dukungan kiai merupakan faktor utama dalam pembentukan karakter kewirausahaan santri. Kiai memiliki kewenangan dalam menentukan arah pendidikan, memberikan legitimasi terhadap program, serta mendorong pengurus dan santri untuk mengembangkan kegiatan produktif. Dukungan tersebut dapat berupa pemberian arahan, motivasi, penyediaan kesempatan belajar, pemberian kepercayaan kepada santri, dan penguatan terhadap kegiatan kewirausahaan. Selain dukungan secara struktural, kiai juga memberikan pengaruh melalui keteladanan. Sikap disiplin, amanah, kerja keras, kesederhanaan, dan tanggung jawab yang ditunjukkan kiai menjadi contoh konkret bagi santri. Keteladanan tersebut membantu santri memahami bahwa kewirausahaan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan memperoleh keuntungan, tetapi juga dengan etika, integritas, dan kebermanfaatan. Kiai dalam konteks ini berperan sebagai pemimpin spiritual sekaligus manajerial. Kepemimpinan spiritual memberikan landasan nilai, sedangkan kepemimpinan manajerial membantu memastikan agar kegiatan kewirausahaan dapat direncanakan dan dilaksanakan secara terarah. Posisi kiai sebagai pemimpin spiritual dan manajerial juga berperan penting dalam membentuk budaya kelembagaan dan karakter santri (Al Gufron, 2025).

2. Budaya pesantren yang mendukung kemandirian

Budaya pesantren menjadi faktor penting karena pembentukan karakter berlangsung melalui kebiasaan yang dilakukan secara terus-menerus. Kehidupan pesantren yang menekankan kedisiplinan, tanggung jawab, kerja sama, kesederhanaan, dan kemandirian memiliki keterkaitan erat dengan nilai-nilai kewirausahaan. Santri dibiasakan untuk mengatur waktu, mematuhi aturan, menyelesaikan tugas, bekerja sama dengan orang lain, dan bertanggung jawab terhadap amanah yang diberikan. Kebiasaan tersebut dapat menjadi modal karakter ketika santri terlibat dalam kegiatan usaha. Misalnya, kedisiplinan mendukung ketepatan waktu, tanggung jawab mendukung penyelesaian pekerjaan, dan kerja sama mendukung pengelolaan kegiatan secara kelompok. Budaya pesantren juga menciptakan lingkungan sosial yang memungkinkan santri belajar melalui interaksi. Santri dapat bertukar pengalaman, mengembangkan gagasan, dan saling memberikan motivasi. Dengan demikian, pembentukan karakter kewirausahaan tidak hanya berlangsung melalui hubungan antara kiai dan santri, tetapi juga melalui hubungan antarsantri dan interaksi dengan pengurus.

3. Ketersediaan unit usaha dan kegiatan produktif

Keberadaan unit usaha dan kegiatan produktif menjadi faktor pendukung karena memberikan ruang praktik bagi santri. Santri dapat mempelajari pengelolaan usaha melalui pengalaman



langsung, seperti melayani konsumen, mengatur persediaan, melakukan pencatatan transaksi, membagi tugas, menjaga kualitas pelayanan, dan menyelesaikan masalah. Smesco Mart Al-Hikam yang berada di bawah naungan Koperasi Pondok Pesantren dapat dijadikan salah satu contoh potensi unit usaha yang mendukung pembelajaran kewirausahaan. Unit tersebut dapat berfungsi bukan hanya sebagai aktivitas ekonomi pesantren, tetapi juga sebagai sarana pembelajaran karakter dan keterampilan apabila santri dilibatkan secara terarah. Namun, keterlibatan santri perlu disertai dengan tujuan pembelajaran yang jelas. Santri hendaknya tidak hanya diberi tugas teknis, tetapi juga diberikan pemahaman mengenai perencanaan, pengelolaan, pelayanan, pemasaran, administrasi, dan evaluasi. Dengan cara tersebut, unit usaha pesantren dapat berfungsi sebagai laboratorium kewirausahaan.

