

**PENDIDIKAN BERBASIS *INTRAPRENEURSHIP*  
DI PONDOK PESANTREN ANWARUSH SHOLIHIN  
TELUK PURWOKERTO SELATAN BANYUMAS**



**IAIN PURWOKERTO**

**TESIS**

Disusun Dan Diajukan Kepada Pascasarjana  
Institut Agama Islam Negeri Purwokerto  
Untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh  
Gelar Magister Pendidikan

Oleh :  
**SULFIYAH**  
NIM. 1617662011

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AGAMA ISLAM (PAI)  
PASCASARJANA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO  
2020**



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO  
PASCASARJANA**

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553  
Website : [www.pps.iainpurwokerto.ac.id](http://www.pps.iainpurwokerto.ac.id) Email : [pps@iainpurwokerto.ac.id](mailto:pps@iainpurwokerto.ac.id)

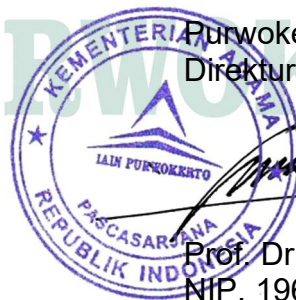
**PENGESAHAN**

Nomor: 005/In.17/D.Ps/PP.009/1/2021

Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto mengesahkan Tesis mahasiswa:

Nama : Sulfiyah  
NIM : 1617662011  
Program Studi : Pendidikan Agama Islam  
Judul : Pendidikan Berbasis Intrapreneurship di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin Teluk Purwokerto Selatan Banyumas

Telah disidangkan pada tanggal **17 Juli 2020** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Magister Pendidikan (M.Pd.)** oleh Sidang Dewan Penguji Tesis.



Purwokerto, 27 Januari 2021  
Direktur,

*Sunhaji*  
Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag.  
NIP. 19681008 199403 1 001



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO  
PASCASARJANA**

Jl. Jend. A. Yani No. 40A Purwokerto, 53126 Telp. 0281-635624, 628250 Fax. 0281-636553  
Website: pps.iainpurwokerto.ac.id E-mail: pps@iainpurwokerto.ac.id

**PENGESAHAN TESIS**

Nama : SULFIYAH  
NIM : 1617662011  
Program Studi : Pendidikan Agama Islam  
Judul Tesis : Pendidikan Berbasis *Intrapreneurship* di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin Teluk Purwokerto Selatan Banyumas

No	Tim Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. H. Sunhaji, M. Ag. NIP. 19681008 199403 1 001 Ketua Sidang/ Penguji		
2	Dr. M. Misbah, M. Ag. NIP. 19741116 200312 1 001 Sekretaris/ Penguji		6 nop 2020
3	Dr. H. Munjin, M.Pd.I NIP. 19610305 199203 1 003 Pembimbing/ Penguji		
4	Dr. Kholid Mawardi, M.Hum. NIP. 19740228 199903 1 005 Penguji Utama		30 okt 2020
5	Dr. H. Fathul Aminudin Aziz, M.M. 19680403 199403 1 004 Penguji Utama		

Purwokerto, November 2020  
Mengetahui,  
Ketua Program Studi

**Dr. M. Misbah, M. Ag.**  
NIP. 19741116 200312 1 001

## NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Pengajuan Ujian Tesis

Yth.  
Direktur Pascasarjana  
IAIN Purwokerto  
di Purwokerto

*Assalamu'alaikum wr. wb.*

Setelah membaca, memeriksa, dan melakukan koreksi, serta perbaikan seperlunya, maka bersama ini saya sampaikan naskah mahasiswa:

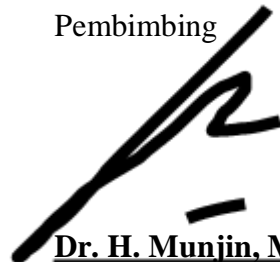
Nama : Sulfiyah  
NIM : 1617662011  
Program Studi : Pendidikan Agama Islam  
Judul Tesis : Pendidikan Berbasis *Intrapreneurship* di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin Teluk Purwokerto Selatan Banyumas

Dengan ini memohon agar mahasiswa tersebut di atas dapat disidangkan dalam ujian tesis. Demikian nota dinas ini kami sampaikan. Atas perhatian bapak kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr.wb.

Purwokerto, 21 Juni 2020

Pembimbing



**Dr. H. Munjin, M.Pd.I.**

NIP. 19610305 199203 1 003

## PERNYATAAN KEASLIAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Pendidikan Berbasis *Intrapreneurship* di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin Teluk Purwokerto Selatan Banyumas” seluruhnya memang hasil karya saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, etika, dan kaidah kepenulisan karya ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya tanpa ada paksaan dari siapapun.

Purwokerto, 21 Juni 2020

Hormat Saya



Sulfiyah

NIM. 1617662011

**PENDIDIKAN BERBASIS *INTRAPRENEURSHIP*  
DI PONDOK PESANTREN ANWARUSH SHOLIHIN  
TELUK PURWOKERTO SELATAN BANYUMAS**

**Sulfiyah**

email: sulfiyah8@gmail.com

**Program Studi Pendidikan Agama Islam  
Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto**

**ABSTRAK**

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh tingginya tingkat pengangguran di Indonesia dan semakin sempitnya lapangan pekerjaan. Hal ini menjadi tantangan di dunia pendidikan, terutama pesantren sebagai lembaga pendidikan non formal untuk mencetak santri yang memiliki karakter *intrapreneur*. Karakter akan tumbuh dengan efektif apabila peserta didik mengalami langsung sebagaimana konsep John Dewey tentang pendidikan yaitu *learning by doing*. Pondok Pesantren Anwarush Sholihin merupakan pesantren yang memberlakukan pendidikan berbasis *intrapreneurship*. Beberapa usaha pesantren didirikan sebagai wadah untuk berlatih wirausaha dan membentuk karakter *intrapreneur* santri salaf. Pembentukan karakter *intrapreneur* di pesantren tidak lepas dari peran pengasuh.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis pendidikan berbasis *intrapreneurship* di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dalam menganalisis data, penulis menggunakan teknik analisis data model Miles dan Huberman. Penulis mereduksi data, melakukan penyajian data, dan menarik kesimpulan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pendidikan Berbasis *Intrapreneurship* di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin berfokus pada penanaman karakter *intrapreneur* kepada santri salaf. Karakter *intrapreneur* yang tumbuh antara lain jujur, mempunyai motivasi diri, visioner, mampu membangun tim yang baik, berani mengambil risiko, mampu membangun kerjasama, serta kreatif dan inovatif. Metode yang digunakan dalam menanamkan karakter *intrapreneur* meliputi keteladanan dari pengurus usaha pesantren dan pembiasaan melalui praktik berwirausaha. Kemudian peran pengasuh dalam pelaksanaan pendidikan berbasis *intrapreneurship* di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin yaitu peran yang bersifat interpersonal yaitu pengasuh memberi motivasi kepada santri dalam mengelola usaha pesantren; dan peran yang bersifat pengambilan

keputusan yaitu dengan memberi ijin kepada santri untuk mengelola usaha pesantren.

**Kata Kunci:** pendidikan, *intrapreneurship*, dan pesantren



**EDUCATIONAL INTRAPRENEURSHIP BASE IN ANWARUSH  
SHOLIHIN ISLAMIC DORMITORY TELUK PURWOKERTO SELATAN  
BANYUMAS**

**Sulfiyah**

email: sulfiyah8@gmail.com

**Islamic Studies Program**

**Postgraduate Program of Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto**

*ABSTRACT*

*This research is motivated by the high unemployment in Indonesia and employment is increasingly narrow. This is a challenge in educational side especially Islamic Dormitory. As non-formal educational institution should be able to create students who have intrapreneur character. The characters will build effectively if students get experiences by their self directly, such as John Dewey's theory about education that is learning by doing. Anwarush Sholihin Islamic Dormitory is institution that use educational intrapreneurship base. Some intrapreneurship program was established to train students and build the entrepreneur character. The building of entrepreneur character in Islamic Dormitory can not be separated from the role of headmaster.*

*The purpose of this study was to describe and analyze Educational Intrapreneurship Base in Anwarush Sholihin Islamic Dormitory. This research is a qualitative study with field research form. Author use interview techniques, documentation and observation for collecting data. In analyzing the data, author use Mile and Huberman model data analyze technic. Author reduce data, display data, and make conclusion.*

*The result of this research that educational intrapreneurship base in Anwarush Sholihin Islamic Dormitory was focused on intrapreneur's character building. The intrapreneur characters that haved by students are honest, self motivation, visionary, building good team, brave to take risk, building cooperation, and responsive and creative to face the change. The methods are using to build intrapreneur's character that exemplary from administrator of boarding business and habituation through entrepreneurial practice. And than the leader role at implementation of educational intrapreneurship base in Anwarush Sholihin Islamic Dormitory covers interpersonal side that is giving motivation for students to manage dormitory business; and taking decision that is giving permission for students to manage dormitory business.*

*Keywords: Education, Intrapreneurship, and Islamic Dormitory*



## PEDOMAN TRANSLITERASI<sup>1</sup>

### A. Konsonan

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	Ba	B	be
ت	Ta	T	te
ث	sa	ś	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	je
ح	ha	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	de
ذ	Żal	Ż	zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	R	er
ز	Za	Z	zet
س	Sin	S	es
ش	Syin	Sy	es dan ye
ص	ṣad	ṣ	es (dengan titik di bawah)
ض	ḍad	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	ṭa	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	ẓa	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	‘ain	.... ‘ ....	koma terbalik ke atas
غ	Gain	G	ge
ف	Fa	F	ef
ق	Qaf	Q	ki
ك	Kaf	K	ka

<sup>1</sup> Pedoman transliterasi yang digunakan dalam penulisan Tesis ini adalah Pedoman Transliterasi Arab-Latin Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 0543 b/u/1987.

ل	Lam	L	el
م	Mim	M	em
ن	Nun	N	en
و	Wawu	W	we
ه	Ha	H	ha
ء	Hamzah	`	apostrof
ي	Ya	Y	ye

## B. Vokal

### 1. Vokal tunggal (monoftong)

Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harakat, transliterasinya sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf latin	Nama
اَ	Fathah	a	a
اِ	Kasrah	i	i
اُ	ḍammah	u	u

### 2. Vokal rangkap (diftong)

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dan huruf, transliterasinya gabungan huruf, yaitu:

Tanda dan huruf	Nama	Gabungan huruf	Nama
اِي	Fathah dan ya	Ai	a dan i
اُو	Fathah dan wawu	Au	a dan u

Contoh:

كَيْفَ = kaifa

هَوَّلَ = haula

### C. Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Huruf dan tanda	Nama	Huruf dan tanda	Nama
اَ —	fathah dan alif	ā	a dan garis di atas
يِ —	kasrah dan ya	ī	i dan garis di atas
وُ —	ḍammah dan wawu	ū	u dan garis di atas

Contoh:

قَالَ = qāla

قِيلَ = qīla

رَمَى = ramā

يَقُولُ = yaqūlu

### D. Ta Marbūṭah

Transliterasi untuk *ta marbūṭah* ada dua:

1. *Ta marbūṭah* hidup

*Ta marbūṭah* hidup atau mendapatkan *ḥarakat fathah, kasrah, dan ḍammah* transliterasinya adalah /t/.

2. *Ta marbūṭah* mati

*Ta marbūṭah* yang mati atau mendapat *ḥarakat sukun*, transliterasinya adalah /h/. Kalau pada suatu kata yang akhir katanya *ta marbūṭah* diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang *al*, serta bacaan kedua kata itu terpisah maka *ta marbūṭah* itu ditransliterasikan dengan *ha (h)*, namun apabila pembacaannya disambung maka *ta marbūṭah* ditransliterasikan dengan /t/.

Contoh:

روضة الأطفال = rauḍah al-aṭfal *atau* rauḍatul aṭfal

المدينة المنورة = al-madinah al-munawwarah *atau* al-madinatul munawwarah

### E. Syaddah (Tasydid)

Syaddah atau tasydid yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda *syaddah* atau tanda tasydid. Dalam transliterasi ini tanda syaddah tersebut dilambangkan dengan huruf, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda syaddah itu.

Contoh:

رَبَّنَا = rabbanā

نَزَّلَ = nazzala

### F. Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu ال, namun dalam transliterasinya kata sandang itu dibedakan antara kata sandang yang diikuti oleh huruf *syamsiyyah* dengan kata sandang yang diikuti huruf *qamariyyah*.

1. Kata sandang yang diikuti oleh huruf *syamsiyyah*, kata sandang yang diikuti oleh huruf *syamsiyyah* ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf /l/ diganti dengan huruf yang sama dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu.
2. Kata sandang yang diikuti oleh huruf *qamariyyah*, ditransliterasikan sesuai dengan aturan yang digariskan di depan dan sesuai dengan bunyinya.

Baik diikuti huruf *syamsiyyah* maupun huruf *qamariyyah*, kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikuti dan bisa atau tidak dihubungkan dengan tanda sambung atau hubung. Penulis lebih memilih menghubungkannya dengan tanda sambung.

Contoh:

الرجل = ar-rajulu

القلم = al-qalamu

### G. Hamzah

Dinyatakan di depan bahwa hamzah ditransliterasikan dengan apostrof. Namun bila hamzah itu terletak di awal kata, ia dilambangkan.

Contoh:

أبو بكر = Abū Bakr

#### H. Ya' Nisbah

Ya' nisbah untuk kata benda muzakkar (masculine), tanda majrur untuk *al-asmā' al-khamsah* dan yang semacamnya ditulis /ī/.

Contoh:

البخاريّ = al-Bukhārī

أبيّ = Abī

أبوه = Abūhu

#### I. Penulisan Kata

Pada dasarnya setiap kata, baik fi'il, isim maupun huruf, ditulis terpisah. Bagi kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab yang sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain dalam transliterasi ini tidak dipisah.



IAIN PURWOKERTO

## MOTTO

فإذا قضيت الصلّاة فانتشروا في الأرض وابتغوا من فضل الله واذكروا الله كثيرا  
لعلّكم تفلحون<sup>2</sup>

“Apabila telah ditunaikan salat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung”



IAIN PURWOKERTO

---

<sup>2</sup> Qs. Al Jumu'ah ayat 10

## **PERSEMBAHAN**

Tesis ini penulis persembahkan untuk kedua orang tua penulis, Ibu Suryati dan Bapak Sukijan yang tak henti-hentinya melantunkan doa dan mendukung setiap langkah penulis.

Abi Misbah dan Umi Elya Munfarida yang tak henti-hentinya memberi motivasi kepada penulis untuk terus belajar dan menyelesaikan studi.

Serta seluruh anggota keluarga besar, saudara-saudaraku, sahabat-sahabat tercinta, terimakasih atas motivasi dan doa kebaikan kalian.

Almamaterku tercinta IAIN Purwokerto.



**IAIN PURWOKERTO**

## KATA PENGANTAR



Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah Swt yang telah melimpahkan rahmat dan taufiknya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Pendidikan Berbasis *Intrapreneurship* di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin Teluk Purwokerto Selatan Banyumas”.

Salawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada sang idola, Nabi Muhammad SAW yang telah menjadi rahmat semua makhluk serta kepada keluarga dan para sahabat. Semoga kita semua dapat meneruskan perjuangan dakwah beliau dan tergolong umatnya yang mendapat syafaat di hari akhir.

Tesis bertemakan pendidikan berbasis *intrapreneurship* di pondok pesantren ini merupakan tema yang penulis pilih setelah melakukan konsultasi kepada Ketua Jurusan Pendidikan Agama Islam kemudian melihat realitas pendidikan di Indonesia terutama di pondok pesantren masih berfokus pada aspek ukhrowi dan mengenyampingkan hal-hal yang bersifat duniawi. Sementara itu, di era milenial ini sumberdaya manusia Indonesia harus bersaing ketat dengan sumberdaya negara lain. Generasi milenial harus dipersiapkan, baik untuk kehidupan duniawi maupun ukhrowi. Semoga tesis ini dapat menjadi referensi bagi Pondok Pesantren, akademisi, pemerintah, dan para pembaca dengan peran dan tugas masing-masing guna memperbaiki kualitas pendidikan yang ada di Pondok Pesantren seluruh Indonesia.

Tesis ini diajukan kepada Program Pascasarjana IAIN Purwokerto sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd). Selama penyusunan tesis ini dan selama penulis belajar di Pascasarjana IAIN Purwokerto, penulis banyak mendapatkan arahan, motivasi, bantuan serta bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis akan menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

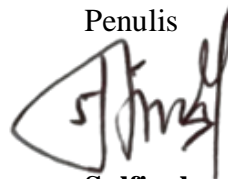


1. Dr. H. Moh. Roqib, M.Ag, Rektor Institut Agama Islam Negeri Purwokerto sekaligus penasehat akademik penulis.
2. Dr. Fauzi, M.Ag, Wakil Rektor I Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.
3. Dr. H. Ridwan, M.Ag, Wakil Rektor II Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.
4. Dr. H. Sul Khan Chakim, S.Ag, M.M, Wakil Ketua III Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.
5. Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag, Direktur Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.
6. Dr. M. Misbah, M.Ag, Ketua Program Studi Pendidikan Agama Islam Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.
7. Dr. H. Munjin, M.Pd.I. pembimbing tesis yang dengan sabar memberikan arahan dan bimbingan kepada penulis sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
8. Segenap Dosen dan karyawan IAIN Purwokerto yang telah membekali berbagai ilmu pengetahuan dan pengalaman sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
9. Bapak Misbah Zaeni Dahlan dan Ibu Elya Munfarida selaku pengasuh PP. Insan Kamil beserta keluarga.
10. Ibu Nyai Umrotin selaku pengasuh PP. As Salam Wado, Kecamatan Kedungtuban Kabupaten Blora beserta keluarga.
11. KH. Nur Chafidz, pengasuh Pondok Pesantren Anwarush Sholihin yang telah memberi ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian.
12. Orang Tua dan keluarga penulis yaitu Ibu Suryati dan Bapak Sukijan, kakak dan adik.
13. Teman-teman seperjuangan di PP. Insan Kamil, Kelurahan Tanjung Kecamatan Purwokerto Selatan Kabupaten Banyumas.
14. Teman-teman kelas PAI Pascasarjana IAIN Purwokerto angkatan 2016/2017.
15. Teman-teman kelas PAI Pascasarjana IAIN Purwokerto angkatan 2017/2018.
16. Keluarga besar MIN 1 Banyumas, terkhusus keluarga asrama MIN 1 Banyumas.
17. Seluruh pihak yang membantu dalam menyelesaikan tesis ini.

Dengan segala kerendahan hati, penulis memohon kepada Allah SWT semoga membalas semua jasa-jasa dan kebaikan mereka dengan balasan terbaik. Sekali lagi penulis ucapkan *jazakumullah khoiron*. Semoga tesis ini bermanfaat bagi banyak orang sehingga dapat menjadi lantaran memperoleh Ridho-Nya. *Āmīn*.

Purwokerto, 21 Juni 2020

Penulis



**Sulfiyah**



**IAIN PURWOKERTO**

## DAFTAR ISI

<b>Halaman Cover</b> .....	i
<b>Halaman Pengesahan Direktur Pascasarjana</b> .....	ii
<b>Halaman Pengesahan Tesis</b> .....	iii
<b>Nota Dinas Pembimbing</b> .....	iv
<b>Pernyataan Keaslian</b> .....	v
<b>Abstrak</b> .....	vi
<b>Abstract</b> .....	viii
<b>Transliterasi</b> .....	ix
<b>Motto</b> .....	xiv
<b>Persembahan</b> .....	xv
<b>Kata Pengantar</b> .....	xvi
<b>Daftar Isi</b> .....	xix
<b>Daftar Tabel</b> .....	xxii
<b>Daftar Bagan</b> .....	xxiii
<b>Daftar Lampiran</b> .....	xxiv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Batasan dan Rumusan Masalah .....	8
C. Tujuan Penelitian .....	9
D. Manfaat Penelitian .....	9
E. Sistematika Penulisan .....	10
<b>BAB II PENDIDIKAN BERBASIS <i>INTRAPRENEURSHIP</i> DAN PESANTREN</b>	
A. Pendidikan Berbasis <i>Intrapreneurship</i> .....	12
1. Pengertian <i>Intrapreneurship</i> .....	12
2. Perbedaan <i>Intrapreneurship</i> dengan <i>Entrepreneurship</i> .....	12
3. Fondasi dalam Berwirausaha .....	15
4. Teologi Wirausaha .....	16
5. Karakter <i>Intrapreneur</i> .....	20

6. Pendidikan <i>Intrapreneurship</i> .....	27
7. Dasar Pendidikan <i>Intrapreneurship</i> .....	28
8. Tujuan Pendidikan <i>Intrapreneurship</i> .....	29
B. Karakteristik Pesantren .....	30
1. Arti Pesantren .....	30
2. Elemen-elemen Pesantren .....	31
3. Fungsi dan Tujuan Pesantren .....	35
4. Tipologi Pesantren .....	37
5. Model Pendidikan di Pesantren .....	38
6. Model Kepemimpinan Kiai di Pesantren .....	40
C. Pendidikan Berbasis <i>Intrapreneurship</i> di Pesantren .....	43
1. Teori Pendidikan John Dewey .....	43
2. Urgensi Pendidikan Berbasis <i>Intrapreneurship</i> di Pesantren....	46
3. Nilai-nilai Pendidikan Berbasis <i>Intrapreneurship</i> di Pesantren..	47
4. Program Kewirausahaan di Pesantren .....	48
D. Penelitian Lain yang Relevan .....	51
E. Kerangka Berfikir .....	52

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Paradigma dan Pendekatan Penelitian .....	54
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	55
C. Data dan Sumber Data .....	55
D. Teknik Pengumpulan Data .....	57
E. Instrumen Penelitian .....	60
F. Teknik Analisis Data .....	61
G. Pemeriksaan Keabsahan Data .....	62

### **BAB IV PENDIDIKAN BERBASIS *INTRAPRENEURSHIP* DI PONDOK PESANTREN**

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	64
1. Letak Geografis .....	64
2. Sejarah Singkat .....	64
3. Visi dan Misi .....	65

4. Struktur Organisasi .....	66
5. Pendidik .....	67
6. Keadaan Santri .....	69
7. Kegiatan Santri .....	69
8. Usaha Pesantren .....	72
B. Karakter <i>Intrapreneur</i> Santri Salaf.....	73
1. Jujur .....	74
2. Mempunyai motivasi diri .....	76
3. Visioner .....	77
4. Mampu membangun tim yang baik .....	79
5. Berani mengambil risiko .....	81
6. Mampu membangun kerjasama.....	82
7. Kreatif dan inovatif menghadapi perubahan .....	83
C. Metode Penanaman Karakter <i>Intrapreneur</i> Santri Salaf .....	85
1. Keteladanan dari pengurus usaha pesantren .....	85
2. Pembiasaan melalui praktik berwirausaha .....	86
D. Peran Pengasuh dalam Penanaman Karakter <i>Intrapreneur</i> Santri Salaf .....	88
1. Memberi Motivasi kepada santri .....	89
2. Memberi ijin pendirian usaha pesantren .....	90
<b>BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI, dan SARAN</b>	
A. Simpulan .....	92
B. Implikasi .....	92
C. Saran .....	93
DAFTAR PUSTAKA .....	94

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Klasifikasi Santri Pondok Pesantren Anwarush Sholihin.....	6
Tabel 1.2 Persamaan dan Perbedaan Kajian .....	51
Tabel 1.3 Keadaan Asatidz Pondok Pesantren Anwarush Sholihin .....	68
Tabel 1.4 Keadaan Santri Pondok Pesantren Anwarush Sholihin.....	69
Tabel 1.5 Jadwal Harian Kegiatan Santri di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin. ....	70
Tabel 1.6 Data Usaha di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin.....	72



## DAFTAR BAGAN

Gambar 1.1 Kerangka Berfikir .....	53
------------------------------------	----



## DAFTAR LAMPIRAN

1. Pedoman Observasi
2. Pedoman Dokumentasi
3. Pedoman Wawancara
4. Hasil Observasi
5. Hasil Wawancara
6. Data Santri di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin
7. Dokumentasi Usaha Di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin
8. Dokumentasi Program Pesantren
9. Dokumentasi Wawancara
10. Daftar Riwayat Hidup



IAIN PURWOKERTO



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Era millennial memberi tantangan di berbagai bidang, baik di bidang ekonomi, sosial, pendidikan, budaya, dan politik. Salah satu tantangan di bidang pendidikan yaitu bagaimana bangsa Indonesia mampu mencetak generasi yang memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan Negara.<sup>1</sup> Hal tersebut sesuai dengan UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas).

Di Indonesia terdapat pendidikan formal, informal, dan nonformal. Ketiga-tiganya merupakan bagian dari *lifelong education*.<sup>2</sup> Pendidikan formal merupakan pendidikan yang dibatasi oleh kesempatan dan waktu. Mustofa Kamil mengatakan bahwa masyarakat tidak akan berkembang baik pengetahuan maupun keterampilannya apabila hanya mengandalkan pendidikan formal. Oleh karena itu, pendidikan informal dan nonformal dirasakan dapat menunjang dalam mewujudkan kehidupan masyarakat yang lebih baik.<sup>3</sup>

Salah satu lembaga pendidikan nonformal yang ada di Indonesia adalah pondok pesantren. Dewasa ini, pondok pesantren menjadi *trend centre* baik di kalangan masyarakat umum, pelajar, mahasiswa, maupun para pemerhati pendidikan. Berdirinya pondok pesantren menjadi sebuah fenomena unik. Gubernur Sumatera Selatan, Syahril Oesman dalam sambutan di sebuah buku yang berjudul "*Pembaharuan Pendidikan Pesantren*" karya Amiruddin

---

<sup>1</sup> Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan* (Jakarta: Kencana, 2011), 2.

<sup>2</sup> Mustofa Kamil, *Pendidikan Nonformal; Pengembangan Melalui Pusat Kegiatan Belajar Mengajar (PKBM) di Indonesia (Sebuah Pembelajaran dari Kominkan di Jepang)* (Bandung: ALFABETA, 2011), 1.