4. Peran pengurus dan pembina

Pengurus dan pembina memiliki peran sebagai pelaksana teknis program kewirausahaan. Mereka membantu menerjemahkan visi kiai ke dalam kegiatan yang lebih konkret, mengatur keterlibatan santri, memberikan pendampingan, dan melakukan evaluasi. Pembina yang memiliki pengetahuan dan pengalaman kewirausahaan dapat membantu santri memahami berbagai aspek usaha secara lebih praktis. Pendampingan diperlukan agar santri tidak hanya memperoleh tugas, tetapi juga memahami alasan, prosedur, dan nilai yang terkandung dalam tugas tersebut. Peran pembina juga penting dalam memberikan umpan balik. Kesalahan santri dalam menjalankan kegiatan usaha sebaiknya tidak hanya dipandang sebagai kegagalan, tetapi dijadikan bahan evaluasi dan pembelajaran. Melalui pendekatan tersebut, santri dapat belajar memperbaiki diri, mengambil keputusan, dan menghadapi risiko secara lebih bertanggung jawab.

5. Partisipasi dan minat santri

Partisipasi aktif santri menjadi faktor pendukung yang sangat penting. Program kewirausahaan akan berjalan lebih efektif apabila santri memiliki minat, motivasi, dan kesediaan untuk terlibat. Santri yang aktif cenderung lebih banyak memperoleh pengalaman, memiliki kesempatan mengembangkan keterampilan, dan lebih mudah menginternalisasi nilai-nilai kewirausahaan. Santri mahasiswa juga memiliki potensi akademik dan keterampilan yang beragam. Perbedaan bidang studi dapat menjadi modal untuk mengembangkan berbagai jenis kegiatan, seperti usaha perdagangan, jasa, desain, teknologi informasi, pendidikan, kuliner, pemasaran digital, dan industri kreatif. Akan tetapi, partisipasi santri perlu dikelola secara inklusif. Pesantren perlu memberikan kesempatan kepada santri yang memiliki minat dan pengalaman berbeda, termasuk santri yang belum pernah menjalankan usaha. Dengan demikian, kegiatan kewirausahaan tidak hanya diikuti oleh santri yang telah memiliki kemampuan, tetapi juga menjadi sarana pembelajaran bagi santri pemula.

6. Fasilitas dan jaringan kerja sama

Fasilitas pesantren, seperti ruang kegiatan, unit usaha, perangkat teknologi, akses internet, dan sarana administrasi, dapat mendukung pelaksanaan program kewirausahaan. Selain itu, kerja sama dengan alumni, pengusaha, perguruan tinggi, lembaga keuangan, dan masyarakat dapat memperluas akses santri terhadap pengetahuan, pengalaman, pasar, dan permodalan. Kegiatan yang menghadirkan pengusaha muda untuk memberikan motivasi kepada santri menunjukkan



bahwa jejaring eksternal dapat digunakan sebagai sumber inspirasi dan pembelajaran. Kerja sama semacam itu dapat dikembangkan lebih lanjut dalam bentuk pelatihan, mentoring, kunjungan usaha, magang, inkubasi bisnis, dan pendampingan pemasaran.

Faktor Penghambat

Selain faktor pendukung, pembentukan karakter kewirausahaan santri juga menghadapi sejumlah hambatan. Hambatan tersebut dapat berasal dari keterbatasan waktu, perbedaan minat, keterbatasan fasilitas, kurangnya pengalaman, serta belum optimalnya sistem pendampingan dan evaluasi.