<sup>3</sup> Mustofa Kamil, *Pendidikan...*, 2.

Nahrawi mengatakan bahwa tidak dapat dipungkiri pondok pesantren sebagai basis pendidikan Islam merupakan balai pendidikan tertua di Indonesia.<sup>4</sup>

Sebagai balai pendidikan tertua, pondok pesantren telah mengalami perkembangan dan pembaharuan dalam rangka modernisasi. Modernisasi terjadi di pondok pesantren sebagai sebuah respon terhadap perubahan jaman dan berkembangnya kebutuhan masyarakat. Praktik dari modernisasi tersebut pada akhirnya memunculkan tiga model pendidikan pondok pesantren yaitu pondok pesantren tradisional, modern, dan campuran.<sup>5</sup> Pondok pesantren tradisional merupakan pondok pesantren yang hanya menyelenggarakan pendidikan ilmu agama ditandai dengan pengajaran kitab kuning; pondok pesantren modern menyatukan pola pendidikan pesantren dengan sistem sekolah menjadi satu kesatuan pengelolaan; sementara pondok pesantren campuran merupakan pondok pesantren yang tidak hanya menyelenggarakan pengajaran kitab kuning melainkan juga mendirikan lembaga pendidikan formal dalam satu yayasan.

Terbentuknya tiga model pondok pesantren tersebut tidak lepas dari peran sang Kiai sebagai pengasuh pondok pesantren. Artinya bahwa keterbukaan sikap Kiai terhadap perubahan jaman akan menentukan masa depan pesantren, apakah tetap dengan model pondok pesantren tradisional, ataukah berubah menjadi pondok pesantren modern atau campuran.

Apapun model pendidikan di pondok pesantren, tantangan terbesarnya adalah menghasilkan santri yang tidak hanya bermoral kebangsaan yang diharapkan mampu mengontrol kondisi dan situasi luntarnya kultur, pranata sosial, dan nilai-nilai agama akibat dari era keterbukaan; melainkan menjadi santri pengusaha handal yang Islami<sup>6</sup> sehingga mampu berkontribusi dalam meningkatkan perekonomian bangsa.

---

<sup>4</sup> Amiruddin Nahrawi, *Pembaharuan Pendidikan Pesantren* (Yogyakarta: Gama Media, 2008), vi.

<sup>5</sup> M. Misbah, "Pergeseran Pemikiran Pendidikan Islam Antar Generasi di Pondok Pesantren Madrasah Wathoniyah Islamiyah Kebarongan Kecamatan Kemranjen Kabupaten Banyumas Tahun 1950-2012", *Disertasi* (Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, 2019), 5.

<sup>6</sup> Suryadharma Ali, *Paradigma Pesantren; Memperluas Horizon Kajian dan Aksi* (Malang: UIN-Malang Press, 2013), 31 & 32.

Berkaitan dengan perekonomian bangsa, fakta menunjukkan bahwa angka pengangguran di Indonesia masih tinggi. Suhariyanto, kepala Badan Pusat Statistik menyampaikan bahwa pengangguran lulusan Universitas mengalami kenaikan sebanyak 1,13% dari jumlah 5,18% menjadi 6,31%. Pengangguran dari lulusan Diploma I/II/III juga naik 1,04% dari jumlah sebelumnya 6,88% menjadi 7,92%.<sup>7</sup>

Pengangguran juga terjadi pada lulusan tingkat Sekolah Menengah Kejuruan sebesar 2,49% dari 11,41% menjadi 8,92%. Dari persentase tersebut dapat diketahui bahwa pengangguran pada lulusan tingkat Sekolah Menengah Kejuruan mengalami penurunan. Hal ini juga terjadi pada lulusan tingkat Sekolah Menengah Atas yaitu turun 1,1% dari 8,29% menjadi 7,19%. Demikian halnya dengan tingkat Sekolah Menengah Pertama telah mengalami penurunan sebanyak 0,36% dari 5,54% menjadi 5,18%. Peningkatan jumlah pengangguran terdidik justru terjadi pada tingkat lulusan Universitas. Hal ini menjadi tantangan bagi lembaga pendidikan tingkat tinggi. Meski demikian, secara keseluruhan pengangguran di Indonesia mengalami penurunan.<sup>8</sup>

Sempitnya lapangan pekerjaan di tanah air, mendorong Warga Negara untuk menjadi Tenaga Kerja Indonesia dan kerja di luar negeri. Menteri Tenaga Kerja, Hanif Dhakiri menyampaikan bahwa jumlah Tenaga Kerja Indonesia berdasarkan data yang dihimpun dari World Bank sebanyak 9 juta per akhir tahun 2017. Sejumlah 55% Tenaga Kerja Indonesia bekerja di Malaysia, 13% di Saudi Arabia, dan 10% di China dan Taipei serta negara-negara lain. Tenaga Kerja Indonesia di Hongkong mencapai lebih dari 150 ribu orang, di Makau sekitar 20 ribu orang, di Thailand berkisar 200 ribu orang,

---

<sup>7</sup> Badan Pusat Statistik, *Jumlah Pengangguran di Indonesia*. <https://tirto.id> diakses pada tanggal 28 Maret 2019 pukul 08.00 WIB. Mengenai angka pengangguran terdidik di Indonesia, Dekan Fakultas Fisipol UGM Erwan Agust Purwanto menuturkan bahwa setiap tahun terdapat penambahan pengangguran terdidik baru mencapai 66 ribu orang penganggur. Lebih lanjut kunjungi web <http://jpnn.com>.

<sup>8</sup> Badan Pusat Statistik, *Jumlah...*, <https://tirto.id> diakses pada tanggal 28 Maret 2019 pukul 08.00 WIB.

sementara Tenaga Kerja Asing yang di Indonesia sampai akhir tahun 2017 sekitar 24 ribu 8 ratusan orang.<sup>9</sup>

Besarnya angka pengangguran serta banyaknya Tenaga Kerja Indonesia yang bekerja ke luar negeri harus diatasi. Menurut Erwan Agust Purwanto, harus ada terobosan baru misal mendidik para generasi untuk menjadi enterpreneur. Rata-rata 14% penduduk negara maju merupakan enterpreneur. Presiden Republik Indonesia, Jokowi dalam Kompas mengatakan bahwa sementara kita angka *entrepreneur*nya masih 3,1%. Oleh karena itu, Presiden mengapresiasi langkah-langkah Himpunan Pengusaha Muda Indonesia dalam menebarkan nilai-nilai *entrepreneurship* baik kepada siswa-siswi sekolah, mahasiswa, bahkan santri di pondok pesantren.<sup>10</sup> *Global Entrepreneurship Index* mencatat bahwa Indonesia berada pada urutan ke 97 dari 136 negara. Indonesia masih berada di bawah Thailand, Malaysia, dan Vietnam. Salah satu penyebab yang dapat disinyalir adalah rendahnya persentase jumlah wirausaha. Hal ini yang menjadi pemicu rendahnya keterampilan dan etos kewirausahaan.<sup>11</sup>

Pondok pesantren sebagai bagian dari lembaga pendidikan di Indonesia, diharapkan turut berperan dalam mengatasi permasalahan tersebut. Pada awalnya pondok pesantren menuai banyak kritik terkait lulusan santri yang hanya mengedepankan akhirat dan mengabaikan duniawi. Tidak hanya itu, pondok pesantren juga menuai kritik sebagai lembaga yang berkontribusi besar terhadap rendahnya kemampuan kerja dan rendahnya daya adaptasi individu di dunia kerja.<sup>12</sup> Namun kritikan tersebut terpatahkan oleh fakta bahwa beberapa lulusan dari pesantren telah sukses menjadi pengusaha, seperti Masnuh Masrur Arif dari Sidoarjo. Kesuksesan alumni santri menjadi pengusaha, tidak lepas dari kehidupan di pesantren. Meskipun demikian, tidak semua santri memiliki

---

<sup>9</sup> Lebih lanjut kunjungi <https://ekonomi.kompas.com> diakses pada tanggal 28 Maret 2019 pukul 08.00 WIB.

<sup>10</sup> *Jumlah Enterpreneur di Indonesia Jauh di Bawah Negara Maju*, lihat <https://Kompas.com>. Link diakses pada tanggal 28 Maret 2019 pukul 08.00 WIB.

<sup>11</sup> Kominfo -kementerian Koperasi dan UKM, *Peluang Besar Jadi Pengusaha di Era Digital*. <http://Jpnn.com> diakses pada tanggal 28 Maret 2019 pukul 08.00 WIB

<sup>12</sup> Chasbullah Badawi, "Santri dan Dunia Kerja", *Al Ihya*, 17-22 Juni 2009, 4.

keberuntungan yang sama. Oleh karena itu, santri harus dibekali dengan karakter *entrepreneur*.

Seorang *entrepreneur* memiliki karakter yang kuat sehingga mampu menghadapi tantangan perubahan yang terjadi dalam hidupnya. Terdapat Lima golongan besar karakter *entrepreneur* sebagaimana yang dijelaskan oleh Yuyus Suryana dan Kartib Bayu.<sup>13</sup> Lima golongan besar karakter *entrepreneur* yang terdapat pada diri seseorang akan menuntunnya menjadi seorang *entrepreneur* handal yang Islami. Kemungkinan terbesar yang dapat dilakukan untuk menumbuhkan karakter *entrepreneur* di pesantren adalah dengan melakukan pendidikan berbasis *intrapreneurship*.

Pondok pesantren sebagai tempat hidup para santri, diharapkan memberi pelayanan sesuai dengan perkembangan kebutuhannya. Salah satu pondok pesantren yang mengalami perkembangan dan menetapkan diri melakukan pendidikan berbasis *intrapreneurship* adalah Pondok Pesantren Anwarush Sholihin yang berlokasi di Jalan Arsadimeja, Grumbul Pamujan Kelurahan Teluk RT 01/12 Kecamatan Purwokerto Selatan Kabupaten Banyumas. Pondok Pesantren Anwarush Sholihin awal mula berdiri sebagai pondok pesantren tradisional (Salafiyah). Pada tahun 2003, pengurus mendirikan lembaga pendidikan formal yaitu SMP Ma'arif NU 03 Purwokerto. Pada tahun 2010, seluruh jajaran kepengurusan Pondok Pesantren Anwarush Sholihin meresmikan SMK Ma'arif NU 01 Purwokerto.<sup>14</sup>

Bersamaan dengan berdirinya lembaga pendidikan formal, maka santri di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin terbagi menjadi dua klasifikasi yaitu santri Salaf dan santri yang sekolah atau menempuh pendidikan formal. Jumlah keseluruhan santri yaitu 251 santri dengan penyebaran sebagaimana dalam tabel sebagai berikut.

---

<sup>13</sup> Yuyus Suryana dan Kartib Bayu, *Kewirausahaan; Pendekatan Karakteristik Wirausahawan Sukses* (Jakarta: Kencana, 2015), 53.

<sup>14</sup> Sumber dari dokumen terbaru Gambaran Umum Pondok Pesantren Anwarush Sholihin pada tanggal 26 Maret 2019.

**Tabel 1.1**  
**Klasifikasi Santri Pondok Pesantren Anwarush Sholihin<sup>15</sup>**

Kategori	Santri	
	Putra	Putri
MI	1 santri	-
MTs	84 santri	68 santri
MA	26 santri	26 santri
Kuliah	2 santri	1 santri
Salaf	32 santri	11 santri
<b>Jumlah</b>	<b>145 santri</b>	<b>106 santri</b>

Hal yang unik di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin adalah terdapat perbedaan kegiatan antara santri Salaf dengan santri yang menempuh pendidikan formal. Perbedaan tersebut terletak pada banyaknya jam mengaji dan aktivitas santri. Santri Salaf mendapat porsi mengaji lebih lama daripada santri yang sekolah di pendidikan formal. Tidak hanya mengaji, santri Salaf diberi tanggungjawab untuk mengurus beberapa usaha pesantren. Usaha tersebut di antaranya Kantin, Depot Air Galon, Perkebunan, Peternakan, toko Alat Tulis Kantor, dan laundry.<sup>16</sup> Usaha-usaha yang ada di pesantren dikelola oleh beberapa santri Salaf yang bertanggungjawab pada masing-masing bidang.

*Pertama*, Kantin merupakan salah satu usaha di pondok pesantren Anwarush Sholihin yang berdiri pada tahun 2015. Saat ini sudah mencapai omset berkisar enam ratus ribu rupiah hingga tujuh ratus ribu rupiah per hari. Terdapat dua kantin yaitu kantin luar yang dikelola oleh santri Salaf putra dan kantin dalam yang dikelola oleh santri Salaf putri. *Kedua*, Depot Air Galon

<sup>15</sup> Sumber dari dokumen terbaru Data Sensus Pondok Pesantren Anwarush Sholihin Tahun Ajaran 1440 H – 1441 H / 2019 M – 2020 M.

<sup>16</sup> Hasil wawancara dengan Toni sebagai salah satu santri di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin pada tanggal 22 Maret 2019. Wawancara terkait hal yang sama juga penulis lakukan dengan Husnul Khuluqi sebagai *Lurah* Pondok Pesantren Anwarush Sholihin pada tanggal 23 Maret 2019.

berdiri pada awal tahun 2015. Dari usaha Depot Air Galon ini pendapatan per hari mencapai dua ratus ribu rupiah. *Ketiga*, Peternakan merupakan usaha pondok pesantren yang sampai saat ini hasil ternak masih dikonsumsi sendiri terutama saat ada acara-acara besar pondok pesantren seperti Haflah Akhirussanah dan Peringatan Hari Besar Islam. Ternak yang dipelihara antara lain ayam, entok, dan burung Dara.<sup>17</sup>

*Keempat*, Perkebunan merupakan usaha pondok pesantren Anwarush Sholihin yang pada awalnya memanfaatkan tanah kosong area pondok. Beberapa di antara yang ditanam adalah pohon buah Jambu, buah Durian, dan buah Sirsak. Beberapa kali hasil panen diperjualbelikan ke warga sekitar dan wali santri namun karena adanya pembangunan sarana pondok pesantren, banyak pohon yang ditebang. Saat ini tersisa beberapa pohon dan hasil panen masih dikonsumsi sendiri. *Kelima*, Alat tulis Kantor merupakan salah satu program baru yang berdiri pada tahun 2018. Usaha Alat Tulis Kantor sudah mencapai omset berkisar seratus juta rupiah tiap bulannya.<sup>18</sup> Dan *keenam* yaitu usaha laundry. Usaha laundry merupakan usaha baru di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin yang dikelola oleh santri salaf putra dan santri salaf putri.<sup>19</sup>

Santri Salaf mampu mengelola dan mengembangkan beberapa usaha di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin, meskipun secara formal mereka tidak mendapatkan bekal materi terkait cara mengelola usaha-usaha tersebut. Hal ini sebagai bukti bahwa terdapat karakter *entrepreneur* dalam diri santri Salaf meskipun mereka tidak mendapat pengajaran tentang kewirausahaan secara formal dengan kurun waktu tertentu.

Sementara itu, santri yang sekolah telah diberi bekal keterampilan melalui pendidikan formal. Di SMK Ma'arif NU 01 Purwokerto, siswa dapat memilih jurusan yang diinginkan. Terdapat dua jurusan yaitu Tata Boga dan

---

<sup>17</sup> Hasil wawancara dengan Romidi sebagai salah satu pengelola kantin sekaligus koordinator peternakan, dan Agil sebagai koordinator usaha Depot Air Galon. Wawancara dilakukan pada tanggal 29 Maret 2019.

<sup>18</sup> Hasil wawancara dengan Murtadlo sebagai koordinator perkebunan dan Riski Kurniawan sebagai penanggungjawab di bagian Alat Tulis Kantor. Wawancara dilakukan pada tanggal 29 Maret 2019.

<sup>19</sup> Hasil Observasi dan wawancara terhadap Salsa sebagai pengurus putri Pondok Pesantren Anwarush Sholihin. Observasi dan wawancara dilakukan pada tanggal 13 Juli 2019.

Teknik Jaringan Komputer.<sup>20</sup> Hal ini membuktikan bahwa spirit *entrepreneur* telah ditanamkan kepada santri melalui lembaga pendidikan formal maupun di dalam pesantren.

Dari berbagai usaha yang dikelola oleh santri Salaf dan didirikannya Sekolah Menengah Kejuruan yang memberikan keterampilan di bidang tata boga dan jaringan komputer, menunjukkan bahwa Pondok Pesantren Anwarush Sholihin telah mengalami perkembangan fungsi. Pesantren tersebut tidak hanya menjadi lembaga pendidikan non formal yang fokus pada kajian kitab klasik (ilmu agama) melainkan juga mampu bertransformasi menjadi pondok pesantren campuran. Hal tersebut sebagai bentuk respon terhadap perkembangan kebutuhan di era Millenial.

Berdasarkan gambaran tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang pendidikan berbasis *intrapreneurship* di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin Teluk Purwokerto Selatan Banyumas. Bagaimana karakter *intrapreneur* yang ditanamkan kepada para santri dan bagaimana penanaman karakter *intrapreneur* di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin Teluk Purwokerto Selatan Banyumas.

## **B. Batasan dan Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, penulis akan melakukan penelitian yang berjudul “Pendidikan Berbasis *Intrapreneurship* di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin Teluk Purwokerto Selatan Banyumas”. Penulis membatasi masalah pada karakter *intrapreneur* yang ditumbuhkembangkan kepada para santri salaf di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin Teluk Purwokerto Selatan Banyumas.

Kemudian rumusan masalah dari judul proposal ini adalah bagaimana pendidikan berbasis *intrapreneurship* di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin Teluk Purwokerto Selatan Banyumas? Dari rumusan masalah utama tersebut

---

<sup>20</sup> Hasil wawancara dengan Hendang sebagai Kepala SMK Ma'arif NU 01 Purwokerto. Wawancara dilaksanakan pada tanggal 11 Maret 2019.



kemudian penulis turunkan kembali menjadi beberapa pertanyaan sebagai berikut.

1. Bagaimana karakter *intrapreneur* yang ditanamkan kepada para santri salaf di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin Teluk Purwokerto Selatan Banyumas?
2. Bagaimana penanaman karakter *intrapreneur* di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin Teluk Purwokerto Selatan Banyumas?
3. Bagaimana peran pengasuh dalam menumbuhkembangkan karakter *intrapreneur* di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin Teluk Purwokerto Selatan Banyumas?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disebutkan di atas, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengidentifikasi nilai karakter *intrapreneur* yang ditanamkan pada santri di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin Teluk Purwokerto Selatan Banyumas.
2. Menemukan metode penanaman karakter *intrapreneur* di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin Teluk Purwokerto Selatan Banyumas.
3. Mengidentifikasi peran pengasuh dalam menumbuhkembangkan karakter *intrapreneur* di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin Teluk Purwokerto Selatan Banyumas.

### **D. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoretis
  - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangsih terhadap pengembangan teori dan analisis untuk kepentingan penelitian selanjutnya yang bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan.
  - b. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi salah satu referensi terhadap kajian yang lebih mendalam dalam pengembangan keilmuan, khususnya tentang Pendidikan Berbasis *Intrapreneurship* di Pondok Pesantren.

- c. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan acuan dan bahan pertimbangan bagi penelitian lain terkait dengan Pendidikan Berbasis *Intrapreneurship* di Pondok Pesantren.

## 2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari hasil penelitian ini diharapkan dapat dirasakan oleh pihak-pihak terkait, yaitu:

### a. Bagi peneliti

Penelitian ini dilaksanakan sebagai sarana untuk menambah wawasan, pengetahuan, dan pengalaman penelitian khususnya mengenai Pendidikan Berbasis *Intrapreneurship* di Pondok Pesantren.

### b. Bagi peneliti selanjutnya

Bagi peneliti berikutnya, penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan dan kajian pustaka. Selain itu berdasarkan hasil dari penelitian ini, diharapkan akan ada kajian lebih lanjut oleh peneliti lain mengenai Pendidikan Berbasis *Intrapreneurship* di Pondok Pesantren.

### c. Bagi Pengasuh maupun Pengurus Pondok Pesantren

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi panduan bagi Pengasuh maupun Pengurus Pondok Pesantren di Indonesia untuk melakukan pengembangan pesantren dan melakukan pendidikan berbasis *Intrapreneurship* kepada para santri.

### d. Bagi masyarakat

Penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangsih berupa gambaran, wawasan, dan informasi bagi masyarakat luas dalam melakukan pendidikan berbasis *intrapreneurship*, baik di lembaga sosial maupun lembaga pendidikan formal, informal, dan non formal.

## E. Sistematika Penulisan

Dalam penulisan penelitian ini secara garis besar terdiri atas tiga bagian, yaitu bagian awal, bagian utama, dan bagian akhir. Bagian awal terdiri dari Halaman Judul, Halaman Pernyataan Keaslian, Halaman Nota Dinas

Pembimbing, Halaman Pengesahan, Persembahan, Motto, Kata Pengantar, Daftar Isi, Daftar Tabel, Daftar Gambar dan Abstrak.

Bagian utama tesis memuat pokok-pokok permasalahan yang terdiri dari Bab I sampai Bab V. Bab I berisi pendahuluan yang merupakan pengantar metodologis untuk bisa memahami secara sistematis materi-materi dalam bab-bab berikutnya. Dalam Bab I akan dijelaskan mengenai Latar Belakang Masalah, Batasan dan Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Penulisan.

Bab II tentang kajian teoretik yang menjadi dasar atau pijakan dalam penelitian. Bab ini berisi pembahasan mengenai pendidikan berbasis *intrapreneurship*, yaitu deskripsi konseptual tentang Pendidikan Berbasis *Intrapreneurship* dan Pondok Pesantren, Hasil Penelitian yang Relevan, dan Kerangka Berpikir.

Kemudian Bab III membahas tentang Metode Penelitian; meliputi Paradigma dan Pendekatan Penelitian, Tempat dan Waktu Penelitian, Data dan Sumber Data, Teknik Pengumpulan Data, dan Teknik Analisis Data.

Pada Bab IV berisi hasil penelitian dan pembahasan. Selanjutnya penulisan diakhiri dengan Bab V yang berisi Simpulan, Implikasi, dan Saran. Simpulan diambil dari apa yang telah peneliti deskripsikan dan analisa pada bab-bab sebelumnya. Saran berupa pemikiran peneliti untuk Pondok Pesantren Anwarush Sholihin Teluk Purwokerto Selatan Banyumas tentang pendidikan berbasis *intrapreneurship* di pesantren. Selanjutnya pada bagian akhir penelitian ini berisi tentang Daftar Pustaka, Lampiran-lampiran, dan Daftar Riwayat Hidup Peneliti.

## BAB II

### PENDIDIKAN BERBASIS *INTRAPRENEURSHIP* DAN PESANTREN

#### A. Pendidikan Berbasis *Intrapreneurship*

##### 1. Pengertian *Intrapreneurship*

*Intrapreneurship* merupakan bentuk usaha yang dilakukan secara bersama atau dilakukan oleh organisasi. Istilah lain dari *intrapreneur* adalah *Corporate Entrepreneur*. Dalam arti luas, *intrapreneurship* diartikan sebagai *entrepreneur* dalam organisasi.<sup>21</sup> *Intrapreneurship* merupakan sebuah strategi untuk memunculkan inovasi dengan memfungsikan bakat kewirausahaan yang dimiliki oleh pribadi dalam organisasi dengan lebih baik.<sup>22</sup>

*Intrapreneurship* akan membantu pegawai untuk menyalurkan ide-ide bagus yang dimiliki sehingga terbangun produk-produk unggul. Penerapan *intrapreneurship* dalam suatu organisasi atau perusahaan akan dapat meningkatkan kinerja organisasi atau perusahaan, terutama dalam hal keuangan perusahaan. Pelaksanaan *intrapreneurship* dalam sebuah perusahaan membutuhkan adanya kredibilitas dan trust dari para manajer, untuk menjalankan budaya integritas sebelum diberikan kepercayaan untuk menjadi intrapreneur. Dalam *intrapreneurship*, terdapat tiga pilar yaitu kreativitas, inovasi, dan pengambilan resiko yang terkalkulasi. *Intrapreneurship* dalam perusahaan akan tumbuh jika karyawan atau pegawai berpegang pada tiga pilar tersebut dan mengaplikasikan dalam bentuk tindakan.

##### 2. Perbedaan *Intrapreneurship* dengan *Entrepreneurship*

Kata yang memiliki kemiripan dengan istilah *intrapreneurship* adalah *entrepreneurship*. *Entrepreneurship* dalam bahasa Indonesia disebut

---

<sup>21</sup> Kuku Mulyanto, "Peran *Intrapreneurship* Dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing Perusahaan". *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan*. Vol. 4, No. 1. 2013, 42.

<sup>22</sup> Rita Friana dan Ina Indriana, "Pengaruh *Intrapreneurship* Terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur di Tangerang". *Jurnal Manajemen*. Vol. XIX, No. 01. 2015, 15.

dengan kewirausahaan. Subjek atau pelakunya dinamakan wirausahawan atau *entrepreneur*. Kata *entrepreneurship* sebenarnya berasal dari bahasa Prancis yaitu '*entreprende*' berarti pencipta, petualang, dan pengelola usaha. Istilah ini pertama kali diperkenalkan oleh Ricard Cantillon (1755).<sup>23</sup> Sebelum menggunakan istilah wirausaha, secara terminologi istilah yang dikenal dan memiliki definisi yang hampir sama yaitu wiraswasta. Kata wiraswasta berasal dari "Wira" yang berarti utama, gagah, berani, luhur, teladan atau pejuang. "Swa" berarti sendiri dan "Sta" berarti berdiri. Jadi wiraswasta berarti pejuang yang menjadi teladan dalam bidang usaha dengan berdiri di atas kaki sendiri.<sup>24</sup> Istilah wiraswasta kemudian dikonvensi menjadi wirausaha. Kata "Wira" berarti pelopor dan "Usaha" berarti berusaha.<sup>25</sup>

Di antara tokoh yang memberi pengertian mengenai *entrepreneurship* yaitu Suryana. Menurut Suryana, *entrepreneurship* merupakan kemampuan inovatif dan kreatif untuk menemukan peluang menuju sukses.<sup>26</sup> Sochimim mendefinisikan bahwa pada hakikatnya *entrepreneurship* merupakan sifat, ciri, watak, dan jiwa seseorang yang memiliki kemauan besar dalam mewujudkan gagasan inovatif dan kreatif ke dalam dunia nyata.<sup>27</sup> Hisrich dalam Franky e.al. mengartikan *entrepreneurship* sebagai sebuah proses menciptakan hal baru yang bernilai dengan konsekuensi mengorbankan waktu, tenaga, dan finansial namun mendapat imbalan berupa kepuasan dan kebebasan pribadi.<sup>28</sup>

Wilken dalam J. Winardi mendefinisikan *entrepreneurship* sebagai sebuah fenomena yang menimbulkan perubahan-perubahan dalam proses

---

<sup>23</sup> Yuyus Suryana dan Kartib Bayu, *Kewirausahaan...*, 24.