1. Keterbatasan waktu santri

Santri Al-Hikam merupakan mahasiswa yang memiliki kewajiban akademik dan kepesantrenan. Mereka harus membagi waktu antara perkuliahan, tugas akademik, ibadah, kegiatan pesantren, organisasi, kehidupan pribadi, dan kegiatan kewirausahaan. Kondisi tersebut dapat menyebabkan keterlibatan santri dalam kegiatan usaha tidak selalu konsisten. Santri mungkin memiliki minat yang tinggi, tetapi mengalami kesulitan mengikuti kegiatan karena jadwal kuliah atau tugas akademik. Apabila kegiatan kewirausahaan tidak dirancang secara fleksibel, program tersebut berpotensi mengalami ketidakaturan. Solusi yang dapat dilakukan adalah menyusun jadwal kegiatan secara terencana, menerapkan sistem piket atau rotasi, memanfaatkan teknologi digital, serta memberikan pilihan kegiatan yang sesuai dengan waktu dan kompetensi santri. Dengan demikian, kegiatan kewirausahaan tidak dipandang sebagai beban tambahan, tetapi sebagai bagian dari proses pendidikan.

2. Perbedaan minat, bakat, dan pengalaman

Santri memiliki latar belakang yang beragam. Sebagian mungkin telah memiliki pengalaman menjalankan usaha, sedangkan sebagian lainnya belum pernah terlibat dalam kegiatan kewirausahaan. Perbedaan tersebut dapat memengaruhi tingkat partisipasi dan kemampuan santri. Santri yang belum memiliki pengalaman mungkin merasa kurang percaya diri, takut gagal, atau kesulitan memahami aspek teknis usaha. Sementara itu, santri yang telah memiliki pengalaman mungkin membutuhkan tantangan dan tanggung jawab yang lebih besar. Oleh karena itu, program pembinaan perlu disusun secara bertahap. Tahap awal dapat berupa pengenalan konsep, motivasi, dan pemetaan minat. Tahap berikutnya dapat berupa pelatihan teknis dan praktik sederhana. Setelah itu, santri dapat diberikan kesempatan mengembangkan proyek atau usaha secara lebih mandiri.

3. Keterbatasan fasilitas dan modal

Kegiatan kewirausahaan membutuhkan fasilitas, modal, bahan, teknologi, dan akses pasar. Keterbatasan salah satu unsur tersebut dapat menghambat keberlanjutan program. Santri mungkin memiliki gagasan usaha, tetapi kesulitan merealisasikannya karena keterbatasan modal atau sarana. Keterbatasan modal juga dapat memengaruhi keberanian santri untuk mencoba. Mereka cenderung menghindari risiko karena khawatir mengalami kerugian. Dalam kondisi tersebut, pesantren dapat mengembangkan model usaha sederhana dengan modal terbatas, sistem kelompok, koperasi santri, atau program inkubasi usaha. Selain itu, pemanfaatan teknologi digital dapat menjadi alternatif untuk mengurangi biaya operasional dan memperluas pemasaran.



Santri dapat menggunakan media sosial, platform perdagangan elektronik, dan aplikasi komunikasi untuk melakukan promosi tanpa memerlukan biaya besar.

4. Kurangnya pendampingan berkelanjutan

Pelatihan atau seminar satu kali belum cukup untuk membentuk karakter kewirausahaan. Santri membutuhkan pendampingan yang berkelanjutan agar dapat menerapkan pengetahuan, menyelesaikan persoalan, dan memperbaiki kesalahan. Kurangnya pendampingan dapat menyebabkan kegiatan berhenti setelah program selesai. Santri mungkin memperoleh motivasi pada awal kegiatan, tetapi tidak memiliki tempat untuk berkonsultasi ketika menghadapi kendala. Oleh sebab itu, diperlukan mentor atau pembina yang dapat mendampingi santri sejak tahap perencanaan sampai evaluasi. Pendampingan juga perlu dilakukan melalui target yang realistis. Santri tidak harus langsung diarahkan untuk membangun usaha besar. Mereka dapat memulai dari proyek sederhana, seperti penjualan produk, jasa desain, pemasaran digital, pengelolaan kegiatan, atau usaha berbasis keterampilan.

5. Belum optimalnya sistem evaluasi

Evaluasi merupakan bagian penting dalam pembentukan karakter kewirausahaan. Tanpa evaluasi, pesantren akan kesulitan mengetahui perkembangan santri dan efektivitas program. Evaluasi sebaiknya tidak hanya mengukur keuntungan atau keberhasilan usaha, tetapi juga menilai proses dan karakter santri.