<sup>24</sup> Lantip Susilowati, *Bisnis Kewirausahaan* (Yogyakarta: Teras, 2013), 1.

<sup>25</sup> Sochimim, *Kewirausahaan; Teori Aplikatif dan Praktik* (Purwokerto: STAINPress, 2016), 5.

<sup>26</sup> Suryana, *Kewirausahaan; Pedoman Praktis, Kiat, dan Proses Menuju Sukses* (Jakarta: Salemba Empat, 2003), 1.

<sup>27</sup> Sochimim, *Kewirausahaan...*, 11. Ika Yunia Fauzia mendefinisikan kewirausahaan sebagai sebuah karakter kombinitif antara sikap kompetitif, visioner, kejujuran, pelayanan, pemberdayaan, pantang menyerah, dan kemandirian. Lebih lanjut lihat Ika Yunia Fauzia, *Islamic Entrepreneurship; Kewirausahaan Berbasis Pemberdayaan* (Depok: Rajawali Press, 2019), 1.

<sup>28</sup> Franky Slamet et.al., *Dasar-dasar Kewirausahaan; Teori dan Praktik* (Jakarta: Indeks, 2014), 5.

produksi.<sup>29</sup> Musa Asy'ari mengkaitkan dunia kewirausahaan dengan filsafat. Seseorang yang mampu memahami makna hidupnya kemudian menjadikan usaha sebagai jalan yang ditempuh ialah seorang *entrepreneur*.<sup>30</sup> Entrepreneur adalah orang atau sekelompok orang yang bekerja keras untuk mendapatkan harta agar kesejahteraan diri dan orang lain meningkat. Dalam konteks agama Islam, orientasi entrepreneurship adalah untuk mendapatkan ridha dari Allah Swt.<sup>31</sup>

Jika dilihat dari beberapa pengertian tentang *entrepreneurship*, maka dapat diketahui bahwa antara *intrapreneurship* dengan *entrepreneurship* pada hakikatnya memiliki kesamaan. Hanya saja, terdapat hal yang membedakan antara keduanya. *Entrepreneurship* merupakan usaha yang didirikan secara individu atau mandiri, dan seorang entrepreneur berusaha untuk usahanya sendiri. Sementara *intrapreneurship* merupakan usaha milik kolektif, dan seorang intrapreneur berusaha untuk organisasi usaha atau bisnis. Seorang entrepreneur melakukan inovasi untuk bisnis yang mereka dirikan, sementara itu seorang *intrapreneur* berinovasi untuk bisnis yang bukan milik pribadi melainkan milik organisasi atau mereka bekerja dalam sebuah organisasi.

*Intrapreneurship* dapat dinyatakan dalam dua bentuk, yaitu menciptakan usaha yang baru dalam organisasi dan melakukan pembaharuan strategis sebagai bentuk transformasi organisasi. Pembaharuan didefinisikan sebagai “revitalisasi bisnis dalam perusahaan dengan kreatif, inovatif dan kompetitif”.<sup>32</sup>

Dalam *intrapreneurship*, terdapat empat dimensi yaitu *new business-venturing*, *innovativeness*, *self-renewal*, dan *proactiveness*. Dimensi *new business-venturing* menawarkan bentuk penciptaan bisnis baru dalam sebuah organisasi yang ada. Dimensi *innovativeness* melakukan

---

<sup>29</sup> J. Winardi, *Entrepreneur dan Entrepreneurship* (Jakarta: Kencana, 2004), 73 & 74.

<sup>30</sup> Musa Asy'arie, *Filasafat Kewirausahaan dan Implementasinya; Negara dan Individu* (Yogyakarta: LESFI, 2016), v.

<sup>31</sup> Fathul Aminuddin Aziz, *Manajemen Kewirausahaan Islami* (Yogyakarta: EDITIE PUSTAKA, 2016), 3.

<sup>32</sup> Kukuh Mulyanto, “Peran...”, 42-43.

pengembangan dan inovasi teknologi. Hal ini mengacu pada inovasi jasa dan produk. Dimensi *self-renewal*, melakukan pembaharuan ide sebagai bentuk transformasi organisasi. Dan dimensi *proactiveness*, berhubungan dengan agresifitas (perilaku agresif) terhadap pesaing.<sup>33</sup>

### 3. Fondasi dalam Berwirausaha

Baik *intrapreneur* maupun *entrepreneur* yang mampu berdaya saing, memiliki fondasi kuat dalam berwirausaha. Terdapat tiga kategori fondasi dalam berwirausaha, yaitu tauhid, syari'ah, dan akhlak. Dari ketiga fondasi tersebut, tauhid merupakan fondasi yang paling dasar sedangkan syari'ah sebagai penguat dan akhlak sebagai penghias.<sup>34</sup>

#### a. Tauhid dalam Wirausaha

Fondasi yang paling mendasar dalam kewirausahaan adalah tauhid. Tauhid merupakan suatu konsep tentang akidah Islam yang berkaitan dengan keesaan Allah. Dalam kewirausahaan, praktik berwirausaha harus diniatkan untuk ibadah. Niat tersebut memiliki kekuatan tersendiri bagi *intrapreneur*. Ketika seorang *intrapreneur* mengalami kegagalan, Ia akan termotivasi oleh niat awalnya bahwa berwirausaha adalah untuk beribadah kepada Allah.

Konsep tauhid diklasifikasikan menjadi tiga, yaitu *tauhid uluhiyah*, *tauhid rububiyah*, dan *tauhid asma*. Seorang *intrapreneur* bertauhid *uluhiyah* berarti Ia meniatkan segala yang diusahakan semata-mata untuk beribadah kepada Allah. Usaha yang Ia geluti merupakan bagian dari beribadah kepada Allah, maka harus dilakukan dengan baik dan jujur. Seorang *intrapreneur* bertauhid secara *rububiyah* yaitu Ia mulai berwirausaha dengan cara mengeksplorasi segala yang telah disediakan oleh Allah tanpa merusaknya, dan berlaku kreatif serta inovatif.

---

<sup>33</sup> Agustinus Dedy Handrimurtjahjo, "Peran Intrapreneurship Dalam Membangun Daya Saing Kultural di Perguruan Tinggi: Sebuah Kerangka Penelitian". *BINUS BUSINESS REVIEW*. Vol. 3. No. 1. 2012, 260.

<sup>34</sup> Ika Yunia Fauzia, *Islamic...*, 18.

Kemudian seorang *intrapreneur* bertauhid *asma* berarti Ia mampu meneladani nama-nama baik Allah. Sebagai contoh saat *intrapreneur* mengalami kegagalan, Ia dapat mengingat salah satu dari Sembilan puluh Sembilan asma Allah yaitu *al-mughny* (Allah Yang Maha Memberi Kekayaan). Dengan demikian, seorang *intrapreneur* akan mudah untuk bangkit kembali.

b. Syari'ah dalam Wirausaha

Syari'ah dalam berwirausaha berarti seorang *intrapreneur* harus mengetahui fikih muamalat yang membahas tentang bagaimana model-model transaksi yang diperbolehkan dalam ajaran Islam. Muamalat bertujuan untuk kemaslahatan bersama. Pemahaman tentang hukum syari'ah menjadikan seorang *intrapreneur* lebih berhati-hati dengan tidak menghalalkan yang haram dan sebaliknya.

c. Akhlak dalam Wirausaha

Akhlak merupakan bentuk jamak dari kata *khuluk* yang memiliki arti tingkah laku, tabi'at, dan perangai. Dalam berwirausaha, akhlak akan tampak terlebih dahulu dibandingkan dengan tauhid dan syari'ah. Seorang *intrapreneur* yang berakhlak baik dalam berwirausaha akan memiliki hubungan yang erat dengan pelanggan. Akhlak yang baik dalam berwirausaha menjadi salah satu bagian dari kajian dalam pemasaran.

#### 4. Teologi Wirausaha

Umat Islam telah mendapat warisan terbaik dari Rasulullah Saw yang dapat dijadikan sebagai pedoman hidup, yaitu Al-Qur'an dan Sunnah/Hadits. Segala problematika kehidupan dapat dicarikan solusinya dengan merujuk pada kedua pedoman tersebut. Seperti halnya dalam bidang kewirausahaan. Dalam Islam, kewirausahaan tidak hanya berupa konsep (meskipun tidak terdapat penjelasan secara eksplisit) yang terdapat di dalam



ayat-ayat Al-Qur'an, melainkan telah dipraktikkan oleh Rasulullah Saw, istrinya, para sahabat.<sup>35</sup>

Dalam al-Qur'an kata iman seringkali digandengkan dengan kata amal. Hal ini mengandung makna bahwa untuk memperoleh kesejahteraan hidup baik di dunia maupun di akhirat, Islam mengajarkan kepada para pemeluknya tidak hanya berkaitan dengan ibadah mahdah melainkan juga memberi dorongan agar umatnya bekerja keras. Motivasi seorang wirausaha muslim tidak boleh hanya yang bersifat horizontal, akan tetapi juga secara vertikal.<sup>36</sup> Allah SWT telah menjelaskan dalam firmanNya Qs. Al-Jumu'ah ayat 10, sebagai berikut.

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ  
وَأَذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ۝ ۱۰

“Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung”

Dalam tafsir Ibnu Katsir dijelaskan bahwa setelah salat diselesaikan, maka diizinkan bagi mereka (umat Islam) untuk bertebaran di muka bumi dalam rangka mencari karunia Allah seperti yang dilakukan oleh Irak ibnu Malik r.a. Telah diriwayatkan dari sebagian ulama Salaf bahwa Ia pernah berkata, “Barang siapa yang melakukan jual beli pada hari Jum'at sesudah menunaikan salat Jum'at, maka Allah akan memberkahi jual belinya sebanyak tujuh puluh kali”. Di saat melakukan transaksi jual beli, banyak-banyaklah mengingat Allah.<sup>37</sup>

Allah memerintahkan kepada umat Islam untuk bertebaran di muka bumi mencari karuniaNya. Hal ini mengandung arti bahwa umat Islam diperintahkan untuk bergerak, bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidup, dan tidak bermalas-malasan. Ika Yunia Fauzia menyebutkan beberapa dalil

<sup>35</sup> Aprijon, “Kewirausahaan dan Pandangan Islam”, *Menara*. Vol. 12, No. 1. 2013, 1.

<sup>36</sup> Nur Baladina, “Membangun Konsep Entrepreneurship Muslim”, *Ulul Albab*. Vol. 13, No. 2. 2012, 123 & 124.

<sup>37</sup> Qur'an Tafsir Ibnu Katsir. [Kampungunnah.org](http://Kampungunnah.org)

tentang perintah berwirausaha di antaranya Qs. Al-Kahfi ayat 110, Qs. Al-Anbiya ayat 80, dan Qs. Ar-Ra'd ayat 11.<sup>38</sup> Ayat lain yang menjelaskan tentang perintah bekerja (berwirausaha) yaitu Qs. At Taubah ayat 105.

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى  
عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ١٠٥

“Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”

Dalam buku karya Fathul Aminudin Aziz dijelaskan bahwa berdasarkan ayat tersebut, bekerja adalah ibadah yang akan dilihat oleh Allah, Rasul-Nya, dan orang mukmin. Setiap pekerjaan membawa konsekuensi tersendiri. Apabila baik pekerjaan yang dilakukan maka baik pula konsekuensinya dan sebaliknya, apabila buruk pekerjaan yang dilakukan maka akan berdampak buruk pula.<sup>39</sup> Oleh karena itu, seorang mukmin harus mampu melakukan pekerjaan yang berdampak baik baginya dan orang lain.

Allah tidak hanya memberi perintah untuk bekerja saja melainkan juga memerintahkan untuk membelanjakan harta yang dimiliki oleh kaum mukmin di jalan yang diridhai Allah Swt, sebagaimana dalam firmanNya Qs. Al Baqarah ayat 254.<sup>40</sup>

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَنْفِقُوا مِمَّا رَزَقْنَاكُمْ مِّن قَبْلِ أَنْ يَأْتِيَ يَوْمٌ لَا بَيْعَ  
فِيهِ وَلَا خُلَّةٍ وَلَا شَفْعَةٍ ۗ وَالْكَافِرُونَ هُمُ الظَّالِمُونَ ٢٥٤

“Hai orang-orang yang beriman, belanjakanlah (di jalan Allah) sebagian dari rezeki yang telah Kami berikan kepadamu sebelum datang hari yang pada hari itu tidak ada lagi jual beli dan tidak ada lagi syafa'at. Dan orang-orang kafir itulah orang-orang yang zalim.”

<sup>38</sup> Ika Yunia Fauzia, *Islamic...*, 8.

<sup>39</sup> Fathul Aminuddin Aziz, *Manajemen...*, 3.

<sup>40</sup> Fathul Aminuddin Aziz, *Manajemen...*, 4.

Berkenaan dengan bekerja, Nabi Saw. Bersabda:<sup>41</sup> *Sesungguhnya bekerja mencari rezeki yang halal itu merupakan kewajiban setelah ibadah fardlu (HR. Tabrani dan Baihaqi)*. Dalam beberapa hadits, orang Islam senantiasa diingatkan untuk memberi dan jangan suka meminta-minta. Seperti sebuah hadits yang berbunyi *al yadu al 'ulya khoirun min al yadi al-sufli* artinya tangan di atas lebih baik daripada tangan di bawah. Untuk bisa memberi harta misalnya, maka seorang muslim harus mempunyai harta. Secara tidak langsung hadits tersebut memerintahkan kepada umat Islam untuk bekerja atau berusaha memenuhi kebutuhan hidup agar dapat membantu sesama.<sup>42</sup>

Para sahabat Rasulullah juga ada beberapa yang berwirausaha. Abdurrahman bin Auf, Abu Bakar, dan Ustman bin Affan di samping melaksanakan dakwah Islam juga sebagai sahabat pengusaha yang berhasil.<sup>43</sup> Dalam praktik kewirausahaan, umat Islam telah memiliki suri tauladan yaitu Muhammad Saw dan para sahabat.

Di Indonesia sendiri, banyak ulama yang juga memiliki usaha di samping melakukan syiar Islam. Jika mengingat kembali sejarah masuknya Islam ke Indonesia, maka akan didapati pula bahwa ajaran agama Islam telah dibawa dan disebarkan oleh para pedagang. Bagi umat Islam, berdagang bukan semata-mata untuk mencari keuntungan atau sebagai hobi, akan tetapi lebih sebagai bentuk ibadah yang dilakukan kepada Allah Swt.<sup>44</sup>

Seorang ulama yang terkenal dengan berbagai karomahnya, Kiai Kholil melalui jejak peninggalannya yaitu Masjid Al-Mubarak dan kapal layar Sarimuna, menunjukkan bahwa perilaku beragama tidak lepas dari kekuatan ekonomi. Masjid sebagai lambang teologis, hubungan seseorang dengan penciptanya dimana segala peribadatan adalah kepada sang pencipta, dan kapal melambangkan ekonomi. Melalui lambang tersebut,

---

<sup>41</sup> Fathul Aminuddin Aziz, *Manajemen...*, 3.

<sup>42</sup> Sochimim, *Kewirausahaan...*, 15.

<sup>43</sup> Sudradjat Rasyid, et.al., *Kewirausahaan Santri (Bimbingan Santri Mandiri)* (Jakarta: Citrayudha, t.tp), 25-26.

<sup>44</sup> Aprijon, "Kewirausahaan...", 8.

Kiai Kholil seolah memberi jejak bahwasannya cahaya agama tidak akan dapat menerangi umat secara meluas tanpa adanya dialektika keberagaman dengan etos kewirausahaan. Sebaliknya, etos kewirausahaan hanya akan membentuk hukum rimba tanpa diikat dengan etos teologis-ketuhanan.<sup>45</sup>

## 5. Karakter *Intrapreneur*

### a. Penanaman Karakter

Sebelum membahas tentang karakter *intrapreneur* penting kiranya untuk mengetahui definisi dari karakter itu sendiri. Akar kata karakter dari kata Latin *kharakter*, *kharassein*, dan *kharax* yang maknanya *tools for making*, *to engrave*, dan *pointed stake*. Dalam kamus Poerwadarminta sebagaimana yang dikutip oleh Yuyus Suryana dan Kartib Bayu, karakter diartikan sebagai watak; ahlak atau budi pekerti; sifat-sifat kejiwaan yang membedakan seseorang dengan orang lain.<sup>46</sup> Karakter adalah watak dan kepribadian yang membedakan seseorang dengan orang lain dan mempengaruhi segenap pikiran.<sup>47</sup>

Proses untuk membangun karakter memerlukan disiplin yang tinggi dan dalam waktu yang tidak singkat untuk menjadi *custom* (kebiasaan). Diperlukan refleksi yang mendalam untuk membentuk *moral choice* (keputusan moral) dan ditindaklanjuti dengan aksi nyata. Pendidikan dan pembelajaran baik di institusi formal maupun non formal seharusnya membangun manusia berkarakter yang memperjuangkan agar dirinya dan orang-orang yang dipengaruhinya menjadi lebih manusiawi dan memiliki integritas.<sup>48</sup>

Karakter tidak dapat dikembangkan secara instant, melainkan harus melewati suatu proses yang panjang. Seseorang yang hendak mengembangkan karakter minimal harus memahami komponen

---

<sup>45</sup> Nur Khalik Ridwan, dkk, *Gerakan Kultural Islam Nusantara* (Yogyakarta: Jamaah Nahdliyyin Mataram, 2015), 200.

<sup>46</sup> Yuyus Suryana dan Kartib Bayu, *Kewirausahaan...*, 50.

<sup>47</sup> Ika Yunia Fauzia, *Islamic...*, 40.

<sup>48</sup> Yuyus Suryana dan Kartib Bayu, *Kewirausahaan...*, 51 & 52.

karakter. Karakter yang baik meliputi tiga bagian karakter yaitu *moral knowing* (aspek kognitif), *moral feeling* (aspek afektif), dan *moral behaviour* (aspek psikomotorik). Penilaian moral dapat memunculkan dan meningkatkan perasaan yang kuat, kemudian penilaian dan perasaan tersebut memberi motivasi diri terhadap tindakan moral. *Moral knowing* atau pengetahuan moral meliputi kesadaran moral, pengetahuan nilai moral, penentuan perspektif, pemikiran moral, pengambilan keputusan, dan pengetahuan pribadi. *Moral feeling* atau perasaan moral meliputi hati nurani, harga diri, empati, mencintai hal yang baik, kendali diri, dan kerendahan hati. Sementara *moral behaviour* atau tindakan moral membutuhkan kompetensi, keinginan, dan kebiasaan. Berikut bagan ketiga komponen karakter yang baik sebagaimana yang dirumuskan oleh Thomas Lickona.<sup>49</sup>

Pengetahuan moral, perasaan moral, dan tindakan moral saling mempengaruhi satu sama lain dalam cara apapun. Pengaruh tersebut bersifat resiprokal artinya penilaian moral dan perasaan moral mempengaruhi perilaku moral, namun bagaimana kita berperilaku juga mempengaruhi bagaimana kita berpikir dan merasa.<sup>50</sup>

#### b. Metode Penanaman Karakter

Karakter merupakan kepribadian seseorang dari hasil internalisasi berbagai *virtues* yang diyakini dan digunakan sebagai landasan berpikir dan bertindak. Pembentukan karakter sangat dipengaruhi oleh lingkungan.<sup>51</sup> Pembentukan karakter dapat dilakukan melalui beberapa

---

<sup>49</sup> Thomas Lickona. Terj. Juma Abdu Wamaungo, *Educating for Character: Mendidik Untuk Membentuk Karakter; Bagaimana Sekolah Dapat Memberikan Pendidikan tentang Sikap Hormat dan Bertanggungjawab* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 83.

<sup>50</sup> Thomas Lickona. Terj. Juma Abdu Wamaungo, *Educating...*, 84-85.

<sup>51</sup> Budhi Ratna Mahardhika, *Tahapan Pembentukan Karakter*. <https://afidburhanuddin.wordpress.com/2015/01/17/tahapan-pembentukan-karakter/>. Diakses pada tanggal 15 Juni 2020 pukul 13.00 WIB.

metode yaitu keteladanan, pembiasaan, arahan dan bimbingan, nasihat, dan motivasi.<sup>52</sup>

1) Keteladanan

Ahmad Tafsir sebagaimana yang dikutip oleh Amirulloh Syarbini menjelaskan bahwa hakikat dari metode keteladanan adalah pendidik memberi teladan atau contoh kepribadian<sup>53</sup> yang baik kepada peserta didik. Dengan adanya keteladanan dari pendidik, maka secara langsung peserta didik dapat melihat dan meniru apa yang pendidik lakukan.

2) Pembiasaan

Karakter akan terbentuk dari adanya pengulangan (*repetition*) perilaku yang kemudian akan menjadi kebiasaan. Maka dari itu, pembiasaan menjadi salah satu metode penanaman karakter yang efektif. Dengan terbiasa melakukan perilaku baik, maka akan muncul karakter baik dalam diri peserta didik.

3) Arahan dan Bimbingan

Peserta didik mendapat berbagai pengetahuan dari apa yang dilihat dan didengar. Namun demikian, tidak semua peserta didik mampu untuk memilih dan memilah mana yang harus dan baik untuk dilakukan. Oleh karena itu, arahan dan bimbingan perlu dilakukan terutama mengenai perilaku peserta didik. Pemberian arahan dan bimbingan akan memberi kemudahan dalam menanamkan karakter pada diri peserta didik.

4) Nasihat

Manusia diberi hati yang cenderung bersedia untuk menerima nasihat, bahkan tidak sedikit manusia yang membutuhkan nasihat dari orang-orang yang memiliki kedalaman keimanan dan keilmuan.

---

<sup>52</sup> Putra Pratomo Hadi dan M. Darajat Ariyanto, "Metode Penanaman Karakter Religius Pada Siswa Kelas VII MTsN Temon Tahun Pelajaran 2017/2018", *Suhuf*. Vol. 30, no. 1. 2018.

<sup>53</sup> Amirulloh Syarbini, *Model Pendidikan Karakter dalam Keluarga* (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2014), 61.

Oleh karena itu, nasihat menjadi salah satu metode yang dapat dilakukan dalam penanaman karakter.

#### 5) Motivasi

Peserta didik akan lebih bersemangat dalam bertindak ketika pendidik memberi stimulus. Salah satu stimulus yang dapat diberikan adalah motivasi. Pemberian motivasi kepada peserta didik akan menambah kepercayaan diri untuk melakukan atau mengerjakan sesuatu. Maka dari itu, pemberian motivasi menjadi salah satu metode yang dapat dilakukan oleh pendidik dalam menanamkan karakter kepada peserta didik.

#### c. Karakter *Entrepreneur*

Seorang *entrepreneur* sebenarnya adalah seseorang yang memiliki karakter kuat untuk menghadapi tantangan perubahan dalam hidupnya. Musa Asy'arie menjelaskan terdapat sembilan karakter seorang *entrepreneur*.<sup>54</sup> Menurut Bygrave sebagaimana yang dikutip oleh Ika Yunia Fauzia, terdapat sepuluh karakter wirausaha yang terkenal dengan karakteristik sepuluh D yaitu *Dream, Decisiveness, Doers, Determination, Dedication, Devotion, Details, Destiny, Dollars,* dan *Distribute*.<sup>55</sup> Menurut Hery pada umumnya seorang wirausahawan memiliki dua belas karakter.<sup>56</sup>

Dari berbagai karakter *entrepreneur* yang dikemukakan oleh beberapa ahli,<sup>57</sup> Yuyus Suryana dan Kartib Bayu merangkum beberapa karakter *entrepreneur* ke dalam Lima golongan besar yaitu memiliki motivasi yang tinggi untuk memenuhi kebutuhan hidup, orientasi ke masa depan, memiliki jiwa kepemimpinan yang unggul, memiliki

<sup>54</sup> Musa Asy'arie, *Filsafat...*, 53-54.

<sup>55</sup> Lihat dalam buku karya Ika Yunia Fauzia, *Islamic...*, 40.

<sup>56</sup> Hery, *Kewirausahaan* (Jakarta: Grasindo, 2017), 1-4.

<sup>57</sup> Beberapa di antara yang dikutip oleh Yuyus Suryana dan Kartib Bayu yaitu terdapat sepuluh sikap dasar (karakter) wirausaha menurut Totok S. Wiryasaputra, kemudian Yuyun Wirasmita menjelaskan ada tujuh kemampuan yang harus dimiliki oleh wirausaha, dan beberapa pendapat tokoh lainnya. Lebih lanjut lihat Yuyus Suryana dan Kartib Bayu, *Kewirausahaan...*, 53-64.

jaringan usaha yang luas, serta tanggap dan kreatif dalam menghadapi perubahan.