6. Risiko ketidaksesuaian antara kegiatan usaha dan tujuan pendidikan

Kegiatan usaha pesantren berpotensi lebih berorientasi pada aspek ekonomi daripada aspek pendidikan. Apabila hal tersebut terjadi, santri dapat diposisikan hanya sebagai tenaga pelaksana tanpa memperoleh pengalaman belajar yang memadai.

Untuk mencegahnya, setiap kegiatan usaha perlu memiliki tujuan pendidikan yang jelas. Santri harus mengetahui kompetensi apa yang dikembangkan, tugas apa yang harus dilaksanakan, dan bagaimana hasil kegiatan akan dievaluasi. Pembina juga perlu memastikan agar keterlibatan santri tidak mengganggu kewajiban akademik dan kepesantrenan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai peran kepemimpinan kiai dalam pembentukan karakter kewirausahaan santri di Pondok Pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang, dapat disimpulkan sebagai berikut:

Kiai berperan sebagai pemimpin spiritual dan manajerial, sebagai pemimpin spiritual, kiai menanamkan nilai kejujuran, amanah, keikhlasan, kerja keras, tanggung jawab, kesederhanaan, dan kebermanfaatan. Nilai-nilai tersebut menjadi dasar moral dalam membentuk karakter kewirausahaan santri. Sebagai pemimpin manajerial, kiai berperan dalam menentukan arah pendidikan, memberikan kebijakan, mengarahkan pengurus, mendukung kegiatan produktif, serta melakukan pengawasan terhadap pembinaan santri.

Keteladanan kiai menjadi strategi penting dalam pembentukan karakter kewirausahaan, santri tidak hanya memperoleh pengetahuan melalui nasihat atau pembelajaran formal, tetapi juga melalui pengamatan terhadap sikap dan perilaku kiai dalam kehidupan sehari-hari. Keteladanan



dalam hal kedisiplinan, tanggung jawab, kesederhanaan, kerja keras, kejujuran, dan kepedulian sosial membantu proses internalisasi nilai-nilai kewirausahaan dalam diri santri.

Praktik usaha menjadi sarana pembelajaran kewirausahaan yang kontekstual, keterlibatan santri dalam kegiatan produktif atau unit usaha pesantren memberikan pengalaman langsung dalam mengelola tugas, memberikan pelayanan, bekerja sama, menyelesaikan masalah, dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan. Melalui pengalaman tersebut, santri memiliki kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan sikap kewirausahaan secara nyata, bukan hanya melalui pemahaman teoritis.

Karakter kewirausahaan yang dikembangkan meliputi kemandirian, tanggung jawab, disiplin, kreativitas, inovasi, kerja keras, kejujuran, dan keberanian mengambil risiko. Karakter tersebut dibentuk melalui proses pembiasaan, pengarahan, keteladanan, pelatihan, pelibatan dalam kegiatan pesantren, serta pemberian tanggung jawab kepada santri.

Pendidikan kewirausahaan memiliki relevansi yang kuat bagi santri mahasiswa, sebagai mahasiswa, santri berada pada tahap persiapan menuju dunia kerja, profesi, atau usaha mandiri. Integrasi antara pendidikan agama, ilmu pengetahuan, teknologi, dan pembentukan moral di Pondok Pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang dapat menjadi dasar bagi pengembangan kewirausahaan yang tidak hanya berorientasi pada keuntungan, tetapi juga pada etika dan kebermanfaatn sosial. Al-Hikam secara resmi menempatkan perpaduan ilmu pengetahuan, teknologi, ilmu agama, dan pembentukan kepribadian sebagai bagian dari orientasi pendidikannya.

Faktor pendukung pembentukan karakter kewirausahaan meliputi dukungan dan keteladanan kiai, kebijakan pesantren, keterlibatan pengurus dan pembina, tersedianya kegiatan produktif, fasilitas, serta peluang kerja sama dengan pihak eksternal. Adapun faktor penghambatnya dapat berupa keterbatasan waktu santri, perbedaan minat dan pengalaman, keterbatasan fasilitas atau modal, serta belum optimalnya pendampingan dan evaluasi program.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, A. (2021). Peran Kepemimpinan Kiai: Karakter Kiai dan Pola Pembentukan Karakter Santri. *E-Journal Studia Manajemen*, 10(1), 5–32.
- Al Gufron, A. (2025). Hubungan Kepemimpinan Kiai Dengan Pembentukan Karakter Santri. *Journal of Islamic Education Leadership*, 5(2), 220–231.
- Anggraeni, M. N., & Shobirin, M. S. (2024). Peran Kepemimpinan Kyai Dalam Pembentukan Jiwa Kemandirian Dan Entrepreneurship Santri. *Islamika*, 6(1), 179–190.
- BPS. (2025). *Tingkat Pengangguran Terbuka Berdasarkan Kelompok Umur, 2025*. <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/2/MTE4MCMY/tingkat-pengangguran-terbuka-berdasarkan-kelompok-umur.html>
- Chandrawasi, C., Putri, T. T., & Oktavia, L. (2025). Pengenalan Konsep Kewirausahaan Islami Di Kalangan Santri: Pendekatan Berbasis Nilai-Nilai Syariah. *DEDIKASI PKM Vychedumetu: Universitas Pamulang*, 6(1), 161 – 167. <https://doi.org/10.32493/dkp.v6i1.46483>
- Dinata, P., Citriadin, Y., & Badrun, B. (2023). Pendidikan Kewirausahaan dalam Meningkatkan Life Skill Santri di Pondok Pesantren Al-Karimiyyah Bodak Barat Lombok Tengah. *MANAZHIM*, 5(2), 790–816.
- Falakhina, A. N., & Hernawati, S. (2025). Peran kiai dalam kepemimpinan pesantren. *Risâlah*



Jurnal Pendidikan Dan Studi Islam, 11(1), 13–23.

- Herawati, A., & Yahya, F. A. (2026). Peran Multidimensional Kiai dalam Pembentukan Karakter Disiplin Santri di Pesantren. *Progressive Journal of Educational Science*, 2(1), 1–10.
- Hermawan, H. (2021). *Peran Kepemimpinan Kyai dalam Mengembangkan Karakter Santri di Pondok Pesantren Al-Barokah Mangunsuman Ponorogo*. IAIN Ponorogo.
- Ibrahim, S. S. (2023). Kemampuan Kewirausahaan Pimpinan Pesantren Dalam Meningkatkan Kemandirian Santri. *Manajerial| Journal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1), 107–117.
- Maulana, F. J., & Ernawati, F. (2024). Kepemimpinan Kyai sebagai Kunci Motivasi Santri Kalong di Pesantren: Sebuah Studi Kasus. *Nusantara: Jurnal Pendidikan Indonesia*, 4(2), 607–620.
- Nur, M. A., & Yaqien, N. (2023). Kepemimpinan kiai dalam mengembangkan wirausaha di pesantren. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam (J-MPI)*, 8(1), 73–82.
- Nuraeni, N., Sukandar, A., & Helmawati, H. (2022). Dampak Gaya dan Peran Kepemimpinan Kiai dalam Penguatan Karakter Disiplin Santri. *Edukasi: Journal of Educational Research*, 2(1), 14–32.
- Pamungkas, A. R., Nugroho, A., Hartawan, H., & Gupta, S. (2025). Human resource management strategy in facing the educational transformation of the Society Era 5.0 in Islamic boarding schools. *Journal of Nonformal Education*, 11(1), 170–178.
- Ulfah, O. A. H. (2019). *Keteladanan Kyai dalam Pembentukan Karakter Santri di Pesantren Mahasiswa An Najah Purwokerto*. IAIN Purwokerto.