Aminudin Aziz menyebutkan bahwa sejalan dengan spirit yang terdapat dalam Qs. Al-Mulk ayat 11, seorang *entrepreneur* yang sukses memiliki beberapa karakter, yaitu jujur dan tekun, percaya diri, berani mengambil setiap risiko, berorientasi pada tugas dan hasil sekaligus, dan memiliki jiwa pemimpin.<sup>58</sup>

d. Karakteristik *Intrapreneur*

Kuratko dan Hodgets sebagaimana yang dikutip oleh Antonia Mohedano-Suanes dan Dolores Garzon Benitez mengatakan bahwa intrapreneur bukanlah seorang yang jenius, mereka memiliki tingkat kecerdasan rata-rata. Seorang intrapreneur yang sukses memiliki karakteristik sebagai berikut.<sup>59</sup>

a. *Visionary and willing to tackle the status quo*

Seorang *intrapreneur* memiliki pandangan ke depan. Ia selalu mencari cara untuk melakukan hal yang lebih baik sebagai bentuk antisipasi di masa mendatang. *Intrapreneur* secara berkelanjutan mencari kesempatan baru.

b. *Know the internal and external organizational environment*

Pengetahuan terhadap lingkungan internal dan eksternal organisasi menjadi hal yang penting untuk dimiliki oleh seorang *intrapreneur*. Hal ini berhubungan dengan kemudahan seorang *intrapreneur* untuk melahirkan produk baru. Dalam sebuah organisasi terdapat aturan dan kebijakan yang harus dijalankan oleh anggota organisasi, sehingga penciptaan produk baru terkadang membutuhkan proses yang tidak mudah. Oleh karena itu, seorang *intrapreneur* harus mengetahui lingkungan internal organisasi; baik dari struktur manajemen, motivasi para kolega, birokrasi dalam

<sup>58</sup> Fathul Aminuddin Aziz, *Manajemen...*, 9.

<sup>59</sup> Antonia Mohedano-Suanes and Dolores Garzon Benitez, *Intrapreneurs: Characteristics and Behavior* (Spain: Springer International Publishing, 2008), 110.



organisasi, dan lain sebagainya. Pemahaman terhadap lingkungan eksternal juga penting, terutama yang berkaitan dengan operasional organisasi.

c. *Strongly committed to their organization*

Para *intrapreneur* memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya. Mereka tidak hanya memiliki komitmen, melainkan juga konsisten terhadap pekerjaan. Belajar adalah kunci bagi mereka untuk mencapai tujuan. Selain itu, mereka berinteraksi dengan baik terhadap koleganya dalam organisasi.

d. *Sincere and persevering*

Intrapreneur memiliki ketulusan yang tinggi sehingga mendapat pengakuan akan keterlibatannya dalam sebuah proyek. Mereka mendapat kepercayaan dari advisor dan para penyemangat dalam organisasi. Oleh karena itu, intrapreneur akan mudah mendapat bantuan saat mengalami kendala dan kesulitan.

e. *Skilled negotiators*

Keterampilan negosiasi sangat penting bagi *intrapreneur* karena sumber yang dibutuhkan tidak selalu ada dalam organisasi. Terkadang mereka harus mencari investasi dari luar organisasi. Maka dari itu, *intrapreneur* harus pandai bernegosiasi agar mendapat bantuan dan kepercayaan.

f. *Diplomatic and able to lead cross functional teams*

Seorang intrapreneur membutuhkan keahlian diplomasi dan kemampuan untuk memberi stimulus pada rekan-rekannya agar mau bekerja dalam team dengan berbagai keahlian yang dimiliki. Diplomasi juga diperlukan dalam mengatasi berbagai masalah yang berbeda.

g. *Good communicators*

Ide yang bagus jika tidak disampaikan dengan baik maka tidak akan menerima banyak dukungan. Oleh karena itu, seorang *intrapreneur* adalah komunikator yang baik dan memiliki

kemampuan sosial. Mereka mengetahui bagaimana untuk menyampaikan ide-ide dengan baik agar dapat diterima dan mendapat dukungan dalam organisasi.

h. *Visual thinking ability*

Kemampuan untuk memvisualisasikan pikiran adalah salah satu karakter yang dimiliki oleh *intrapreneur*. Kemampuan tersebut merupakan kombinasi antara *brainstorming*, *mind mapping*, dan *design thinking*. Salah satu bukti bahwa *intrapreneur* memiliki kemampuan memvisualisasikan pikiran adalah mereka memiliki solusi alternative terhadap berbagai tantangan.

i. *Take calculated risks*

Tidak ada usaha tanpa resiko. Setiap usaha yang digelar selalu ada resiko yang mengiringi. Mereka yang memiliki keberanian untuk mengambil resiko berarti di dalamnya terdapat karakter seorang wirausaha. *Intrapreneur* mengambil resiko yang telah diperhitungkan. Meskipun demikian, resiko yang dihadapi oleh *intrapreneur* tidak semata-mata ditanggung secara personal melainkan menjadi tanggungjawab organisasi. Lisa Smith dkk menyatakan “*Intrapreneur does not fear potential risk and failure which requires an organizational structure that embraces risk taking*”.<sup>60</sup>

j. *High levels of self-efficacy*

Kepercayaan diri berhubungan dengan persepsi individu terhadap keyakinan akan kemampuan dan kapasitas yang dimiliki untuk tampil. Albert Bandura sebagaimana yang dikutip oleh Antonia Mohedano-Suanes dan Dolores Garzon Benitez mengatakan bahwa seseorang yang memiliki kepercayaan diri yang tinggi akan mampu menghadapi segala perubahan situasi dengan baik.<sup>61</sup>

<sup>60</sup> Lisa Smith, Patrizia Rees, dan Noel Murray, “*Turning entrepreneurs into intrapreneurs: Thomas Cook, a case-study*”, *Tourism Management*. Vol. 56. 2016, 193.

<sup>61</sup> Antonia Mohedano-Suanes and Dolores Garzon Benitez, *Intrapreneurs: ...*, 112.

## 6. Pendidikan *Intrapreneurship*

Timmons dan Spinelli dalam Franky Slamet et.al. menggambarkan bahwa terdapat empat bentuk transformasi *entrepreneurial* yang telah mengubah dunia dalam 40 tahun terakhir ini. Empat bentuk transformasi tersebut salah satu di antaranya yaitu kewirausahaan merupakan paradigma baru dalam dunia pendidikan.<sup>62</sup> Jika awalnya kewirausahaan dijadikan sebagai disiplin ilmu tersendiri yang hanya dialami oleh orang-orang yang menggeluti dunia bisnis, maka saat ini kewirausahaan telah menjadi bagian dari dunia pendidikan. Dahulu orang mengira bahwa kewirausahaan merupakan bakat bawaan sejak lahir dan tidak semua orang memiliki bakat tersebut. Namun sekarang, kewirausahaan merupakan disiplin ilmu yang dapat dipelajari dan diajarkan oleh siapa saja yang berminat.<sup>63</sup>

Ada beberapa pandangan yang perlu diperhatikan mengenai pendidikan *entrepreneurship*. *Pertama*, memasukkan pendidikan *entrepreneurship* tidak harus membuat kurikulum baru karena pendidikan *entrepreneurship* mempertajam dan memperkaya kurikulum yang sudah ada. *Kedua*, mengajarkan *entrepreneurship* tidak hanya dimaknai secara sempit yaitu mengajarkan dagang, lebih dari itu yaitu menanamkan jiwa *entrepreneur* dan memberikan keterampilan kepada generasi muda sebagai bekal untuk masa depan. *Ketiga*, belajar *entrepreneurship* mestinya dimulai sejak dini dan dimulai dari mengembangkan kreativitas.<sup>64</sup>

Inti dari pendidikan *entrepreneurship* adalah memberikan kemampuan kepada peserta didik untuk tidak hanya sampai pada tingkat pengetahuan namun bersedia melakukan, dan menjadi seseorang yang memiliki semangat tinggi memberikan yang terbaik untuk diri, keluarga, maupun bangsa.

<sup>62</sup> Franky Slamet et.al., *Dasar-dasar...*, 3.

<sup>63</sup> Sochimim, *Kewirausahaan...*, 7.

<sup>64</sup> Mushlihah, *Tujuan Pendidikan Entrepreneurship*. Lihat pada <https://www.google.com/amp/s/www.Referensimakalah.com/2013/01/tujuanpendidikan-entrepreneurship.html%3famp=1>

Sedikit berbeda dengan pendidikan *entrepreneurship*, yang penulis maksud sebagai pendidikan berbasis *intrapreneurship* adalah sebuah proses menanamkan karakter *intrapreneur* kepada anak didik. Pendidikan berbasis *intrapreneurship* berarti melatih peserta didik untuk berwirausaha melalui bisnis bersama atau usaha organisasi dengan maksud agar terbentuk karakter *intrapreneur*. Penanaman karakter *intrapreneur* tidak hanya dapat dilakukan di dalam lembaga pendidikan formal, melainkan dalam pendidikan non formal seperti pondok pesantren. Untuk mengimplementasikan pendidikan berbasis *intrapreneurship*, pondok pesantren dapat memberi pelayanan dengan mendirikan usaha atau bisnis di pesantren sebagai wadah praktik untuk santri berwirausaha.

## 7. Dasar Pendidikan *Intrapreneurship*

Pengetahuan dan penguasaan tentang *intrapreneurship* sudah menjadi kebutuhan bagi masyarakat Indonesia untuk memajukan perekonomian bangsa. Selain itu berbagai persaingan dan kerjasama antar negara semakin menguat, salah satunya yaitu adanya MEA (Masyarakat Ekonomi ASEAN). Oleh karena itu, masyarakat harus dibekali ilmu tentang *intrapreneurship*. Dalam mengupayakan hal tersebut, perlu adanya pendidikan *intrapreneurship*. Hal ini berdasarkan UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas)

Pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan Negara.<sup>65</sup>

Pendidikan dilaksanakan agar peserta didik mampu mengembangkan potensi dirinya. Kewirausahaan menjadi salah satu potensi yang harus digali dan dikembangkan untuk menjawab tantangan masa depan. Penanaman

---

<sup>65</sup> Wina Sanjaya, *Strategi....*, 2.

karakter kewirausahaan penting dilakukan agar peserta didik berperilaku *intrapreneur* sehingga mampu menjadi motor penggerak perekonomian masa depan Indonesia.

## 8. Tujuan Pendidikan *Intrapreneurship*

Tujuan pendidikan *intrapreneurship* bukan hanya untuk suatu hal yang bersifat finansial seperti kekayaan, melainkan untuk mencetak generasi yang mampu memiliki inovasi, kreasi, dan gagasan masa depan dalam organisasi. Bagi seorang *intrapreneur*, kebebasan mengimplementasikan ide baru atau membentuk proyek baru adalah dua hal yang lebih penting, dari sekedar finansial.

Pendidikan *Intrapreneurship* merupakan sebuah konsep yang memberi semangat kepada peserta didik agar kreatif dan inovatif dalam mengerjakan suatu hal dalam organisasi. Kreativitas merupakan ide-ide berupa pengetahuan maupun pengalaman dalam pikiran manusia kemudian digabungkan menjadi suatu hal yang sifatnya kreatif dan bernilai guna. Seorang *intrapreneur* harus mampu bersikap terbuka dan tidak membatasi diri agar mampu mendapat ide kreatif.

Zahra mengatakan bahwa inovasi berarti membuat atau menciptakan produk baru, proses memproduksi, dan sistem organisasi.<sup>66</sup> Inovasi merupakan wujud dari pengimplementasian sebuah kreativitas. Pada dasarnya inovasi berasal dari suatu gagasan, baik dari dalam maupun luar untuk menciptakan dan menerapkan sesuatu yang baru. Inovasi sebagai bentuk kemampuan teknologi, dibagi menjadi dua yaitu inovasi produk dan inovasi proses.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Antonia Mohedano-Suanes and Dolores Garzon Benitez, *Intrapreneurs: ...*, 110.

<sup>67</sup> Yuyus Suryana dan Kartib Bayu, *Kewirausahaan...*, 164.

## B. Karakteristik Pesantren

### 1. Arti Pesantren

Dalam penyebutan sehari-hari istilah pesantren disandingkan dengan kata pondok. Kata pondok diturunkan dari bahasa Arab “*funduqun*” yang berarti ruang tidur, wisma, atau hotel sederhana.<sup>68</sup> Sementara itu, kata pesantren dari asal *pe-santri-an* yang memiliki arti tempat tinggal para santri. Kata santri berasal dari bahasa Tamil yang berarti guru ngaji. Selain itu, ada yang mengartikan kata santri berasal dari bahasa India yaitu *shastri* artinya orang yang tahu dan paham terhadap kitab suci. Tidak hanya itu, ada yang memahami santri dari *sant* yang berarti manusia baik, dan *tra* artinya suka menolong. Kemudian pesantren diartikan sebagai tempat pendidikan orang-orang atau manusia baik-baik.<sup>69</sup>

Pesantren adalah sistem pendidikan yang tumbuh dan lahir dari budaya Indonesia yang bersifat *indigenous*.<sup>70</sup> Ia tak diragukan lagi selama puluhan tahun bahkan terdapat pesantren yang berusia seabad lebih, mampu mencerdaskan kehidupan bangsa.<sup>71</sup> Maksu mendefinisikan pesantren sebagai sebuah lembaga pendidikan dan pengajaran Islam yang di dalamnya terjadi interaksi antara kiai dengan santri. Kiai atau ustadz sebagai guru dan para santri sebagai murid. Masjid atau di halaman-halaman asrama (pondok) sebagai tempat mengaji dan membahas buku-buku teks atau *kitab kuning*.<sup>72</sup>

Pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang berdiri sejak ribuan tahun yang lalu dan telah menjadi bagian dari sistem kehidupan umat Islam Indonesia; sebuah lembaga untuk mempelajari, mendalami, memahami, menghayati, dan mengamalkan ajaran Islam; dan sebuah lembaga yang menekankan arti penting moral sebagai pedoman perilaku sehari-hari.<sup>73</sup>

---

<sup>68</sup> Fathul Aminudin Aziz, *Manajemen Pesantren; Paradigma Baru Mengembangkan Pesantren ditinjau dari Teori Manajemen* (Purwokerto: STAINPress, 2014), 7.

<sup>69</sup> Amiruddin Nahrawi, *Pembaharuan...*, 18.

<sup>70</sup> Yasmadi, *Modernisasi Pesantren; Kritik Nurcholish Madjid Terhadap Pendidikan Islam Tradisional* (Ciputat: CIPUTAT PRESS, 2005), 3.

<sup>71</sup> Suryadharma Ali, *Paradigma...*, 3.

<sup>72</sup> Maksu, *Pola Pembelajaran di Pesantren* (Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam/Direktorat Pendidikan Keagamaan dan Pondok Pesantren: 2003), 3.

<sup>73</sup> Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS, 1994), 55.

Pesantren merupakan sebuah lembaga pendidikan dan pengajaran agama Islam, di mana santri menetap di asrama; kitab klasik dan umum sebagai materi pembelajaran untuk menguasai dan mendalami ilmu-ilmu agama Islam serta mengamalkannya dalam hidup keseharian; aspek moral dan etika lebih ditekankan sebagai pedoman umat Islam dalam kehidupan bermasyarakat.<sup>74</sup>

Makna pesantren memang tidak disepakati secara bersama. Namun demikian dari beberapa definisi pesantren di atas, dapat diketahui bahwa terdapat beberapa komponen yang membentuk arti dari pesantren. *Pertama*, pesantren adalah sebuah lembaga pendidikan dan pengajaran agama Islam. *Kedua*, di dalamnya terdapat santri yang belajar agama Islam dan kiai sebagai guru atau pendidiknya. *Ketiga*, di pesantren terdapat asrama dan tempat ibadah. *Keempat*, kitab klasik atau lebih familiar disebut sebagai kitab kuning menjadi sumber belajar ilmu-ilmu agama Islam yang khas di pesantren. Dan *kelima*, aspek moral dan etika lebih ditekankan sebagai pedoman muslim dalam kehidupan di masyarakat. Dari komponen-komponen tersebut, makna pesantren dapat disederhanakan yaitu sebuah sistem pendidikan agama Islam di Indonesia yang bersifat *indigenous*.

## 2. Elemen-elemen Pesantren

Pendidikan di pesantren memiliki elemen yang berbeda dengan pendidikan di lembaga umum. Zamakhsyari Dhofier sebagaimana yang dikutip oleh Amiruddin Nahrawi, mengajukan beberapa elemen pada pondok pesantren yaitu pondok, masjid, pengajaran kitab-kitab klasik, santri, dan kiai.<sup>75</sup>

### a. Pondok

Di antara ciri pondok pesantren adalah memiliki pondokan atau asrama sebagai tempat untuk melatih diri dengan ilmu-ilmu praktis. Dalam pondok tercipta pembelajaran secara kekeluargaan. Bagi kiai atau

<sup>74</sup> M. Misbah, "Pergeseran...", 151.

<sup>75</sup> Amiruddin Nahrawi, *Pembaharuan...*, 24.

ustadz, adanya pondok untuk memudahkan mengontrol santri termasuk memproteksi santri dari budaya luar yang tidak kondusif.

Asrama untuk para santri berada di lingkungan kompleks pesantren di mana kiai beserta keluarganya bertempat tinggal. Pesantren yang sudah maju biasanya memiliki kompleks tersendiri dan dikelilingi oleh tembok sebagai pembatas dengan lingkungan sekitar. Di dalam kompleks terdapat pemisah yang jelas antara perumahan kiai dan keluarganya dengan asrama santri putra maupun putri.<sup>76</sup> Di beberapa pesantren, asrama putri lebih dekat dengan rumah kiai daripada asrama putra. Namun ada juga yang jarak antara asrama putri ke rumah kiai kurang lebih sama dengan jarak antara asrama putra ke rumah kiai.

Menurut Clifford Geertz, pondok merupakan sebutan lain dari pesantren yang berada di pusat sistem sekolah tradisional.<sup>77</sup> Alasan utama pesantren membangun pondok (asrama) yaitu kemasyhuran kiai dan kedalaman serta keluasan ilmunya yang membuat santri tertarik untuk belajar dan menetap di kediaman kiai, pesantren yang tumbuh kebanyakan berada jauh dari pemukiman penduduk sehingga tidak terdapat perumahan yang memadai untuk menampung para santri, adanya sikap timbal balik antara kiai dan santri sehingga tercipta hubungan kekerabatan, dan untuk memudahkan pengawasan serta pembinaan kepada para santri.<sup>78</sup>

#### b. Masjid

Syamsul Kurniawan menyebutkan dalam artikelnya bahwa Quraish Shihab mengartikan masjid sebagai tempat salat umat Islam, namun akar katanya mengandung makna “tunduk dan patuh”, karena itu

<sup>76</sup> Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, *Pola Pembelajaran di Pesantren* (t.tp: t.p., 2003), 8 & 9.

<sup>77</sup> Clifford Geertz, *Abangan, Santri, Priyayi Dalam Masyarakat Jawa*. Terjemahan Aswab Mahasin (Jakarta: Pustaka Jaya, 1989), 241.

<sup>78</sup> Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, *Pola...*, 9 & 10.



hakikat masjid adalah tempat melakukan aktifitas “apapun” yang mengandung kepatuhan kepada Allah.<sup>79</sup>

Di dunia pesantren, masjid menjadi sentral kegiatan pesantren. Tidak hanya sebagai kegiatan ritual rutin saja, melainkan sebagai tempat berlangsungnya proses belajar mengajar seperti kajian *kitab kuning*, *sorogan*, dan sebagainya.

Masjid sebagai pusat pendidikan merupakan manifestasi sistem pendidikan Islam sebagaimana yang dilakukan oleh Rasulullah, sahabat, dan orang-orang sesudahnya. Penanaman nilai-nilai ajaran Islam sangat efektif dilakukan di masjid seperti ketaatan dan kedisiplinan. Oleh karena itu, masjid merupakan bangunan pertama kali didirikan sebelum pondok pesantren.<sup>80</sup>

c. Pengajaran kitab-kitab klasik atau *Kitab kuning*

Kitab klasik atau lebih dikenal sebagai *kitab kuning* merupakan salah satu ciri khas dari pesantren. Kitab-kitab tersebut pada umumnya ditulis oleh para ulama abad pertengahan,<sup>81</sup> diajarkan dan dikaji di pesantren. Biasanya yang dikaji berupa ilmu fikih, hadits, akhlak, tafsir, dan sebagainya. Pembelajaran tersebut dianggap penting untuk mendidik calon-calon ulama.<sup>82</sup>

Pembelajaran kitab-kitab klasik di pesantren pada dasarnya merupakan upaya untuk memelihara dan mentransfer literatur-literatur Islam klasik dari generasi ke generasi selama beberapa abad.<sup>83</sup> Beberapa pesantren telah melakukan pembaharuan kitab-kitab yang dipelajari yaitu dengan menanggihkan materi-materi yang dianggap perlu dan menambahnya dengan muatan-muatan baru berdasarkan

---

<sup>79</sup> Syamsul Kurniawan, “Masjid dalam Lintasan Sejarah Umat Islam”, *Jurnal Khatulistiwa*. Vol. 4. 2014. Pdf.

<sup>80</sup> Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, *Pola...*, 10.

<sup>81</sup> Amiruddin Nahrawi, *Pembaharuan...*, 25.

<sup>82</sup> Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, *Pola...*, 11.

<sup>83</sup> Abdullah Aly, *Pendidikan Islam Multikultural di Pesantren; Telaah Terhadap Kurikulum Pondok Pesantren Modern Islam Assalam Surakarta* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), 163.

kebutuhan. Para kiai sebagai pembaca dan penerjemah kitab juga memberi *intrepretasi* pribadi baik isi maupun bahasa teks.<sup>84</sup>

#### d. Santri

Pesantren identik dengan tempatnya para santri. Santri merupakan orang yang haus terhadap ilmu pengetahuan dari seorang kiai di sebuah pesantren. Dalam sebuah buku yang dikarang oleh Ahmad Baso dijelaskan bahwa sebutan santri ditunjukkan oleh sejumlah penulis seperti Raden Sasrawijaya yang menyebut dirinya “*dados santri*” dalam bukunya “*Serat Poerwa Tjarita Bali*”.<sup>85</sup> Santri dibagi menjadi dua tipe, yaitu santri mukim yang aktif menuntut ilmu dan menetap tinggal bersama kiai; dan santri kalong<sup>86</sup> yaitu santri yang hanya ikut pembelajaran di pesantren namun setelah selesai langsung pulang ke rumah atau tidak ikut menginap di pesantren. Biasanya santri kalong adalah orang yang tempat tinggalnya di sekitar pesantren. Suteja membagi santri ke dalam tiga tipe sebagaimana yang dikutip oleh Abdullah Aly, yaitu santri konservatif, santri reformatif, dan santri transformatif.<sup>87</sup>

Pesantren tidak melakukan seleksi khusus kepada para calon santri, terutama seleksi untuk diterima atau ditolak. Namun hal ini berbeda dengan pesantren modern, biasanya menerapkan ketentuan-ketentuan sebagaimana yang berlaku dalam sistem sekolah.<sup>88</sup>

#### e. Kiai

Kiai merupakan ciri yang paling penting. Kiai berfungsi sebagai pemimpin pondok sekaligus pemilik pondok itu sendiri. Ia merupakan tokoh sentral di pesantren. Gelar tersebut pada dasarnya diberikan kepada orang yang memiliki pengetahuan agama Islam secara

<sup>84</sup> Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, *Pola...*, 13.

<sup>85</sup> Ahmad Baso, *Pesantren Studies 2b; Buku II: Kosmopolitanisme Peradaban Kaum Santri di Masa Kolonial Juz Kedua* (Jakarta: Pustaka Afid, 2012), 189.

<sup>86</sup> Amiruddin Nahrawi, *Pembaharuan...*, 26.

<sup>87</sup> Abdullah Aly, *Pendidikan...*, 168.

<sup>88</sup> Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, *Pola...*, 8 & 9.

mendalam. Pertumbuhan dan perkembangan pesantren bergantung pada figur kiai.

Dalam tradisi Jawa, kata kiai digunakan dalam dua hal. *Pertama*, kata kiai lazim digunakan oleh orang Jawa untuk menyebut kakeknya “yahi” yang mengandung makna pensucian pada yang tua. *Kedua*, kiai lazim digunakan untuk sesuatu yang keramat, sakral, dan sakti.<sup>89</sup>

Pada sistem pendidikan pesantren adakalanya sebuah pesantren dikelola oleh seorang kiai dan dibantu oleh beberapa ustaz, ada juga yang dikelola oleh beberapa kiai yang masih satu keluarga besar dengan dipimpin oleh kiai *sepuh*. Proses pergantian kepemimpinan umumnya menganut sistem pergantian secara genealogis.<sup>90</sup>

### 3. Fungsi dan Tujuan Pesantren

Fungsi utama pesantren adalah sebagai lembaga yang bertujuan untuk mencetak muslim agar menguasai dan mendalami ilmu-ilmu agama serta menghayati dan mengamalkannya. Pesantren memfungsikan dirinya sebagai lembaga yang menghasilkan output sebagaimana yang menjadi cita-cita utamanya. Mastuhu menjelaskan bahwa pesantren tidak hanya berfungsi sebagai lembaga pendidikan melainkan juga berfungsi sebagai lembaga sosial dan penyiaran agama.<sup>91</sup>

Sebagai lembaga pendidikan, pesantren tidak hanya menyelenggarakan pendidikan formal melainkan juga pendidikan non formal yang secara khusus mengajarkan agama yang kuat. Sebagai lembaga sosial, pesantren menampung anak dari segala lapisan masyarakat muslim tanpa membedakan status sosial-ekonomi orang tuanya. Kemudian sebagai lembaga penyiaran agama, pesantren sering mengadakan majelis taklim, diskusi keagamaan, dan sebagainya yang diikuti oleh masyarakat umum. Biasanya kegiatan dilaksanakan di masjid yang berada di kompleks pesantren.

<sup>89</sup> Abdullah Aly, *Pendidikan...*, 170-171.

<sup>90</sup> Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, *Pola...*, 16.

<sup>91</sup> Mastuhu, *Dinamika...*, 59.

Tujuan pesantren adalah untuk mencetak ulama yang mengamalkan serta menyebarkan dan mengajarkan ilmu-ilmunya kepada orang lain.<sup>92</sup>

Beberapa tujuan pesantren menurut Mastuhu:

- a. Menciptakan dan mengembangkan kepribadian muslim

Kepribadian di sini adalah kepribadian yang beriman, bertakwa, berakhlak mulia, dan bermanfaat bagi masyarakat; mandiri, bebas dan teguh dalam menegakkan Islam dan kejayaan Umat Islam; dan mencintai ilmu. Secara ideal, kepribadian yang ingin dituju bukan sekedar muslim melainkan kepribadian muhsin.

- b. Pendalaman dan penghayatan agama serta pengamalannya dalam perilaku sehari-hari

Orientasi kehidupan yang bercorak duniawi agak tersisih. Santri cenderung menekankan perilaku yang idealis-normatif daripada perilaku realistis-materialistis.<sup>93</sup>

Hasbullah mengklasifikasikan tujuan pesantren menjadi dua yaitu tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum pendidikan pesantren yaitu membimbing anak didik untuk menjadi muslim yang sanggup menjadi muballigh dalam masyarakat sekitar melalui ilmu dan amalnya. Sedangkan tujuan khusus pendidikan pesantren yaitu mempersiapkan para santri untuk menjadi orang alim dalam ilmu agama yang diajarkan oleh kiai dan mau mengamalkannya.<sup>94</sup>

Berdasarkan pada beberapa ahli yang menjelaskan mengenai tujuan pendidikan pesantren, Misbah mengambil kesimpulan bahwa tujuan pendidikan pesantren pada intinya adalah terbentuknya muslim yang salih secara individu dan salih secara sosial. Artinya pendidikan pesantren bertujuan untuk mencetak generasi yang mempunyai kemampuan ke dalam dan keluar secara seimbang. Kemampuan ke dalam berarti menjadi muslim yang bertakwa dengan memiliki kedalaman agama dan mampu

<sup>92</sup> Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, *Pola...*, 20-21.

<sup>93</sup> Mastuhu, *Dinamika...*, 55 & 56.

<sup>94</sup> Hasbullah, *Kapita Selekta Pendidikan Islam* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 1999),

mempraktikannya dalam kehidupan sehari-hari. Kemampuan ke luar berarti kemampuan mempraktikkan ajaran-ajaran agama Islam dalam bermasyarakat.<sup>95</sup>

#### 4. Tipologi Pesantren

Dalam perkembangannya, pesantren mengalami perubahan-perubahan sehingga melahirkan berbagai model pesantren. Setiap pesantren di Indonesia memiliki keunikan yang berbeda sehingga para pengkaji merasa kesulitan dalam merumuskan tipologi pondok pesantren. Secara umum pesantren diklasifikasikan menjadi dua yaitu pesantren *salaf* atau tradisional dan pesantren *khalaf* atau modern. Pesantren *salaf* merupakan pesantren yang menggunakan pola pengajaran klasik yang hanya menyelenggarakan pendidikan ilmu agama ditandai dengan pengajaran kitab kuning. Sementara itu, pesantren *khalaf* adalah pesantren yang menggunakan sistem sekolah namun masih melestarikan unsur-unsur pesantren dengan kata lain pondok pesantren modern menyatukan pola pendidikan pesantren dengan sistem sekolah menjadi satu kesatuan pengelolaan.<sup>96</sup>

Selain model *salaf* dan *khalaf*, terdapat satu model pondok pesantren yaitu pondok pesantren campuran. Pondok pesantren campuran merupakan pondok pesantren yang tidak hanya menyelenggarakan pengajaran kitab kuning melainkan juga mendirikan lembaga pendidikan formal dalam satu yayasan. Menurut M. Misbah tipologi yang ditawarkan oleh Dir. PD-Pontren merupakan tipologi pondok pesantren yang dapat menampung seluruh tipologi yang ada, yaitu pesantren *salaf*, *'asri*, dan gabungan.<sup>97</sup>

---

<sup>95</sup> M. Misbah, "Pergeseran...", 156.

<sup>96</sup> Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, *Pola...*, 8.

<sup>97</sup> M. Misbah, "Pergeseran...", 167.

## 5. Model Pendidikan di Pesantren

Pesantren yang awalnya dikenal menggunakan sistem pendidikan non-sekolah (kelas bandongan tradisional) kemudian mulai dekade 1970-an terjadi perubahan bentuk, sistem pendidikan sekolah mulai masuk ke pesantren. Mulai dari Madrasah Ibtidaiyah, Tsanawiyah, Aliyah, maupun Perguruan Tinggi keagamaan, bahkan Perguruan Tinggi non-keagamaan (umum).<sup>98</sup>

Pesantren telah mengalami pembaharuan dalam bidang pendidikan. Menurut Amiruddin Nahrawi berikut pembaharuan yang terjadi di pesantren.<sup>99</sup>

### a. Pembaharuan metode pembelajaran

Dalam pelaksanaan pendidikan Islam di pesantren dibutuhkan metode yang tepat. Beberapa metode pembelajaran di pondok pesantren yaitu *sorogan*, *bandongan*, *halaqah*, dan hafalan. *Sorogan* merupakan bentuk belajar secara individual di mana seorang santri berhadapan dengan guru dan terjadi interaksi antara keduanya. *Bandongan* yaitu belajar secara kelompok yang diikuti oleh seluruh santri. *Halaqah* merupakan bentuk belajar dengan cara diskusi untuk memahami isi kitab. *Hafalan* adalah bentuk atau cara belajar dengan menghafalkan materi kitab yang diajarkan.<sup>100</sup>

Samsul Nizar dalam bukunya yang berjudul “*Sejarah Sosial & Dinamika Intelektual Pendidikan Islam di Nusantara*” menambahkan *muzakarah* (Batsul Masa’il) sebagai metode pembelajaran di pondok pesantren. Metode ini merupakan pertemuan ilmiah yang membahas tentang masalah diniyah agar santri terbiasa memecahkan masalah dengan menggunakan kitab-kitab sebagai rujukan.<sup>101</sup>

<sup>98</sup> Zubaidi Habibullah Asy’ari, *Moralitas Pendidikan Pesantren* (Yogyakarta: LKPSM, 1996), 11.

<sup>99</sup> Amiruddin Nahrawi, *Pembaharuan...*, 27.

<sup>100</sup> Mastuhu, *Dinamika...*, 61.

<sup>101</sup> Samsul Nizar, *Sejarah Sosial dan Dinamika Intelektual Pendidikan Islam Nusantara* (Jakarta: Kencana, 2013), 164.

Sementara itu, Direktorat Pendidikan Keagamaan dan Pondok Pesantren dalam buku “*Pola Pembelajaran di Pesantren*” menyebutkan ada sepuluh metode pembelajaran yang digunakan di pesantren, yaitu metode *sorogan*, *bandongan*, *bahtsul masa’il*, pengajian pasaran, hafalan, demonstrasi/praktik ibadah, rihlah ilmiah, *muhawarah/muhadatsah*, *mudzakarah*, dan *riyadhah*.<sup>102</sup> Pengajian pasaran biasanya tidak hanya diikuti oleh seluruh santri yang menginap di asrama pesantren, melainkan juga diikuti oleh warga sekitar pesantren.

b. Pembaharuan kurikulum

Materi pembelajaran di pesantren pada umumnya lebih mengutamakan pelajaran agama Islam yang bersumber dari kitab-kitab kuning, seperti fikih, tafsir, hadits, dan sebagainya. Di kalangan NU, K.H. Moh Ilyas yang memprakarsai pembaharuan pendidikan pesantren yaitu dengan memasukkan pelajaran umum seperti baca tulis huruf latin, sejarah, ilmu bumi, dan bahasa Melayu dalam kurikulum pesantren Tebuireng Jombang. Kemudian dalam perkembangannya, hampir di setiap pesantren melakukan pembaharuan kurikulum yaitu dengan memasukkan pendidikan agama dan umum.<sup>103</sup>

Dari hal tersebut kemudian menjadi salah satu ciri dari masing-masing tipe pesantren, yaitu *salafi* yang hanya mengajarkan pendidikan agama, modern yang sudah memasukkan pendidikan umum bahkan ada yang telah diintegrasikan, dan campuran yang juga telah memasukkan ilmu umum namun masih secara terpisah.

c. Pembaharuan evaluasi

Kemampuan santri diukur atau dievaluasi dengan cara keberhasilannya mengajar kitab kepada orang lain dan legalisasi kelulusan yaitu dengan restu kiai. Hal ini berbeda dengan bentuk

<sup>102</sup> Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, *Pola...*, 74-114.

<sup>103</sup> Amiruddin Nahrawi, *Pembaharuan...*, 29.

evaluasi yang dilakukan di pesantren yang telah melakukan pembaharuan, yaitu seperti madrasah. Evaluasi dilakukan dengan menggunakan ujian resmi dan diberi tanda kelulusan berupa ijazah.

d. Pembaharuan organisasi/manajemen

Kiai sebagai pimpinan tertinggi memiliki peran penting dalam mengembangkan pesantren. Dalam pembaharuannya, kiai tidak ditempatkan sebagai satu-satunya penentu kebijakan. Kekuasaan kiai telah terdistribusi kepada beberapa orang yang dipercaya untuk mengemban tugas.

## 6. Model Kepemimpinan Kiai di Pesantren

Kepemimpinan merupakan sifat kepribadian seseorang untuk memberi keyakinan kepada yang dipimpinnya agar bersedia melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada yang dipimpin dengan rela dan tanpa ada unsur keterpaksaan.<sup>104</sup> Model kepemimpinan atau dengan kata lain disebut sebagai tipe atau gaya kepemimpinan merupakan cara-cara yang dilakukan oleh pemimpin dalam melaksanakan dan mengembangkan sikap, sifat, dan konsep sesuai dengan keinginan pemimpin dalam lingkungan yang dipimpin olehnya.<sup>105</sup> Gaya kepemimpinan adalah “seni” memanfaatkan seluruh daya pesantren untuk mencapai tujuan pesantren. “Seni” memanfaatkan daya tersebut merupakan cara untuk mengarahkan dan menggerakkan pelaku pesantren agar berbuat sesuatu yang sesuai dengan kehendak pemimpin untuk mencapai tujuan pesantren.<sup>106</sup>

Menurut Kasful Anwar sebagaimana yang dikutip oleh Kompri, model kepemimpinan kiai di pesantren dibagi menjadi dua model yaitu kepemimpinan individual dan kepemimpinan kolektif.<sup>107</sup> Nawawi dalam buku berjudul “*Entrepreneurship Kaum Sarungan*” karya Jazim Hamidi

<sup>104</sup> Kompri, *Manajemen dan Kepemimpinan Pondok Pesantren* (Jakarta: Kencana, 2018), 168.

<sup>105</sup> Jazim Hamidi dan Mustafa Lutfi, *Entrepreneurship Kaum Sarungan* (Jakarta: Khalifa, 2010), 106.

<sup>106</sup> Mastuhu, *Dinamika...*, 79.

<sup>107</sup> Kompri, *Manajemen...*, 183.



dan Mustafa Lutfi menyebutkan bahwa terdapat tiga tipe utama kepemimpinan, yaitu tipe otoriter, tipe Laissez Faire, dan tipe demokratis.<sup>108</sup> *Pertama*, tipe otoriter berarti seluruh kekuasaan berada di tangan pemimpin. Kebijakan dasar sepenuhnya ditetapkan oleh pemimpin dan pelaksanaan diserahkan kepada bawahannya. *Kedua*, tipe Laissez Faire berarti pemimpin memberi kebebasan penuh kepada anggota untuk berinisiatif. Fungsi pemimpin hanya sebagai fasilitator. Dan *ketiga*, tipe demokratis yaitu model kepemimpinan di mana pemimpin dan anggota berperan aktif dalam perumusan penetapan kebijakan umum dan program lembaga. Artinya bahwa teori demokratis merupakan perpaduan antara teori otoriter dan teori Laissez Faire.

Jazim Hamidi dan Mustafa Lutfi menambahkan satu tipe kepemimpinan yaitu tipe kepemimpinan *entrepreneur*. Tipe ini memiliki kecenderungan untuk menjadikan yang dipimpin mempunyai jiwa wirausaha. Pemimpin memiliki penguasaan yang baik dalam bidang produksi, mampu melihat peluang dan membaca kebutuhan pasar, dan mengetahui lokasi pemasaran yang efektif dan efisien.<sup>109</sup>

Gaya kepemimpinan yang digunakan di pesantren berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mastuhu adalah kombinasi dari beberapa gaya kepemimpinan pesantren yang meliputi karismatik, otoriter-kebakapan, dan Laissez Faire. Gaya kepemimpinan pesantren tersebut terdapat kecenderungan perubahan yaitu dari jenis Karismatik menuju ke Rasional, dari Otoriter-Kebakapan menuju ke Diplomatik-Partisipatif, dan dari Laissez Faire menuju ke Birokratik.<sup>110</sup>

Keberadaan kiai sebagai pemimpin di pesantren dipandang sebagai kepemimpinan yang unik. Keunikan tersebut disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu *pertama* sejak zaman Hindu-Budha baik di Jawa maupun di Sumatra masyarakat sangat menghormati para pendeta dan resi-resi yang dipandang mempunyai kemampuan mistik dan kharismatik.

---

<sup>108</sup> Jazim Hamidi dan Mustafa Lutfi, *Entrepreneurship...*, 106-108.

<sup>109</sup> Jazim Hamidi dan Mustafa Lutfi, *Entrepreneurship...*, 106-108.

<sup>110</sup> Mastuhu, *Dinamika...*, 86.

Kedudukan tersebut diambil alih oleh ulama Islam yang dipelopori oleh Sunan Ampel. *Kedua*, kepemimpinan sebagai pengganti kenabian dalam memelihara ajaran agama dan mengatur kehidupan umat. Keberadaan kiai di pesantren dipandang sebagai pewaris kepemimpinan Nabi Muhammad Saw. *Ketiga*, citra kepemimpinan kiai dibentuk oleh konsep ajaran sufisme di mana Islam pertama datang di Jawa telah diwarnai dengan nilai-nilai sufisme sehingga cepat diserap ke dalam sinkretisme Jawa.<sup>111</sup>

Kiai merupakan seorang tokoh agama Islam yang memiliki kharismatik dan dihormati oleh masyarakat. Kiai memiliki kedudukan yang khas sehingga mereka dilibatkan dalam menangani berbagai persoalan, baik dalam hal agama, sosial, ekonomi, bahkan politik. Kiai sebagai bapak rohani atau *spiritual father* juga sebagai pemimpin informal (*informal leader*). Keberadaan kiai dan pondok pesantren merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, karena figur kiai sangatlah dominan dalam menentukan segala arah kebijakan, pengelolaan, dan pengembangan pondok pesantren.<sup>112</sup> Kiai sebagai pemimpin sekaligus pemilik pesantren mempunyai peran yang signifikan dalam semua kebijakan perkembangan baik fisik maupun non fisik pondok pesantren.

Model kepemimpinan yang ditampilkan antara kiai satu dengan yang lain memiliki perbedaan. Karakteristik pondok pesantren dan karakter masing-masing kiai lah yang berpengaruh terhadap perbedaan model kepemimpinan kiai. Kepemimpinan kiai dianggap sebagai kepemimpinan yang unik karena kiai tidak sekedar bertugas menyusun kurikulum, membuat tata tertib, melaksanakan sistem belajar mengajar yang berkaitan dengan ilmu-ilmu agama, merancang sistem evaluasi, dan lain-lain.

Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja tenaga pendidik. Indikator dimensi sistem nilai tertinggi adalah menghargai

---

<sup>111</sup> Hariadi, *Studi Kepemimpinan Kiai Berbasis Orientasi ESQ* (Yogyakarta: LKis, 2015), 96-98.

<sup>112</sup> Ari Agung Pramono, *Model Kepemimpinan Kiai Pesantren Ala Gus Mus* (Yogyakarta: Pustaka Ilmu, 2017), 11.

kinerja bawahan, sementara dimensi perilaku dan kompetensi harus ditingkatkan sehingga motivasi kerja tenaga pendidik juga meningkat.<sup>113</sup>

Menurut Sondang P. Siagian sebagaimana yang dikutip oleh Fathul Aminudin Aziz, pemimpin memiliki tiga bentuk peranan yaitu peranan yang bersifat interpersonal artinya pemimpin sebagai simbol eksistensi organisasi, memiliki tanggungjawab untuk memberi motivasi dan arahan kepada bawahan, peranan yang bersifat informasional artinya pemimpin berperan sebagai penerima, pemberi, dan penganalisa informasi, dan peranan pengambilan keputusan artinya pemimpin sebagai penentu kebijakan.<sup>114</sup>

### C. Pendidikan *Intrapreneurship* di Pesantren

#### 1. Teori Pendidikan John Dewey

Pelaksanaan pendidikan *intrapreneurship* sejalan dengan pendidikan John Dewey, di mana peserta didik belajar dengan mengalami secara langsung (*learning by doing*). John Dewey adalah seorang psikolog, filsuf, dan pembaharu yang dilahirkan pada tanggal 20 Oktober 1859 di dekat Burlington, Vermont. Ia merupakan tokoh utama di bidang pendidikan progresif dan liberalisme.<sup>115</sup>

Dasar-dasar pokok pemikiran Dewey meliputi beberapa teori, di antaranya:

- a. Dasar pokok filsafat yang diyakini oleh Dewey adalah teori evolusi Darwin, bahwasannya hidup tidaklah statis melainkan dinamis. Dari hal ini Darwin menyimpulkan bahwa puncak kemajuan tidak diketahui hari ini, melainkan di hari mendatang dan bergantung pada kemajuan masyarakat pada setiap masanya.
- b. Dewey menganut teori pragmatisme yang beranggapan bahwa benar tidaknya suatu teori bergantung pada berfaedah atau tidaknya teori

<sup>113</sup> Fathul Aminudin Aziz, *Manajemen...*, 63.

<sup>114</sup> Fathul Aminudin Aziz, *Manajemen...*, 54.

<sup>115</sup> Chusnul Chotimah dan Muhammad Fatthurrohman, *Paradigma Baru Sistem Pembelajaran* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2018), 104.

tersebut dalam kehidupan manusia. Berdasarkan hal tersebut, maka tujuan manusia berfikir adalah untuk memperoleh hasil fikir yang membawa hidup lebih maju dan berguna.

- c. Dalam hal kejiwaan, Dewey menganut teori behaviorisme yang mempunyai asumsi bahwa kehidupan jiwa digerakkan dari luar bukan dari dalam. Artinya bahwa tingkah laku manusia merupakan bentuk respon terhadap stimulus dari luar.<sup>116</sup>

Menurut Dewey, pengalaman merupakan basis pendidikan. Oleh karena itu, bagi John Dewey pendidikan pada hakikatnya adalah proses penggalan dan pengolahan pengalaman secara kontinu. Namun demikian, tidak semua pengalaman bersifat mendidik.<sup>117</sup> Hanya pengalaman yang mampu menumbuhkan dan membawa peningkatan kualitas pengalaman selanjutnya yang bersifat mendidik. Oleh karena itu, menjadi tantangan bagi pendidikan berbasis pengalaman untuk memilih pengalaman yang kreatif.

Di samping itu, terdapat beberapa pandangan yang diungkapkan oleh John Dewey berkaitan dengan konsep demokrasi pendidikan. Pandangan tersebut di antaranya adalah sebagai berikut.

- a. *Education as a necessity of life* berarti pendidikan merupakan kebutuhan hidup. Hidup itu sendiri merupakan proses perbaikan diri.
- b. *Education as social fuction*. Masyarakat dalam pendidikan sebagai tempat keseluruhan aktifitas seseorang yang akan mengalami perubahan secara gradual. Perubahan tersebut merupakan efek dari pendidikan.
- c. *Education as direction*. Pendidikan memberi arahan kepada anak untuk melakukan perbuatan dalam situasi sosial.
- d. *Education as growth*. Kekuatan belajar dari pengalaman merupakan hasil dari suatu kebiasaan. Kebiasaan dalam mengasah sense akan

---

<sup>116</sup> Alif Cahya Setiyadi, "Konsep Demokrasi Pendidikan Menurut John Dewey". *At-Ta'dib*. Vol. 5, No. 1. 2008, 82-83.

<sup>117</sup> Wasitohadi, "Hakekat Pendidikan Dalam Perspektif John Dewey; Tinjauan Teoritis". *Satya Widya*. Vol. 30, No. 1. 2014, 53.

membawa perkembangan dan pertumbuhan kemampuan individu maupun kelompok.

- e. *Education as preparation.* Pendidikan sebagai wadah untuk mempersiapkan tanggung jawab mendatang.
- f. *Education is unfolding.* Pendidikan sebagai konsepsi pertumbuhan yang dijadikan perlengkapan untuk menjalankan program yang berkelanjutan.
- g. *Education as training faculties.* Pendidikan merupakan tempat pengulangan latihan.
- h. *Education as formation.* Pendidikan adalah upaya pembentukan diri yang akan memberi implikasi terhadap pihak terdidik.
- i. *Education as recapitulation and retrospection.* Pendidikan menjadikan setiap individu memiliki dasar kenyataan berupa aktivitas asal.
- j. *Education as reconstruction.* Pendidikan sebagai rekonstruksi pengalaman.
- k. *Education as national and as social.* Pendidikan harus mampu mendorong pada nasionalisme dalam kehidupan politik dan menjadikan individu sebagai pribadi yang memiliki relasi dan kontrol sosial.<sup>118</sup>

Pandangan-pandangan tersebut menunjukkan bahwa demokrasi dalam pendidikan adalah kebebasan dalam pendidikan. Salah satu bentuk kebebasan tersebut adalah kebebasan intelegensi, yaitu kebebasan untuk melakukan observasi dan pertimbangan terhadap yang dilakukan serta kebebasan untuk berfikir, menentukan tujuan, dan berkeinginan.

Dalam pandangan Dewey, pendidikan merupakan usaha untuk memberikan kesempatan hidup dan menyesuaikan diri dengan masyarakat. Sementara itu, John Dewey menghendaki sekolah kerja di mana masyarakat menyediakan segala kebutuhan demi terwujudnya pendidikan; sekolah yang berpusat pada keaktifan peserta didik baik secara jasmani maupun rohani.

---

<sup>118</sup> Alif Cahya Setiyadi, "Konsep..., 84-87.

Mengenai tujuan pendidikan, Dewey mengemukakan bahwa pendidikan tidak hanya bertujuan untuk memberi keterampilan melainkan penyadaran akan potensi yang dimiliki dan kemampuan untuk menggunakan keterampilan agar mendapat manfaat yang jauh lebih besar.<sup>119</sup>

## 2. Urgensi Pendidikan *Intrapreneurship* di Pesantren

Pesantren dapat dipandang sebagai lembaga pendidikan Islam, lembaga pembinaan moral, lembaga dakwah, lembaga ritual yang mengalami konjungtur dan romantika kehidupan dalam menghadapi berbagai tantangan baik secara internal maupun eksternal. Sebagai sebuah lembaga pendidikan yang berada dalam era millennial, pesantren dituntut untuk mampu memainkan perannya secara dinamis dan proaktif. Fungsi pendidikan tidak hanya sekedar menjalankan tugas rutin mengajar, melainkan juga mewujudkan *educatedman* yang memiliki *lifeskills* berkualitas tinggi.<sup>120</sup>

Salah satu *lifeskills* yang penting untuk dimiliki oleh para santri dalam menghadapi tantangan masa depan adalah *entrepreneurship*. Sudah saatnya para santri mendalami bidang *entrepreneurship*. Bentuk sistem usaha yang dapat dilakukan di pesantren yaitu *intrapreneurship*. Para santri di samping mempersiapkan diri untuk menjadi kader ulama, muballigh dan ustadz juga perlu membekali dirinya dengan pengetahuan keterampilan. Di arena kehidupan global, kekuatan sumber daya ekonomi, kemajuan industri, dan penguasaan teknologi belum cukup untuk memenangkan kompetisi. Kualitas sumberdaya manusia di bidang *intrapreneurship* menjadi keunggulan kompetitif yang harus dikedepankan dan senantiasa diperbarukan.<sup>121</sup>

---

<sup>119</sup> Chusnul Chotimah dan Muhammad Fatthurrohman, *Paradigma...*, 108.

<sup>120</sup> Ari Agung Pramono, *Model...*, 2.

<sup>121</sup> Sudradjat Rasyid, et.al., *Kewirausahaan...*, v.

### 3. Nilai-nilai Pendidikan *Intrapreneurship* di Pesantren

Pondok pesantren merupakan sarana pengembangan kewirausahaan bagi para santrinya tidak hanya mengembangkan ilmu agama untuk akhirat, melainkan juga mengembangkan berbagai usaha sebagai kepentingan di dunia. Pondok pesantren mengajarkan kepada para santri untuk bekerja dan berusaha sesuai dengan nilai-nilai syariat agama Islam.<sup>122</sup>

Pesantren merupakan pendidikan tertua di Indonesia yang tidak hanya berhasil mencetak kader-kader ulama, namun telah berhasil menanamkan semangat *entrepreneurship*.<sup>123</sup> Semangat *entrepreneurship* ditanamkan melalui berbagai program pesantren. Program di pesantren merupakan bagian dari bentuk pendidikan di pesantren. Pendidikan di pesantren memiliki watak mandiri. Hal ini dapat diketahui dari sistem pendidikan dan strukturnya serta pandangan hidup santri.

Terdapat beberapa jenis kemandirian santri menurut Mastuhu sebagaimana yang dikutip oleh Jazim Hamidi dan Mustafa Lutfi, yaitu kemandirian tingkah laku dan kemandirian nilai. *Pertama*, kemandirian tingkah laku adalah kemampuan santri untuk mengambil sebuah keputusan dan melaksanakannya. *Kedua*, kemandirian nilai merupakan kemampuan santri untuk menciptakan pandangan hidup yang mandiri.

Ciri utama santri yang mandiri digambarkan dalam dunia *entrepreneurship* antara lain: percaya diri, pengambil risiko, berorientasi pada tugas hasil, berpikir ke arah yang lebih jelas, kepemimpinan, dan berorientasi ke masa depan.<sup>124</sup> Ciri tersebut akan menjadi dasar menuju karakter *intrapreneur* santri.

---

<sup>122</sup> Nia Hoerniasih, "Penerapan Nilai-nilai Agama Islam dalam Mengembangkan Pendidikan Kewirausahaan di Pondok Pesantren". *Seminar Nasional Nonformal FKIP Universitas Bengkulu*. Vol. 1. No. 1. 2017, 96.

<sup>123</sup> Jazim Hamidi dan Mustafa Lutfi, *Entrepreneurship*..., 45.

<sup>124</sup> Jazim Hamidi dan Mustafa Lutfi, *Entrepreneurship*..., 135.

#### 4. Program Kewirausahaan di Pesantren

Banyak pesantren yang telah mengembangkan konsep kemandirian dan kewirausahaan bagi perkembangan santri. Konsep tersebut dituangkan ke dalam program-program kewirausahaan. Berbagai bidang usaha yang dapat dijadikan program kewirausahaan di pesantren meliputi:

##### a. Bidang Agribisnis

Allah Swt telah menciptakan alam seisinya untuk keperluan hidup makhlukNya. Manusia yang terpilih sebagai khalifah-Nya bertanggungjawab untuk memanfaatkan, mengelola, dan memelihara ciptaanNya. Beragam flora dan fauna tersedia untuk diambil manfaatnya. Di tempat yang beriklim tropis, usaha yang tepat adalah agribisnis. Peternakan, perkebunan, pertanian, dan perikanan merupakan contoh usaha agribisnis.

##### 1) Peternakan

Peternakan merupakan salah satu bentuk usaha dengan memelihara binatang untuk diambil manfaatnya. Manfaat yang dapat diambil dari binatang ternak yaitu telur, susu, daging, bulu, keindahan bentuk dan suara, dan lainnya. Usaha ternak sangat dianjurkan minimal untuk memenuhi kebutuhan gizi keluarga. Dalam Qs. Thaha ayat 54 mengandung arti yang mengisyaratkan umat Islam untuk berternak. Beberapa konsentrasi usaha peternakan yang dapat dipilih di antaranya pembibitan atau penetasan, penggemukan atau pemeliharaan, dan pengolahan hasil. Usaha peternakan penuh dengan tantangan karena yang dihadapi adalah makhluk hidup.

##### 2) Perkebunan

Dalam sektor perkebunan, terdapat beberapa kategori yaitu perkebunan bunga atau tanaman hias, tanaman obat-obatan (herbal), perkebunan buah, dan perkebunan murbei untuk ulat sutra. Bagi yang memiliki lahan luas, perkebunan dapat dijadikan sebagai usaha. Kategori perkebunan yang dipilih disesuaikan dengan



kondisi tanah dan cuaca. Usaha perkebunan membutuhkan ketekunan dan keahlian khusus.

### 3) Pertanian

Salah satu sektor yang paling menentukan peningkatan kesejahteraan penduduk Indonesia adalah pertanian. Sektor ini mampu menjanjikan karena setiap orang butuh makan. Oleh karena itu, ketersediaan beras, sayur mayur, dan lauk sangat penting. Pertanian tidak hanya bermakna sempit yaitu aktifitas menanam padi, melainkan juga sayuran seperti bayam, selada, tomat, wortel, ubi jalar, ubi kayu, talas, dan lainnya. Permintaan pasar terhadap ketersediaan sayuran terus meningkat.

Kegiatan pertanian sudah ada sejak zaman Nabi Adam a.s. Rasulullah saw bersabda yang artinya: *“Tiada seorang muslim yang menabur benih atau menanam tanaman, lalu seekor burung, seorang manusia, atau seekor hewan ikut makan sebagian dari hasil tanamannya, melainkan akan dinilai sebagai sedekah baginya.”*

### 4) Perikanan

Tubuh manusia membutuhkan protein yang dapat terpenuhi dengan mengkonsumsi ikan. Dari sisi ekologi ikan dibagi menjadi dua, yaitu ikan air tawar seperti lele, mujahir, nila, gurami, bawal, dan lainnya; dan ikan air asin seperti udang, cumi-cumi, bandeng, dan lainnya. Perintah untuk memanfaatkan lautan telah termaktub dalam al-Qur'an surat an-Nahl ayat 14.

Usaha perikanan ada dua macam yaitu yang sengaja dipelihara dan yang langsung ditangkap dari laut menggunakan jala atau sejenisnya. Ikan yang ditenak dapat berupa ikan yang dikonsumsi maupun ikan hias yang hanya dimanfaatkan keindahannya. Beberapa usaha perikanan yang dapat dilakukan diantaranya usaha pemijahan yaitu pemisahan antara induk dengan bibit ikan, usaha pembesaran ikan, usaha pengolahan ikan, usaha

budidaya ikan yang dapat diolah menjadi produk makanan, dan usaha penyediaan pakan maupun peralatan pemeliharaan ikan.

b. Bidang Perdagangan

Perdagangan atau disebut juga dengan perniagaan atau jual beli merupakan usaha yang paling banyak diminati dan dipilih oleh masyarakat. Terdapat tiga komponen dalam perdagangan yaitu penjual, pembeli, dan barang yang diperjual-belikan. Prinsip mendasar yang harus dipegang dalam usaha perdagangan adalah kejujuran.

Rasulullah di masa mudanya terkenal sebagai pedagang yang jujur dan amanah. Sebagaimana dalam sabda Rasulullah saw dalam sebuah hadits riwayat Tirmidzi dan Hakim yang artinya “pedagang yang jujur lagi terpercaya, bersama para Nabi bersama orang-orang yang benar dan para syuhada”. Perdagangan dibagi menjadi dua yaitu perdagangan besar yang menggerakkan barang dari produsen ke lembaga marketing, dan perdagangan eceran yang melakukan penjualan barang ke konsumen langsung.<sup>125</sup>

c. Bidang Produksi

Bidang produksi merupakan usaha yang paling banyak membutuhkan tenaga kerja dan memberi peluang penghasilan yang besar. Produksi yang dimaksud adalah proses pembuatan bahan jadi atau setengah jadi dari bahan dasar. Beberapa usaha di bidang produksi yaitu produksi pangan, kerajinan tangan, dan konveksi (usaha menjahit).

d. Bidang Jasa

Manusia sebagai makhluk hidup sudah pasti membutuhkan sesama manusia dalam kelangsungan hidupnya. Pada dasarnya manusia diciptakan bersuku-suku dan berbangsa-bangsa untuk saling mengenal dan *ta'awun*. Seseorang membutuhkan jasa orang lain, misalnya jasa transportasi, keguruan, pertukangan, perbengkelan, jasa perantara, persewaan (rental), dan terjemahan, serta jasa lain yang dibutuhkan.

---

<sup>125</sup> Sudradjat Rasyid et.al, *Kewirausahaan...*, 60.

Kebutuhan akan jasa seseorang dapat dijadikan sebagai peluang untuk membuka usaha.<sup>126</sup>

#### D. Penelitian Lain yang Relevan

Hemat peneliti, terdapat penelitian terdahulu yang telah dilakukan mengenai pendidikan berbasis *intrapreneurship*. Selain penelitian, banyak penulis yang membuat karya ilmiah, artikel, maupun buku-buku referensi yang membahas tentang *intrapreneurship*. Namun demikian dari sekian banyak karya tulis ilmiah, artikel, kajian-kajian tentang *intrapreneurship*, dan buku-buku referensi, belum penulis temukan kajian yang lebih spesifik tentang pendidikan berbasis *intrapreneurship* di pondok pesantren.

Beberapa karya ilmiah yang membahas tentang *intrapreneurship*, di antaranya yaitu dalam artikel yang ditulis oleh Rita Friana dan Ina Indriana<sup>127</sup>, artikel yang ditulis oleh Kukuh Mulyanto.<sup>128</sup> Persamaan dan perbedaan kajian dengan penelitian ini adalah sebagai berikut.

**Tabel 1.2**  
**Persamaan dan Perbedaan Kajian**

No.	Judul Penelitian/ Nama Author/ Tahun	Kesimpulan	Persamaan/ Perbedaan
1.	“Pengaruh Intrapreneurship terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur di Tangerang”/ Rita	Intrapreneurship berpengaruh terhadap pertumbuhan dan perbaikan perusahaan.	Kajian tentang <i>intrapreneurship</i> , namun variabel dengan <i>intrapreneurship</i> dengan kinerja perusahaan. Sementara variabel yang digunakan dalam

<sup>126</sup> Sudradjat Rasyid et.al, *Kewirausahaan...*, 70.

<sup>127</sup> Rita Friana dan Ina Indriana, “Pengaruh Intrapreneurship terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur di Tangerang”, *Jurnal Manajemen*. Vol. XIX, no. 01. 2015.

<sup>128</sup> Kukuh Mulyanto, “Peran Intrapreneurship dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing Perusahaan”, *Jurnal Manajemen dan Akuntansi Terapan (JIMAT)*. Vol. 4, no. 1. 2013.

	Friana dan Ina Indriana / 2015.		penelitian ini adalah karakter <i>intrapreneur</i> santri.
2.	“Peran Intrapreneurship dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing Perusahaan/ Kukuh Mulyanto/ 2013.	Intrapreneurship berperan penting dalam kelangsungan hidup perusahaan.	Mengkaji tentang <i>intrapreneurship</i> namun dengan variabel peran <i>intrapreneurship</i> dan keunggulan bersaing perusahaan. Sementara dalam penelitian ini menggunakan karakter <i>intrapreneur</i> sebagai variabel penelitian.

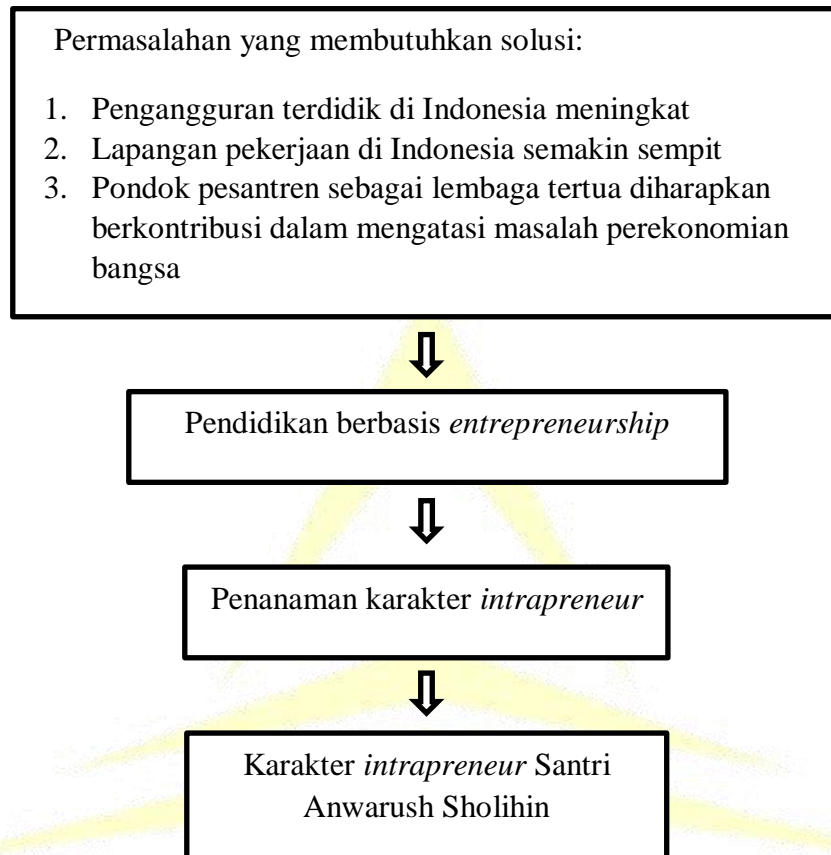
### E. Kerangka Berpikir

Maksud dari uraian mengenai kerangka berpikir ini adalah untuk memberikan gambaran tata pikir penulis mengenai pendidikan berbasis *intrapreneurship* di pondok pesantren. Pandangan penulis mengenai pendidikan berbasis *intrapreneurship* di pondok pesantren secara tersirat telah penulis ungkapkan dalam latar belakang dan kerangka teori yang penulis gunakan. Poin ini merupakan penegasan kembali dari apa yang tersirat.

1. Adanya fakta kenaikan tingkat pengangguran terdidik dan sempitnya lapangan pekerjaan menjadi permasalahan yang membutuhkan solusi.
2. Salah satu bentuk solusi atas permasalahan tersebut perlu adanya pendidikan berbasis *intrapreneurship*, yaitu mendidik generasi untuk menjadi *intrapreneur*. Hal yang dapat dilakukan adalah dengan menanamkan karakter *intrapreneur* kepada generasi mendatang.
3. Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan tertua di Indonesia diharapkan turut berperan dalam menumbuhkembangkan karakter *intrapreneur* kepada para santri sebagai generasi mendatang.
4. Pondok pesantren Anwarush Sholihin Teluk Purwokerto Selatan Banyumas merupakan jenis pondok pesantren dengan sistem campuran yang terdiri dari santri Salaf dan santri sekolah. Pondok pesantren

Anwarush Sholihin memiliki beberapa usaha pesantren yang dijadikan sebagai sarana untuk menumbuhkembangkan karakter *intrapreneur* santri.

5. Dalam menumbuhkembangkan karakter *intrapreneur* kepada santri, peran seorang Kiai tentu tidak dapat dinafikan.



IAIN PURWOKERTO

Bagan 1.1

Kerangka Berpikir

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

Pada dasarnya, metode penelitian merupakan cara ilmiah yang digunakan untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan dan kegunaan tertentu.<sup>129</sup> Metode sangat penting dan dibutuhkan dalam setiap penelitian. Metode penelitian akan membantu peneliti untuk mencapai tujuan penelitian. Peneliti harus menggunakan metode penelitian yang tepat agar mendapatkan hasil yang maksimal. Berikut metode penelitian yang akan kami gunakan.

#### **A. Paradigma dan Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*) karena peneliti mengumpulkan data di lapangan. Penelitian ini termasuk penelitian kualitatif yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme karena peneliti berusaha mendeskripsikan kondisi objek yang alamiah dan tidak dibuat-buat. Peneliti mencatat segala yang terjadi di lapangan secara hati-hati dan melakukan analisis reflektif terhadap berbagai dokumen yang ditemukan di lapangan. Analisis data bersifat induktif karena menekankan makna dari hasil generalisasi. Kemudian membuat laporan penelitian secara mendetail.

Kerangka teoretis dan filosofis yang dijadikan pijakan dalam memandang objek penelitian yang berupa pendidikan berbasis *intrapreneurship* di pesantren adalah Fenomenologi Edmund Husserl. Pendekatan ini dipilih karena bersifat holistik interpretif. Fakta bagi fenomenologi tidak lepas dari konteks keseluruhannya dan sudah ada pemaknaan sejak observasi/pengumpulan data, analisis, maupun saat pengambilan kesimpulan. Dalam observasi pun telah mengumpulkan data berdasarkan persepsi peneliti, dengan *value* peneliti. Intensionalitas tidak subjektif karena diuji dengan telaah intersubjektivitas sehingga dapat diperoleh konformitas dalam menangkap fakta.

---

<sup>129</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Bandung: ALFABETA, 2011), 2.

## **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

### **1. Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin yang beralamat di Jalan Arsadimeja, Grumbul Pamujan Kelurahan Teluk RT 01/12, Kecamatan Purwokerto Selatan Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah.

Adapun alasan pemilihan lokasi penelitian ini adalah sebagai berikut.

- a. Pondok pesantren Anwarush Sholihin telah mendirikan berbagai usaha di antaranya kantin, depot air galon, Alat Tulis Kantor atau Usaha Dagang Anwarush Sholihin, peternakan, perkebunan, dan laundry sebagai sarana praktik *intrapreneurship* para santri salaf.
- b. Belum ada penelitian lain yang membahas tentang pendidikan berbasis *intrapreneurship* dengan fokus kajian penanaman karakter *intrapreneurship* di pondok pesantren.

### **2. Waktu Penelitian**

Penelitian dengan objek pendidikan berbasis *intrapreneurship* ini dilakukan pada tanggal 10 Juli 2019 sampai dengan 20 Februari 2020.

## **C. Data dan Sumber Data**

Setiap penelitian memerlukan data karena data merupakan sumber informasi yang memberikan gambaran utama tentang ada tidaknya masalah yang akan diteliti. Dilihat dari segi pemerolehan data, secara umum dikenal dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder.

Dalam penelitian ini, data primernya yaitu terkait proses pelaksanaan pendidikan berbasis *intrapreneurship* di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin Teluk Purwokerto Selatan Banyumas. Kemudian data sekunder adalah jenis data yang diperoleh atau digali melalui pengolahan pihak kedua dari hasil penelitian lapangan. Jenis data ini sering disebut sebagai data eksternal. Dalam penelitian ini adalah berupa dokumen-dokumen yang

terkait dengan Pondok Pesantren Anwarush Sholihin Teluk Purwokerto Selatan Banyumas.

Untuk mendapatkan data baik sekunder maupun primer, maka dibutuhkan sumber data. Maksud dari sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data diperoleh.<sup>130</sup> Sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah tindakan dan kata-kata, selebihnya yaitu data tambahan seperti dokumentasi dan lain-lain. Dalam hal ini terdapat istilah subjek dan objek penelitian.

Narasumber yang dipilih dalam penelitian ini adalah narasumber yang dianggap paling tahu mengenai informasi yang penulis butuhkan. Ketika narasumber memberi arahan untuk mengambil informasi dari narasumber tertentu karena dianggap lebih tahu, maka penulis akan mengambil informasi dari narasumber tersebut.

Berikut merupakan narasumber atau subjek dalam penelitian ini.

a. Pimpinan/Pengasuh Pondok Pesantren Anwarush Sholihin Teluk Purwokerto Selatan Banyumas

Pimpinan/Pengasuh Pondok Pesantren Anwarush Sholihin Teluk Purwokerto Selatan adalah KH. Nur Chafidz dan Hj. Marhamah. Penulis menjadikan pemimpin/pengasuh sebagai subjek penelitian adalah untuk mendapatkan informasi tentang peran pengasuh dalam menanamkan karakter *intrapreneur* kepada santri di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin Teluk Purwokerto Selatan Banyumas.

b. Pengurus Putra dan Putri Pondok Pesantren Anwarush Sholihin Teluk Purwokerto Selatan Banyumas

Penulis menjadikan pengurus putra maupun pengurus putri sebagai narasumber adalah untuk mengetahui program-program pesantren yang mengarah pada penanaman karakter *intrapreneur*. Yang penulis jadikan narasumber adalah Husnul Khuluqi sebagai *lurah* santri putra untuk mengetahui kegiatan ataupun program yang terdapat di pesantren

---

<sup>130</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 2014), 172.



khususnya santri putra. Selanjutnya Siti Khofifah Khoeriyah yaitu *lurah* santri putri sebagai narasumber untuk mengetahui kegiatan di pesantren khususnya santri putri.

c. Santri salaf putra dan putri Pondok Pesantren Anwarush Sholihin Teluk Purwokerto Selatan Banyumas

Penulis menjadikan santri salaf putra dan putri sebagai salah satu subjek penelitian adalah untuk mengetahui karakter *intrapreneur* yang telah tumbuh dan dimiliki santri salaf. Santri Salaf putra yang menjadi narasumber utama yaitu Husnul Khuluqi, Eko Jemy S, Romidi, Munasif, dan Agil Danu P. Santri salaf putri yang menjadi narasumber utama yaitu Lisa Rahayu, Riska Khofifah, Riska Nur Laila, dan Ade Irma Hidayah.

#### D. Teknik Pengumpulan Data

Agar data yang dibutuhkan dapat diperoleh dengan menyeluruh dan lengkap, teknik pengumpulan data yang penulis gunakan adalah triangulasi. Triangulasi merupakan teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data –yang meliputi wawancara, observasi dan dokumentasi- dari sumber data yang telah ada.

Berikut penjelasan ketiga teknik pengumpulan data.

##### 1. Observasi

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik observasi non partisipan. Di mana peneliti mengamati secara penuh dan datang langsung ke tempat yang diteliti tanpa ikut berperan di dalamnya. Selain melakukan pengamatan, peneliti juga melakukan pencatatan terhadap hal-hal penting di lapangan yang berkaitan dengan fokus kajian. Teknik ini digunakan peneliti untuk mengamati proses pelaksanaan usaha di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin Teluk Purwokerto Selatan Banyumas sebagai berikut.

##### a. Usaha Kantin putra dan putri

Penulis mengamati bagaimana santri salaf mengurus usaha kantin. Apa saja yang dilakukan. Bagaimana menyiapkan barang yang akan dijual

di kantin, mengatur posisi barang yang ada di kantin, dan bagaimana santri melayani para pembeli.

b. Usaha Peternakan

Penulis mengamati bagaimana santri salaf memelihara hewan ternak ayam, entok, dan burung dara mulai dari menyiapkan pakan dan memberi makan ternak, membersihkan kandang, menata kandang ternak, dan mengembangbiakkan ternak.

c. Perkebunan

Penulis mengamati bagaimana cara merawat pohon durian dan pohon jambu mulai dari cara memupuk, mengairi, dan memangkas ranting durian dan jambu.

d. Usaha Dagang Anwarush Sholihin

Penulis mengamati bagaimana kinerja santri salaf di Usaha Dagang Anwarush Sholihin, mulai dari cara menata stok barang, pendataan barang, hingga proses pelayanan terhadap pelanggan.

e. Depot air galon

Penulis mengamati bagaimana proses pembersihan galon dan pengisian air ke dalam galon, serta cara menyegel galon.

f. Laundry

Penulis mengamati bagaimana proses mencuci, membilas, mengeringkan, hingga merapikan pakaian yang dilaundry.

2. Wawancara

Dalam penelitian ini digunakan jenis wawancara tak terstruktur, karena teknik ini lebih tepat untuk mendapat data sebanyak mungkin, luas, dan mendalam. Peneliti menggunakan teknik wawancara secara mendalam (*in depth interview*) untuk mengetahui gagasan atau ide yang berkaitan dengan pendidikan berbasis *intrapreneurship* di pesantren. Wawancara juga dilakukan untuk mendapatkan data berupa perkembangan usaha pesantren dan kendala yang dihadapi oleh santri salaf Pondok Pesantren Anwarush Sholihin Teluk Purwokerto Selatan Banyumas saat mengurus usaha pesantren.

Teknik wawancara penulis gunakan kepada pengasuh pondok pesantren Anwarush Sholihin Teluk Purwokerto Selatan Banyumas untuk mendapatkan informasi terkait ide, gagasan, tujuan, dan latar belakang pendidikan berbasis *intrapreneurship*. Selain kepada pengasuh pondok, wawancara juga penulis lakukan kepada pengurus putra dan pengurus putri untuk mendapatkan informasi terkait usaha yang ada di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin. Penulis juga menggunakan teknik wawancara untuk mendapatkan informasi terkait kinerja para santri salaf dalam mengelola usaha pesantren, meliputi:

a. Usaha Kantin putra dan putri

Wawancara mengenai usaha kantin putra, penulis lakukan kepada santri salaf yang mengurus usaha tersebut yaitu Husnul Khuluqi dan Romidi. Sementara itu, wawancara terkait usaha kantin putri, penulis lakukan kepada Riska Nur Chasanah sebagai koordinator kantin putri.

b. Usaha Peternakan

Penulis melakukan wawancara kepada santri salaf yang mengurus peternakan di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin yaitu Romidi dan Muallif sebagai coordinator dalam usaha tersebut.

c. Perkebunan

Santri salaf yang dijadikan nara sumber dalam wawancara yang penulis lakukan adalah Murtadlo sebagai koordinator usaha perkebunan di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin.

d. Usaha Dagang Anwarush Sholihin

Penulis melakukan wawancara mengenai usaha Dagang Anwarush Sholihin kepada Eko Jemmy sebagai koordinator usaha tersebut dan Lisa yang mengurus bagian marketing.

e. Depot air galon

Penulis melakukan wawancara kepada Agil dan Munasif yaitu santri salaf yang mengurus usaha Depot Air Galon di pesantren Anwarush Sholihin.

g. Laundry

Santri salaf yang penulis jadikan sebagai nara sumber wawancara terkait usaha laundry adalah santri salaf putra dan santri salaf putri yang mengurus usaha laundry. Nara sumber dari santri salaf putra yaitu Basit, Miswanto, dan Zulfi. Sementara itu, nara sumber dari santri salaf putri yaitu Ade Irma Hidayah dan Rizka Khofifah.

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi digunakan peneliti untuk memperoleh data berupa dokumen-dokumen terkait fokus penelitian atau yang mendukung data yang penulis butuhkan dalam penelitian. Dokumen-dokumen seperti profil pondok pesantren, data santri putra dan putri, sarana dan prasarana Pondok Pesantren Anwarush Sholihin Teluk Purwokerto Selatan Banyumas tersebut dapat penulis peroleh dari *lurah* pondok yang dibantu oleh sekretaris atau narasumber lain yang bersangkutan.

## E. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrument penelitian adalah peneliti itu sendiri. Peneliti kualitatif sebagai *human instrument* berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, mengumpulkan data, menilai kualitas dan menganalisis data, menafsirkan serta menyimpulkan hasil temuan.<sup>131</sup>

Peneliti sebagai instrumen penelitian sehingga kehadirannya di lapangan sangat penting. Sebagai instrument penelitian, peneliti mengobservasi atau mengamati secara langsung fenomena atau peristiwa yang terjadi di lapangan. Selain itu, peneliti juga melakukan wawancara terhadap nara sumber secara langsung. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan observasi non partisipan. Di mana peneliti bertindak sebagai partisipan dengan mengamati secara penuh dan datang langsung ke tempat yang diteliti yaitu Pondok Pesantren Anwarush Sholihin Teluk Purwokerto Selatan Banyumas.

---

<sup>131</sup> Sugiyono, *Metode...*, 222.

## F. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh. Dalam penelitian kualitatif, analisis data dilakukan sejak sebelum dan selama di lapangan, serta setelah selesai di lapangan.<sup>132</sup> Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data model Miles and Huberman, di mana aktivitas analisis data dilakukan secara terus menerus sampai mendapatkan data yang jenuh.<sup>133</sup>

Berikut komponen-komponen dalam analisis data.

### 1. Reduksi data

Hal pertama yang peneliti lakukan yaitu mereduksi data-data yang terkumpul dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Artinya tidak semua data yang telah peneliti dapatkan akan digunakan. Peneliti merangkum, dan mengambil data yang pokok dan penting. Data yang tidak penting akan dibuang.

Peneliti melakukan pengorganisasian data agar memudahkan dalam menarik kesimpulan. Data-data yang memungkinkan melewati proses ini adalah data yang didapat dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Tujuan peneliti mereduksi data adalah untuk memilih hal-hal yang penting saja terkait fokus penelitian.

### 2. Display

Setelah mereduksi data, langkah berikutnya adalah penyajian data. Penulis akan menyajikan data-data dalam bentuk kalimat naratif. Penyajian data mengacu pada rumusan masalah yang telah dirumuskan sebagai pertanyaan peneliti sehingga uraian-uraian yang ditampilkan merupakan penggambaran yang rinci tentang informasi untuk menjawab pertanyaan yang ada.

Dengan kata lain, penyajian data tersebut sebagai hasil dari penelitian yang peneliti lakukan dengan maksud untuk mempermudah peneliti untuk dapat melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-

---

<sup>132</sup> Sugiyono, *Metode...*, 244 & 245.

<sup>133</sup> Sugiyono, *Metode...*, 246.

bagian tertentu dari data yang telah direduksi. Penyajian data didukung dengan dokumentasi.

### 3. Kesimpulan

Tahap ketiga yaitu penarikan kesimpulan. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran umum suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang sehingga menjadi jelas setelah diteliti.

Setelah data direduksi dan didisplaykan, maka peneliti akan menarik kesimpulan berdasarkan data dalam bentuk deskripsi atau gambaran umum tentang penanaman karakter *intrapreneur* pada santri di pondok pesantren Anwarush Sholihin Teluk Purwokerto Selatan Banyumas.

### G. Pemeriksaan Keabsahan Data

Pemeriksaan keabsahan data dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik triangulasi. Triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai sebuah pengecekan data dari berbagai sumber, cara, dan waktu. Triangulasi sumber dilakukan dengan *cross check*. Selanjutnya dilakukan pengecekan data dengan menguji data kepada sumber yang sama dengan cara yang berbeda (triangulasi teknik). Kemudian peneliti melakukan triangulasi waktu, di mana kedua triangulasi tersebut di atas diulang pada waktu yang berbeda. Sehingga hasil data atau informasi yang didapat teruji kredibilitasnya.

Berikut penjelasan dari ketiga triangulasi tersebut.

1. *Triangulasi sumber*, yaitu membandingkan dan mengecek balik tingkat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui sumber yang berbeda. Hal ini dapat dilakukan dengan jalan membandingkan hasil pengamatan dengan hasil wawancara, maupun hasil wawancara dengan hasil dokumentasi yang berkaitan. Dalam triangulasi sumber ini, peneliti mengecek data yang diperoleh dari beberapa sumber yaitu Pengasuh Pondok Pesantren Anwarush Sholihin, pengurus, dan santri salaf.

2. *Triangulasi metode atau teknik*, yaitu pengecekan tingkat kepercayaan penemuan hasil penelitian dengan beberapa teknik data dan pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama. Dalam hal ini, peneliti membandingkan hasil pengamatan dari sumber dengan hasil wawancara dari masing-masing sumber, maupun hasil wawancara dengan hasil dokumentasi yang berkaitan sehingga diperoleh data yang tepat.
3. *Triangulasi waktu*, yaitu membandingkan dan mengecek kembali derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu yang berbeda. Berarti peneliti melakukan pengulangan dalam mengumpulkan data dengan berbagai macam sumber dan metode untuk menemukan konsistensi jawaban dan temuan lapangan sehingga diperoleh hasil yang tepat.

Setelah data masuk, dilakukan analisis verifikasi tentang kebenarannya, untuk mendapat kesimpulan yang lebih bermakna dan jelas. Simpulan akhir yang dibuat harus relevan dengan fokus penelitian, tujuan, dan temuan penelitian. Oleh karena itu, dengan menggunakan teknik triangulasi dalam pengumpulan data, maka data yang diperoleh lebih pasti dan tuntas.

IAIN PURWOKERTO

## **BAB IV**

### **PENDIDIKAN BERBASIS *INTRAPRENEURSHIP***

#### **DI PONDOK PESANTREN ANWARUSH SHOLIHIN TELUK PURWOKERTO SELATAN BANYUMAS**

Dalam Bab IV ini peneliti menyajikan gambaran umum lokasi penelitian, deskripsi hasil penelitian dan pembahasan baik yang diperoleh melalui wawancara, dokumentasi, maupun melalui observasi mengenai pendidikan berbasis *intrapreneurship* di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin Teluk Purwokerto Selatan Banyumas.

#### **A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **1. Letak Geografis**

Pondok pesantren Anwarush Sholihin terletak di Purwokerto bagian Selatan, bahkan hampir mendekati perbatasan antara Purwokerto dengan Patikraja, tepatnya di Jalan Arsadimeja, Grumbul Pamujan Kelurahan Teluk RT 01/12, Kecamatan Purwokerto Selatan Kabupaten Banyumas. Letak ini merupakan letak yang cukup strategis, karena cukup jauh dari daerah perkotaan. Hal ini membuat santri tidak mudah terkontaminasi dengan budaya perkotaan yang banyak bertolak belakang dengan budaya pesantren.<sup>134</sup>

##### **2. Sejarah Singkat**

Pondok Pesantren Anwarush Sholihin berdiri pada tahun 1994, di sebidang tanah wakaf yang luasnya sekitar 1 hektar. Pada saat itu, KH. Nur Chafidz yang berasal dari Temanggung Jawa Tengah diberi amanat oleh sebuah lembaga Nahdlatul Ulama yang diketuai oleh H. Abdullah Sutarno untuk mengelola Pondok Pesantren ini. Pada awalnya pondok pesantren Anwarush Sholihin hanya mendidik santri tanpa sekolah formal, atau biasa disebut dengan pendidikan pondok salaf.

---

<sup>134</sup> Sumber: dokumentasi di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin Purwokerto pada tanggal 26 Maret 2019.



Kemudian pada tahun 2002, dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas santri, H. Abdullah Sutarno berinisiatif untuk mendirikan sebuah sekolah formal dibawah naungan pondok pesantren. Setelah beberapa kali mengadakan rapat dengan berbagai pihak, akhirnya gagasan ini disetujui. Dan pada tahun 2003, berdirilah SMP Ma'arif NU 03 Purwokerto. Seiring waktu berjalan, menjadi santri pondok pesantren Anwarush Sholihin mulai diminati banyak orang, bahkan sampai luar provinsi. Santri semakin bertambah dan lokasi bangunan asramapun semakin melebar. Hal ini memancing semangat para pengurus untuk selalu meningkatkan mutu dan kualitas pondok pesantren. Sehingga inisiatif untuk menambah jenjang pendidikan formal juga kembali muncul.

Pada tahun 2010, seluruh jajaran kepengurusan Pondok Pesantren Anwarush Sholihin meresmikan berdirinya SMK Ma'arif NU 01 Purwokerto. Ke-dua lembaga pendidikan formal tersebut berada dibawah naungan pondok pesantren Anwarush Sholihin. Hingga saat ini, pondok pesantren Anwarush Sholihin menerima santri yang ingin menuntut ilmu, baik itu pendidikan salaf, ataupun *disambi* dengan menempuh pendidikan formal di SMP Ma'arif NU 03 Purwokerto dan SMK Ma'arif NU 01 Purwokerto.<sup>135</sup>

### 3. Visi dan Misi

Sebagai lembaga pendidikan yang mempunyai arah dan tujuan yang jelas, maka Pondok Pesantren Anwarush Sholihin Purwokerto merumuskan visi dan misi yang selanjutnya dijabarkan secara operasional ke dalam tujuan pondok pesantren.<sup>136</sup>

#### a. Visi

Visi Pondok Pesantren Anwarush Sholihin adalah “Mencetak kader ulama yang berwawasan global dan ber-akhlakul karimah”

---

<sup>135</sup> Sumber: Dokumentasi di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin Purwokerto pada tanggal 26 Maret 2019.

<sup>136</sup> Sumber : Dokumentasi di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin Purwokerto pada tanggal 26 Maret 2019.

b. Misi

Misi Pondok Pesantren Anwarush Sholihin adalah sebagai berikut.

- 1) Menyelenggarakan pembelajaran dengan sistem pendidikan salaf
- 2) Mengembangkan potensi santri sesuai dengan bakat dan minat
- 3) Berkolaborasi dengan lembaga pendidikan formal
- 4) Menumbuhkan pribadi yang ber-akhlakul karimah

4. Struktur Organisasi

Pondok Pesantren Anwarush Sholihin Purwokerto mempunyai struktur organisasi yang disusun secara operasional dan sistematis agar dilaksanakan sebaik-baiknya. Struktur organisasi di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin meliputi struktur organisasi kepengurusan santri putra dan struktur organisasi kepengurusan santri putri. Berikut struktur organisasi di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin.

a. Struktur Organisasi Kepengurusan Santri Putra<sup>137</sup>

Pengasuh	: KH. Nur Chafidz
Lurah	: Husnul Khuluqi
Wakil Lurah	: Eko Jemmi Suryadi
Sekretaris	: Seppudin Hidayat
	Irwan Budi
	Fajar Badrul Munif
Bendahara	: Miswanto
	M. Husein Ashari
Koordinator Keamanan	: Ahmad Budiman
	Syaiful Murtadho
	Munasif
Koordinator Kebersihan	: Khasan Maskuri
	M. Reza Undang
Koordinator Pendidikan	: Ahmad Asadi

---

<sup>137</sup> Sumber: Dokumentasi di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin Purwokerto pada tanggal 26 Maret 2019.

Aji Santoso

Koordinator Pembangunan: Khoerunni'am

b. Struktur Organisasi Kepengurusan Santri Putri<sup>138</sup>

Pengasuh	: KH. Nur Chafidz
Lurah	: Siti Khofifatul Khoeriyah
Wakil Lurah	: Lisa Nurin Rahayu
Sekretaris	: Umi Nurul Khanivah
Bendahara	: Rizka Khofifah Purwitosari
Seksi Keamanan	: Ade Irma Hidayah Syifa Maesaroh
Seksi Pendidikan	: Salsa Faujiyah Robingatun Munawaroh
Seksi Kesehatan	: Alfiyah Nurul Khasanah Tanti Mawarni Siti Nur Aisyah
Seksi Kebersihan	: Nur Milatus S Arini Muzayanah Dyah Arini S.
Seksi Koperasi	: Riska N. L Faizah Siska F. Yani

5. Pendidik

Pendidik atau guru/ustadz merupakan salah satu unsur utama dalam sebuah lembaga pendidikan. Keadaan pendidik/asatidz yang ada di Pondok

---

<sup>138</sup> Sumber: Dokumentasi dari pengurus pondok putri Anwarush Sholihin pada tanggal 8 September 2019.

Pesantren Anwarush Sholihin pada tahun pelajaran 2019/2020 adalah sebagai berikut.<sup>139</sup>

**Tabel 1.3**  
**Keadaan Asatidz Pondok Pesantren Anwarush Sholihin**  
**Purwokerto Selatan Kabupaten Banyumas**

No	Nama	Lulusan	Mengajar Materi
1.	KH. Nur Chafidz	Ponpes Lirboyo Kediri	Alfiyyah 2
2.	Ust. Mukiman	Ponpes Anwarush Sholihin Purwokerto	Tanqehul qoul
3.	Ust. Misyaman	Ponpes Anwarush Sholihin Purwokerto	Imryti
4.	Ust. Abdul Latif	Ponpes Anwarush Sholihin Purwokerto	Fathul Qorib
5.	Ust Amron Masduqi	Ponpes Anwarush Sholihin Purwokerto	Jurumiyah
6.	Ust. Sabitah	Trenggalek	Jawharul Maknun
7.	Ust. Saifulloh	Ponpes Anwarush Sholihin Purwokerto	Syifaul Janan
8.	Ust. Muhammad Sa'id	Ponpes Anwarush Sholihin Purwokerto	Jauharul kalamiyah
9.	Kang Husnul Khuluqi	Ponpes Anwarush Sholihin Purwokerto	Alfiyah 1
10.	Ust. Sonhaji	Ponpes Al-Anwar Sarang Rembang	Shorof
11.	Kang Rizki Kurniawan	Ponpes Anwarush Sholihin Purwokerto	Qow'aidul ilal
12.	Kang Eko Jemy Suryadi	Ponpes Anwarush Sholihin Purwokerto	Irsyadul ibad
13.	Kang Ahmad Asadi	Ponpes Anwarush Sholihin Purwokerto	Washoya
14.	Kang Ahmad Budiman	Ponpes Anwarush Sholihin Purwokerto	Qotrotul Ghoes

<sup>139</sup>Sumber: Dokumentasi dari Pondok Pesantren Anwarush Sholihin Purwokerto pada tanggal 26 Maret 2019.

## 6. Keadaan Santri

Keadaan santri di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin Purwokerto sebagian besar berasal dari lingkungan kabupaten Banyumas. Jumlah santri pada tahun pelajaran 2019/2020 yang terdiri dari santri putra sebanyak 145 santri dan santri putri sebanyak 106 santri. Jumlah keseluruhan santri putra dan putri Pondok Pesantren Anwarush Sholihin yaitu 251 santri. Lebih rincinya terdapat dalam tabel sebagai berikut.<sup>140</sup>

**Tabel 1.4**  
**Keadaan Santri Pondok Pesantren Anwarush Sholihin**  
**Purwokerto Selatan Kabupaten Banyumas**

Kategori	Santri	
	Putra	Putri
MI	1 santri	-
MTs	84 santri	68 santri
MA	26 santri	26 santri
Kuliah	2 santri	1 santri
Salaf	32 santri	11 santri
<b>Jumlah</b>	<b>145 santri</b>	<b>106 santri</b>

## 7. Kegiatan Santri

Kegiatan santri di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin yaitu mengaji kitab kuning, khitobah, mujahadah, sekolah, dan mengurus usaha pesantren. Kegiatan mengaji, khitobah, dan mujahadah diwajibkan kepada seluruh santri, baik santri salaf maupun tidak. Sementara itu, kegiatan sekolah hanya diikuti oleh santri yang menempuh pendidikan formal. Kegiatan usaha pesantren diikuti oleh santri salaf dan beberapa santri yang sekolah di SMK Ma'arif NU 3 Purwokerto. Beberapa kegiatan pesantren,

<sup>140</sup> Sumber: Dokumentasi di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin Purwokerto pada tanggal 26 Maret 2019.

dilaksanakan secara terpisah antara santri putra dan santri putri.<sup>141</sup> Berikut jadwal harian santri di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin.

**Tabel 1.5**  
**Jadwal Kegiatan Harian Santri**  
**Di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin**  
**Purwokerto Selatan Kabupaten Banyumas<sup>142</sup>**

<b>Waktu</b>	<b>Kegiatan</b>	<b>Keterangan</b>
04.30 WIB	Bangun Tidur	Semua santri
04.30 – 05.00 WIB	MCK	Semua santri
05.00 - 05.30 WIB	Salat Subuh berjama'ah	Santri putri terpisah dengan santri putra
05.30 – 06.00 WIB	Mengaji	Masing-masing santri mengaji sesuai tingkatan (jadwal terlampir)
06.00 – 06.30 WIB	Persiapan berangkat sekolah	Santri senior (salaf) tetap mengaji hingga pukul 08.00 WIB
06.30 WIB – 12.00 WB	Santri sekolah	Santri senior mengurus depot air galon, kantin, bersih-bersih kediaman pengasuh, ternak, berkebun dan lainnya sesuai tugas yang diberikan Pak Kiai atau Bu Nyai. Kegiatan dilakukan hingga pukul 11.00 WIB.

<sup>141</sup> Hasil wawancara dengan Khusnul Khuluqi sebagai lurah putra Pondok Pesantren Anwarush Sholihin Purwokerto pada tanggal 26 Juli 2019.

<sup>142</sup> Berdasarkan dokumentasi dari Pondok Pesantren Anwarush Sholihin Purwokerto dan wawancara dengan Khusnul Khuluqi pada tanggal 24 September 2019.

12.00 WIB – 12.30 WIB	Salat Dzuhur berjama'ah	Semua santri baik yang sekolah maupun santri senior wajib berjama'ah
12.30 – 13.00 WIB	Mengaji	Dilakukan oleh semua santri.
13.00 WIB - 13.30 WIB	Kembali sekolah	Santri senior tetap mengaji hingga pukul 14.00 WIB
13.30 WIB - 14.00 WIB	Makan siang	Semua santri
14.00 WIB – 15.00 WIB	Istirahat	Semua santri
15.00 WIB – 16.00 WIB	Piket harian	Sesuai jadwal piket masing-masing
16.00 WIB – 17.00 WIB	Salat Asar berjama'ah dilanjut mengaji	Santri yang sekolah, usai salat Asar istirahat
17.00 WIB – 18.00 WIB	Musyawarah	Semua santri
18.00 WIB – 18.30 WIB	Makan malam	Semua santri
18.30 WIB – 19.30 WIB	Salat Magrib berjama'ah dilanjut <i>lalaran/deres</i> Al- Qur'an	Semua santri
19.30 WIB – 20.00 WIB	Salat Isya berjama'ah	Semua santri
20.00 WIB – 22.00 WIB	Diniyah	Sesuai tingkatan masing-masing santri (jadwal terlampir)

22.00 WIB – 00.00 WIB	Istirahat	Santri Salaf tetap mengaji dari pukul 22.00 WIB – 23.00 WIB
00.00 WIB – 01.00 WIB	Qiyamul Lail	Semua santri kecuali santri Ibtida' tidak diwajibkan
01.00 WIB – 04.30 WIB	Tidur	Semua santri

#### 8. Usaha Pesantren

Pondok Pesantren Anwarush Sholihin mendirikan beberapa usaha yang dikelola oleh santri salaf. Berikut tabel usaha pesantren dan pengurusnya.

**Tabel 1.6**  
**Data Usaha di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin**  
**Purwokerto Selatan Kabupaten Banyumas<sup>143</sup>**

Jenis Usaha	Koordinator	Anggota
<b>Kantin</b>	➤ Putra: Husnul Khuluqi ➤ Putri: Rizka Nur Laila	➤ Putra: Romidi & Aji ➤ Putri: Faizah
<b>Peternakan</b>	Mukhalif	Romidi
<b>Perkebunan</b>	Saiful Murtado	Kamino
<b>Usaha Dagang</b>	Eko Jemy S.	1. Rizki Kurniawan 2. Ahmad Budiman 3. Saiful Murtado 4. Lisa Nurin R
<b>Depot Air Galon</b>	Agil Danu P.	1. M. Munasif 2. Qo'idul Umam
<b>Laundry</b>	➤ Putra: Zulfi Zain ➤ Putri: Ade Irma	➤ Putra: 1. Basit

<sup>143</sup> Dokumentasi data pengurus usaha Pondok Pesantren Anwarush Sholihin tahun 2019/2020.



	Hidayah	2. Miswanto ➤ Putri: 1. Nurmilatus Sangadah 2. Risma Triloka Nur A 3. Himmatul Masrufah 4. Faizah 5. Munawaroh
--	---------	--

### B. Karakter *Intrapreneur* Santri Salaf

Adanya permasalahan perekonomian bangsa karena pengangguran yang tinggi dan sempitnya lapangan kerja menjadi tantangan tersendiri bagi lembaga pendidikan untuk turut mengatasinya. Dalam hal ini terjadi transformasi dimana kewirausahaan menjadi paradigma baru sebagaimana yang diungkapkan Timmons dan Spinelli dalam Franky Slamet.<sup>144</sup> Salah satu lembaga pendidikan tertua di Indonesia adalah pondok pesantren. Nia Hoerniasih mengatakan bahwa pondok pesantren merupakan sarana pengembangan kewirausahaan bagi para santrinya; tidak hanya mengembangkan ilmu agama untuk akhirat, melainkan juga mengembangkan berbagai usaha sebagai kepentingan di dunia.<sup>145</sup> Hal tersebut sebagaimana yang dilakukan oleh Pondok Pesantren Anwarush Sholihin Teluk Purwokerto Selatan Banyumas.

Jika dilihat dari kegiatan santri dan data usaha yang berdiri di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin, menjadi bukti bahwa santri tidak hanya mengaji untuk kebutuhan ukhrawi melainkan juga melakukan praktik kewirausahaan untuk kepentingan hidup di dunia. Hal tersebut didukung oleh adanya jadwal kegiatan di pondok pesantren Anwarush Sholihin, mulai dari pelaksanaan

<sup>144</sup> Franky Slamet et.al., *Dasar-dasar...*, 5.

<sup>145</sup> Nia Hoerniasih, "Penerapan...", 96.

ibadah mahdah, dzikir, pembelajaran formal, hingga mengurus usaha pesantren. Ini sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Nia Hoerniasih.

Sebagai lembaga pendidikan nonformal yang memberlakukan pendidikan berbasis *intrapreneurship*, Pondok Pesantren Anwarush Sholihin menanamkan karakter *intrapreneur* kepada santri salaf. Berikut karakter yang tertanam dalam diri santri salaf.

#### 1. Jujur

Berdasarkan wawancara dengan Hj. Marhamah selaku pengasuh santri putri Pondok Pesantren Anwarush Sholihin, karakter yang ingin ditanamkan kepada santri adalah jujur. Karakter tersebut ditanamkan melalui pengelolaan usaha pesantren. Melalui usaha pesantren, santri dididik untuk berlaku jujur terutama dalam pengelolaan keuangan. Berikut paparan dari Hj. Marhamah saat wawancara dengan peneliti.

“Supaya santri berlatih untuk jujur. Santri memegang uang hasil usaha pesantren, jadi mereka harus berlatih jujur berapa uang yang masuk, berapa uang yang digunakan untuk belanja lagi”.<sup>146</sup>

Karakter jujur sangat penting untuk dimiliki oleh seorang wirausaha. Jujur menjadi karakter tersendiri yang membedakan antara santri *intrapreneur* dengan *intrapreneur* lain yang bukan santri. Jujur menjadi salah satu karakter *entrepreneur* santri sebagaimana yang diungkapkan oleh Fathul Aminudin Aziz dengan mengacu pada spirit Qs. Al Mulk ayat 11.<sup>147</sup>

Dalam pelaksanaan *intrapreneurship*, jujur juga menjadi karakter yang harus dimiliki oleh seorang *intrapreneur*. Sebuah organisasi akan mudah memberi kepercayaan kepada anggota yang memiliki karakter jujur. Antonia dan Dolores menyebutkan bahwa seorang *intrapreneur* yang sukses harus memiliki kemampuan bernegosiasi dan berkomunikasi dengan baik.<sup>148</sup> Namun sebagai seorang muslim yang mengajarkan

<sup>146</sup> Wawancara dengan Hj. Marhamah selaku Pengasuh santri putri Pondok Pesantren Anwarush Sholihin pada tanggal 12 November 2019.

<sup>147</sup> Fathul Aminuddin Aziz, *Manajemen...*, 9.

<sup>148</sup> Antonia Mohedano-Suanes and Dolores Garzon Benitez, *Intrapreneurs: ...*, 112.

kejujuran, komunikasi dan negosiasi yang baik tidak cukup jika tanpa didasari oleh kejujuran. Hal inilah yang tidak disebutkan oleh Antonia dan Dolores.

Karakter jujur telah tertanam dalam diri santri yang dibuktikan dengan transparansi pengelolaan keuangan usaha pesantren, seperti UD Anshol dimana pemasukan dan pengeluaran telah direkap dalam komputer<sup>149</sup> sehingga siap untuk dilaporkan secara berkala. Karakter jujur yang dimiliki secara personal, pada dasarnya dalam organisasi tidak hanya berkaitan dengan pengelolaan keuangan melainkan dapat berupa ucapan.

Seperti pengurus UD Anshol yang mendapat kepercayaan dari organisasi lain dengan adanya kerjasama sebagaimana yang disampaikan oleh Budiman.

“Untuk UD Anshol tetap kerjasama dengan pihak luar seperti untuk pengadaan barangnya. Barang di sini seperti kertas dan alat tulis kantor. Ada tiga pihak yang diajak kerjasama yaitu Anugerah, Family, dan Samudera Utama”.<sup>150</sup>

Kerjasama yang terjalin antara UD Anshol dengan CV. Anugerah, CV. Family, dan CV. Samudera Utama tersebut menjadi bukti dimilikinya kemampuan negosiasi dan komunikasi yang baik. Maka dari itu, menjadi keputusan yang tepat bagi pondok pesantren Anwarush Sholihin untuk menanamkan karakter jujur pada santri agar menjadi seorang *intrapreneur* muslim yang sukses.

Dari uraian tersebut di atas, dapat diketahui bahwa karakter jujur yang dimiliki oleh santri salaf secara personal akan membentuk karakter *intrapreneur* berupa *skilled negotiators and good communicators* dalam organisasi usaha pesantren.

---

<sup>149</sup> Berdasarkan hasil observasi di UD Anshol pada tanggal 11 September 2019.

<sup>150</sup> Wawancara dengan Budiman, salah satu pengurus UD Anshol di bagian marketing pada tanggal 22 Juli 2019.

## 2. Mempunyai Motivasi Diri

Motivasi adalah stimulus penggerak. Ika Yunia Fauzia menyebutkan bahwa motivasi diperoleh melalui dukungan internal dan eksternal.<sup>151</sup> Motivasi yang dimiliki oleh Santri salaf dalam kesediaan mereka mengurus usaha-usaha pesantren adalah motivasi yang berasal dari dalam diri sendiri (internal). Sebagian besar alasan mereka selain karena mendapat utusan dari pengasuh pondok secara langsung, juga karena mereka ingin memberi manfaat kepada pondok pesantren Anwarush Sholihin dan dapat membantu memenuhi kebutuhan pesantren. Seperti yang disampaikan oleh Ade Irma Hidayah dalam sebuah wawancara dengan peneliti.

“Saya ingin memberi manfaat untuk pesantren mba, salah satunya melalui usaha laundry”.<sup>152</sup>

Santri adalah seseorang yang sangat *ta'dzim* terhadap Kiai. Adanya rasa *ta'dzim* tersebut menciptakan keinginan kuat dari santri untuk menjadi santri yang dapat bermanfaat bagi pesantren. Motivasi tersebut yang dimiliki oleh Ade Irma Hidayah dalam mengurus usaha laundry. Motivasi yang sama juga dimiliki oleh Kamino sebagai santri yang mengurus usaha perkebunan.<sup>153</sup> Sementara itu, motivasi yang dimiliki Budi untuk mengurus Usaha Dagang Anwarush Shalihin adalah untuk mengetahui dunia luar, dunia kerja, dan untuk mendapat pengalaman.<sup>154</sup>

Motivasi yang tinggi dalam diri santri salaf akan menciptakan seorang *intrapreneur* yang pekerja keras dan memiliki komitmen terhadap pesantren. *Strongly committed to their organization* merupakan salah satu karakter *intrapreneur* yang disebutkan oleh Antonia dan Dolores. Karakter tersebut dimiliki oleh santri salaf yang mengurus usaha kantin,

---

<sup>151</sup> Ika Yunia Fauzia, *Islamic...*, 5.

<sup>152</sup> Wawancara dengan Ade Irma Hidayah, pengurus usaha laundry pada tanggal 22 Juli 2019.

<sup>153</sup> Wawancara dengan Kamino pada tanggal 17 Februari 2020.

<sup>154</sup> Hasil wawancara dengan Budiman, salah satu karyawan UD Anshol di bagian marketing pada tanggal 11 September 2019.

sebagaimana Romidi yang memiliki komitmen untuk membuka kantin setiap hari. Berikut tanggapan Romidi saat wawancara dengan peneliti.

“Kantin buka Pagi setelah mengaji mba, kira-kira pukul 08.00 WIB sampai pukul 13.00 WIB. Setelah itu tutup, dibuka lagi pukul 15.00 WIB sampai pukul 16.30 WIB. Menjelang Magrib buka lagi kurang lebih setengah jam. Setelah itu tutup, pukul 22.00 WIB sampai pukul 24.00 WIB buka. Tugas saya di kantin meliputi belanja, menjaga kantin, membuat es batu, membuat es krim, dan lain-lain”<sup>155</sup>.

Dari jadwal dan tugas kantin yang disampaikan oleh Romidi menunjukkan padatnya kegiatan yang harus dilakukan dalam mengurus usaha kantin putra. Hal ini tentu menuntut Romidi untuk memanage waktu dengan baik; karena selain mengurus usaha kantin, sebagai santri Ia juga harus mengikuti kegiatan utama pesantren yaitu mengaji. Jika tidak memiliki komitmen besar terhadap usaha kantin pesantren, maka akan sulit bagi santri untuk menjalankan usaha tersebut. Di samping itu, dibutuhkan konsistensi terhadap pekerjaan.

Motivasi diri yang dimiliki oleh santri salaf secara personal memunculkan *strongly committed* pada usaha pesantren. Di mana *strongly committed* dibarengi oleh konsisten terhadap pekerjaan. Karakter tersebut merupakan salah satu karakter *intrapreneur* sebagaimana yang disebutkan oleh Antonia dan Dolores.

### 3. Visioner

Seorang *intrapreneur* harus mempunyai orientasi ke masa depan, minimal memiliki target pencapaian usaha yang digeluti. Santri salaf yang mengurus usaha pesantren memiliki jiwa visioner. Hal ini dapat dilihat dari penjelasan yang disampaikan oleh Eko Jemy pada saat wawancara dengan peneliti.

“Target pemasaran kami yaitu sampai pada wilayah BARLINGMASCAKEB (Banjarnegara, Purbalingga, Banyumas, Cilacap, dan Kebumen). Selain itu, Empat sampai Lima tahun lagi

---

<sup>155</sup> Wawancara dengan Romidi, pengurus usaha kantin pada tanggal 17 Juli 2019.

mampu membangun gudang dan satu buah toko sendiri karena saat ini masih mengikut pada gedung pesantren. Kemudian Kita memiliki target omset secara bertahap, setiap tahap naik seratus juta. Saat ini omset baru mencapai dua ratus juta, ke depan target Kita omset dapat mencapai tiga ratus juta. Kalau dari pengasuh, target dalam satu tahun kita sudah memiliki dana untuk membuat satu lokal asrama".<sup>156</sup>

Target pencapaian merupakan satu hal penting dalam sebuah usaha sebagai wujud adanya jiwa visioner. Oleh karena itu, seorang *intrapreneur* yang berjiwa visioner pasti memiliki target pencapaian usaha yang digelutinya. Seperti yang disampaikan oleh Eko Jemy tentang target pencapaian yang dimiliki oleh UD Anshol. Mengenai target tersebut, tentu harus didasarkan pada analisa pengurus terhadap kemampuan yang dimiliki dan melakukan pembacaan terhadap kondisi di lapangan. Setelah itu santri dapat merealisasikannya dengan melakukan perencanaan dan langkah yang harus dilakukan.

Target pencapaian juga dimiliki oleh Agil sebagai pengurus usaha depot air galon. Target tersebut yaitu dapat menjual minimal sebanyak 40 galon per hari, usaha meningkat baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Mualif sebagai santri salaf yang mengurus usaha ternak juga memiliki target untuk meningkatkan usaha ternak dari segi kuantitas. Rencana tersebut ditargetkan akan terealisasi dalam kurun waktu setengah tahun.

Target pencapaian yang dimiliki oleh santri salaf menandakan adanya jiwa visioner seorang *intrapreneur*. Dilihat dari target pencapaian yang disampaikan oleh beberapa santri salaf yang mengurus usaha pesantren menunjukkan bahwa mereka mementingkan kebaikan usaha pesantren (organisasi) bukan target yang berisi keuntungan secara personal.

Antonia dan Dolares menyebutkan bahwa salah satu karakter *intrapreneur* adalah *visionary and willing to tackle the status quo*.<sup>157</sup> Oleh

---

<sup>156</sup> Wawancara dengan Eko Jemy, pengurus UD Anwarush Sholihin pada tanggal 22 Juli 2019.

<sup>157</sup> Antonia Mohedano-Suanes and Dolores Garzon Benitez, *Intrapreneurs: ...*, 110.

karena itu, seorang *intrapreneur* yang memiliki karakter tersebut akan selalu mencari cara untuk masa mendatang yang lebih baik. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan membuat perencanaan dan strategi yang matang agar langkah-langkah untuk mencapai target lebih jelas dan terarah.

Dari hasil wawancara dengan beberapa santri salaf yang mengurus usaha pesantren dapat diketahui bahwa meskipun mereka memiliki target pencapaian, tapi belum diimbangi dengan perencanaan yang matang untuk mencapai target tersebut. Oleh karena itu, jiwa visioner yang dimiliki oleh santri salaf perlu untuk diperkuat kembali karena seorang visioner tidak hanya berangan-angan, akan tetapi Ia mengetahui dengan jelas langkah apa yang akan dilakukan untuk mencapai target yang dibuat.

#### 4. Mampu membangun tim yang baik

Di balik kesuksesan sebuah organisasi terdapat tim yang solid. Santri salaf dalam mengurus usaha pesantren, mampu membangun tim yang baik; sebagaimana yang dijelaskan oleh Eko Jemy saat wawancara dengan peneliti.

“Tidak ada kendala intern dalam tim karena kami guyub rukun, bahu membahu untuk mencapai target”.<sup>158</sup>

Tidak mudah untuk membangun sebuah tim yang baik karena tim terdiri dari individu-individu yang membawa ide, gagasan, dan karakter masing-masing. Individu yang masuk ke dalam sebuah tim harus mampu mengendalikan egonya. Hal tersebut mampu dilakukan oleh santri salaf sehingga seperti yang disampaikan oleh Eko Jemy bahwa tim pengurus UD Anshol mampu hidup rukun dan bahu membahu agar tujuan dapat tercapai. Di samping itu, ada kesadaran pada diri santri bahwa mereka sama-sama santri yang sedang berjuang mengelola UD Anshol untuk

---

<sup>158</sup> Wawancara dengan Eko Jemy, pengurus UD Anwarush Sholihin pada tanggal 22 Juli 2019.

perkembangan pesantren sehingga sangat mudah untuk membentuk tim yang baik.

Selain itu, tim yang baik adalah tim yang memahami tugas pokok dan fungsi masing-masing. Di UD Anshol ada santri yang bertugas di bagian marketing, administrasi dan bendahara, serta ekspedisi. Bagian marketing memiliki tugas untuk memasarkan barang, administrasi dan bendahara bertugas untuk mencatat pemesanan dan membuat nota serta mengatur keluar masuk uang, dan ekspedisi bertugas untuk mengantar barang pesanan ke lokasi pemesanan. Selain mengetahui tugas masing-masing, setiap pengurus juga mengetahui tugas dari partnernya. Seperti yang disampaikan oleh Lisa saat ditanya oleh peneliti mengenai tugas dari masing-masing karyawan.

“Bagian sales atau marketing melapor berapa jumlah pesanan dan dari mana saja pemesan. Kemudian saya di bagian administrasi membuat notanya, sementara masing-masing sales menyiapkan barang mulai dari mengumpulkan barang pesanan, packing barang, hingga memasukkan barang ke dalam mobil. Barang pesanan yang searah dijadikan satu mobil. Setelah nota dan barang pesanan ready, bagian ekspedisi membawa barang ke tujuan ditemani oleh sales”.<sup>159</sup>

Pemahaman terhadap tugas pokok dan fungsi masing-masing anggota dalam tim akan mempermudah mengelola sebuah usaha. Selain itu, antar anggota dapat saling membantu apabila mengalami kesulitan atau sedang berhalangan. Dalam hal ini, Lisa sebagai salah satu dari pengurus UD Anshol telah mengetahui tugas dari para rekannya.

Kesadaran terhadap tugas pokok dan fungsi masing-masing divisi merupakan hal yang membawa dampak baik bagi sebuah organisasi. Jika kesadaran tersebut sudah ada pada masing-masing anggota organisasi, maka dalam konteks ini tidak perlu lagi keahlian diplomasi; seperti pendapat Antonia dan Dolaris yang memasukkan keahlian diplomasi ke

---

<sup>159</sup> Wawancara dengan Lisa, pengurus UD Anwarush Sholihin di bagian administrasi dan bendahara pada tanggal 17 Juli 2019.



dalam salah satu karakter yang harus dimiliki oleh *intrapreneur* terutama agar dapat mengatasi masalah dalam team.<sup>160</sup>

#### 5. Berani mengambil risiko

Seorang *intrapreneur* harus mampu membuat keputusan dengan segala risiko yang mungkin akan dihadapi. Jika seorang *intrapreneur* dihadapkan pada dua pilihan yang sama-sama mengandung risiko, maka Ia akan mengambil pilihan dengan risiko yang telah diperhitungkan. *Take calculated risks* menjadi salah satu karakter *intrapreneur* yang disebutkan oleh Antonia dan Dolares.

Salah satu bentuk keberanian santri salaf dalam mengambil resiko yaitu dengan sistem satu hari jadi. Artinya bahwa pengurus laundry bersedia menerima laundry dari santri dalam jangka waktu satu hari sudah siap untuk diambil oleh pemiliknya. Hal itu berlaku untuk santri putra maupun santri putri. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Ade Irma Hidayah.

“Pakaian kotor yang akan dilaundry, pagi diantar dan malam sudah bisa diambil”.<sup>161</sup>

Jangka waktu pengantaran dan pengambilan pakaian tidak lebih dari 24 jam. Kebijakan tersebut bukan tanpa risiko. Kemungkinan risiko yang akan terjadi adalah komplain dari para pelanggan apabila dalam jangka waktu kurang dari 24 jam pakaian yang dilaundry belum bersih. Komplain dari pelanggan menunjukkan turunnya kepercayaan pelanggan terhadap pengurus laundry. Kepercayaan yang menurun akan berdampak pada menurunnya jumlah santri yang melaundry. Jika pelanggan menurun maka pendapatan usaha laundry akan merosot. Meskipun demikian, setiap risiko dari keputusan yang telah diambil tidaklah menjadi tanggungjawab personal melainkan menjadi tanggungjawab bersama (organisasi). Risiko ini akan mampu dihadapi dengan kerjasama antar pengurus laundry. Hal ini sejalan dengan pernyataan Lisa Smith dkk, “*Intrapreneur does not fear*

<sup>160</sup> Antonia Mohedano-Suanes and Dolores Garzon Benitez, *Intrapreneurs:...*, 110.

<sup>161</sup> Wawancara dengan Ade Irma Hidayah, pengurus usaha Laundry santri putri pada tanggal 22 Juli 2019.

*potencial risk and failure which requires an organizational structure that embraces risk taking*".<sup>162</sup>

#### 6. Mampu membangun kerjasama

Jaringan usaha pesantren yang dibangun oleh santri salaf belum meluas, namun mereka telah melakukan kerjasama dengan orang lain di luar pesantren. Seperti pengurus usaha kantin yang melakukan kerjasama dengan para pedagang jajanan untuk menyuplai jajanan di kantin pesantren. Hal ini sebagaimana yang dijelaskan oleh Romidi saat wawancara dengan peneliti.

“Ada tujuh orang yang menitipkan dagangannya ke kantin. Mereka ada yang menitip gorengan, roti goreng, batagor, nasi goreng, martabak mini, makaroni, dan lainnya”.<sup>163</sup>

Kerjasama yang dibangun oleh pengurus kantin cukup membantu kantin untuk berkembang; karena dari kerjasama tersebut kantin mendapatkan barang yang tidak dapat disediakan oleh pengurus kantin sendiri. Namun demikian, pengurus kantin perlu untuk memperluas jaringan usaha jika menginginkan perkembangan usaha kantin yang lebih pesat lagi.

Kerjasama yang terbentuk antara pengurus kantin dengan supliyer menunjukkan adanya komunikasi yang baik. Oleh karena itu kerjasama masih bertahan, meskipun sebagaimana yang penulis katakan bahwa perlu adanya perluasan jaringan usaha untuk mengembangkan usaha kantin. Hal ini sejalan dengan Antonia dan Dolores bahwa seorang *intrapreneur* adalah *good communicator*.<sup>164</sup> Ia harus memiliki keahlian dalam berkomunikasi sehingga mampu menjalin kerjasama dengan baik. Berkembangnya usaha dalam organisasi merupakan bentuk reward tersendiri bagi *intrapreneur*.

---

<sup>162</sup> Lisa Smith, Patrizia Rees, dan Noel Murray, “*Turning entrepreneurs into intrapreneurs: Thomas Cook, a case-study*”, *Tourism Management*. Vol. 56. 2016, 193.

<sup>163</sup> Wawancara dengan Romidi, pengurus usaha kantin pada tanggal 14 Agustus 2019.

<sup>164</sup> Antonia Mohedano-Suanes and Dolores Garzon Benitez, *Intrapreneurs: ...*, 112.

## 7. Kreatif dan inovatif menghadapi perubahan

Santri salaf memiliki jiwa kreatif. Hal ini dapat dilihat dari cara yang dilakukan oleh Munasif dan Agil dalam mengurus depot air galon. Mereka menggunakan sikat pembersih kamar mandi yang masih baru dan disambungkan dengan paralon untuk membersihkan bagian dalam galon secara manual.<sup>165</sup> Sementara untuk mencuci bagian kran galon, Munasif dan Agil menggunakan sikat gigi bersih. Seperti yang disampaikan Agil dalam wawancara dengan peneliti.

“Pencucian galon dengan sikat dan sabun khusus galon dan dilakukan secara manual. Kran galon juga dicuci. Untuk membersihkannya, kita menggunakan sikat gigi baru dan bersih. Setelah itu dibilas dua kali. Kemudian dikeringkan dengan kanebo. Kami menggunakan sikat gigi karena simpel dan mudah untuk membersihkan. Ini inisiatif saya saja”.<sup>166</sup>

Adanya sikap kreatif dalam diri *intrapreneur* akan membantu dalam mencari solusi terhadap masalah yang akan dihadapi. Seperti masalah minimnya sarana prasarana dalam mengelola sebuah usaha. Meskipun bukan satu-satunya hal terpenting, namun tidak terpenuhinya sarana akan menghambat perkembangan usaha. Oleh karena itu, seorang *intrapreneur* harus mampu mengatasi hal tersebut dengan berbagai kreativitas.

Selain kreatif, santri salaf juga mampu melakukan inovasi. Hal ini dibuktikan dengan sikap tanggap mereka terkait dengan perkembangan media sosial. Dari usaha depot air galon yang awalnya pemesanan melalui sms sekarang sudah melalui whatsapp. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Agil dalam wawancara dengan peneliti.

“Dulu pemesanan melalui sms sekarang sudah melalui whatsapp. Meskipun masih ada yang pesan melalui sms, tapi rata-rata melalui whatsapp”.<sup>167</sup>

---

<sup>165</sup> Hasil pengamatan di depot air galon Pondok Pesantren Anwarush Sholihin peneliti pada tanggal 3 September 2019.

<sup>166</sup> Wawancara dengan Agil, pengurus depot air galon pada tanggal 11 Juli 2019.

<sup>167</sup> Wawancara dengan Agil, pengurus Depot Air Galon Pondok Pesantren Anwarush Sholihin pada tanggal 11 Juli 2019.

Hal tersebut juga dilakukan oleh pengurus UD Anshol; sebagaimana yang dijelaskan oleh Eko Jemy dalam wawancara dengan peneliti.

“Pemasaran atau penjualan di internet, kami menggunakan aplikasi Buka Lapak, Facebook, dan Instagram. Saya memegang Buka Lapak sementara akun Facebook dan Instagram dipegang oleh Kang Kiki”.<sup>168</sup>

Dengan memanfaatkan aplikasi penjualan yang marak digunakan oleh kebanyakan orang di jaman sekarang, UD Anshol akan mudah menemukan para konsumen. Pemanfaatan media sosial seperti Whatsapp, Facebook, Buka Lapak, dan Instagram memberi peluang besar untuk meningkatkan usaha pesantren karena sebagian masyarakat menggunakan media sosial tersebut.

Kegiatan yang dilakukan oleh Agil dalam mengurus depot air galon dan Eko Jemy ketika mengurus UD Anshol, merupakan wujud tanggapnya terhadap perubahan. Meskipun seorang santri dinilai kurang mengikuti perkembangan jaman, namun hal ini berbeda dengan santri salaf yang mengurus usaha di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin

Zahra sebagaimana yang dikutip oleh Antonia dan Dalores mengatakan bahwa inovasi berarti membuat atau menciptakan produk baru, proses memproduksi, dan sistem organisasi.<sup>169</sup> Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat diketahui bahwa inovasi yang dilakukan oleh santri salaf merupakan inovasi dalam bentuk pelayanan. Jika mengacu pada pengertian inovasi yang diungkapkan oleh Zahra maka inovasi yang dilakukan santri merupakan bentuk dari inovasi dalam sistem organisasi. Terbentuknya sikap kreatif dan inovatif merupakan tujuan dari diberlakukannya pendidikan *intrapreneurship*.

---

<sup>168</sup> Wawancara dengan Eko Jemy, salah satu pengurus UD Anshol di bidang marketing pada tanggal 22 Juli 2019.

<sup>169</sup> Antonia Mohedano-Suanes and Dolores Garzon Benitez, *Intrapreneurs: ...*, 110.

### C. Metode Penanaman Karakter *Intrapreneur* Santri Salaf

Karakter *intrapreneur* bukanlah karakter yang diturunkan berdasarkan gen, akan tetapi ia dapat ditanamkan dengan disiplin yang tinggi dalam waktu yang relatif lama.<sup>170</sup> Dalam upaya penanaman karakter dibutuhkan metode yang tepat dan efektif. Metode yang digunakan di pondok pesantren Anwarush Sholihin dalam menanamkan karakter *intrapreneur* santri salaf adalah sebagai berikut.

#### 1. Keteladanan dari pengurus usaha pesantren

Ahmad Tafsir sebagaimana yang dikutip oleh Amirulloh Syarbini menjelaskan bahwa hakikat dari metode keteladanan adalah pendidik memberi teladan atau contoh yang baik kepada peserta didik.<sup>171</sup> Dalam konteks di pesantren, dapat berarti bahwa pengasuh ataupun dewan asatidz memberi teladan kepada para santri, atau pengurus memberi teladan kepada santri yang bukan pengurus. Pada konteks yang lebih spesifik yaitu di pondok pesantren Anwarush Sholihin, keteladanan karakter *intrapreneur* dilakukan oleh pengurus usaha pesantren kepada santri salaf.

Santri mulai dikenalkan dengan usaha pesantren pada saat masih menempuh pendidikan formal. Pengenalan tersebut dilakukan dengan cara santri membantu pengurus usaha pesantren di waktu senggang. Setelah lulus, santri mulai diperbolehkan mengelola usaha pesantren. Sebagaimana yang disampaikan oleh Hj. Marhamah.

“Tidak semua santri salaf mengurus usaha pesantren. Hanya santri yang sudah mondok Lima tahun ke atas yang mengurus usaha pesantren dan santri-santri yang sudah menjadi ustadz atau mengajar diniyah. Sementara itu, santri yang masih sekolah supaya tetap fokus. Kalau sudah lulus bisa ke bisnis. Mereka (santri yang sekolah) terkadang juga membantu, seperti mencuci galon.”<sup>172</sup>

Pengenalan terhadap usaha pesantren merupakan bagian dari cara yang dilakukan oleh pesantren agar santri salaf mulai mengetahui usaha di

<sup>170</sup> Yuyus Suryana dan Kartib Bayu, *Kewirausahaan...*, 51.

<sup>171</sup> Amirulloh Syarbini, *Model...*, 61.

<sup>172</sup> Wawancara dengan Ibu Marhamah selaku Pengasuh santri putri Pondok Pesantren Anwarush Sholihin pada tanggal 12 November 2019.

pesantren dan cara mengelolanya. Secara perlahan santri salaf akan mengetahui bagaimana usaha pesantren dapat berjalan dan bagaimana karakter *intrapreneur* pengurus dalam mengelola usaha pesantren. Meskipun pengetahuan karakter *intrapreneur* tidak diberikan secara langsung berupa materi, namun melalui pengenalan usaha pesantren, pengetahuan karakter *intrapreneur* akan didapat.

Dari interaksi secara langsung antara santri salaf dengan pengurus yang mengelola usaha pesantren, maka akan menjadi sumber pengetahuan (*moral knowing* -istilah yang digunakan oleh Thomas Lickona) bagi santri salaf. Sikap dan perilaku pengurus dalam hal mengurus usaha pesantren akan terekam; dan sedikit banyak diikuti oleh santri salaf. Dari sini karakter *intrapreneur* yang dimiliki oleh santri pengurus akan dicontoh oleh santri salaf. Sikap dan perilaku pengurus dalam mengelola usaha pesantren menjadi teladan bagi santri salaf lainnya. Hal ini sejalan dengan pernyataan dari Putra Pratomo Hadi dan M. Darajat Ariyanto bahwa keteladanan menjadi salah satu metode yang digunakan dalam menanamkan karakter.<sup>173</sup> Dalam ajaran Islam, metode keteladanan juga digunakan oleh Rasulullah Saw. dalam menumbuhkan akhlak karimah umat Islam.

## 2. Pembiasaan melalui praktik berwirausaha

Adanya usaha yang berdiri menandakan bahwa Pondok Pesantren Anwarush Sholihin merupakan pesantren yang tidak hanya berfungsi untuk menyelenggarakan pembelajaran dan menumbuhkan pribadi yang berakhlakul karimah, melainkan juga berfungsi untuk mengembangkan potensi santri berdasarkan bakat dan minat masing-masing. Hal ini sesuai dengan misi dari pondok pesantren itu sendiri. Dewey, juga mengungkapkan bahwa pendidikan tidak hanya untuk memberi

---

<sup>173</sup> Putra Pratomo Hadi dan M. Darajat Ariyanto, "Metode...", 2018.

keterampilan melainkan menyadarkan peserta didik akan potensi yang dimiliki.<sup>174</sup>

Sedikit berbeda, Ari Agung Pramono mengemukakan bahwa pesantren tidak hanya berfungsi untuk menjalankan rutinitas mengajar melainkan sebagai wadah untuk memberikan *lifeskills*.<sup>175</sup> *Lifeskills* yang diberikan kepada santri di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin memiliki tujuan sebagaimana yang disampaikan oleh Hj. Marhamah yaitu “jadi santri keluar dari pondok supaya tidak kaget”. Artinya bahwa santri tidak hanya dibekali ilmu agama melainkan juga keterampilan agar santri siap terjun di masyarakat. Tidak dapat dipungkiri bahwa permasalahan yang akan dihadapi di masyarakat tidak hanya seputar keagamaan melainkan lebih kompleks. Oleh karena itu, lulusan pondok pesantren harus bersiap diri dengan bekal yang memadai. Lebih lengkap, Hj. Marhamah menyampaikan dalam wawancara sebagai berikut.

“Usaha pesantren adalah untuk latihan wirausaha santri, jadi santri keluar dari pondok supaya tidak kaget.”<sup>176</sup>

Pernyataan pengasuh pondok putri tersebut juga mengandung arti agar santri mempunyai pengalaman di pesantren sebagai bekal untuk membentuk pengalaman yang lebih baik di lingkup yang lebih luas, yaitu masyarakat. Hal ini sejalan dengan pemikiran Dewey, bahwa pendidikan merupakan proses pengumpulan dan pengorganisasian pengalaman untuk membuat pengalaman baru.

Adanya permasalahan yang kompleks di masyarakat menuntut pesantren agar mampu memainkan perannya secara dinamis dan proaktif.<sup>177</sup> Dalam hal ini, Pondok Pesantren Anwarush Sholihin mampu berperan sebagai lembaga pendidikan yang dinamis dan proaktif yaitu dengan menyiapkan wadah bagi santri untuk berwirausaha.

---

<sup>174</sup> Chusnul Chotimah dan Muhammad Fatthurrohman, *Paradigma...*, 108.

<sup>175</sup> Ari Agung Pramono, *Model...*, 2.

<sup>176</sup> Wawancara dengan Hj. Marhamah selaku Pengasuh santri putri Pondok Pesantren Anwarush Sholihin pada tanggal 12 November 2019.

<sup>177</sup> Ari Agung Pramono, *Model...*, 2.

Selain sebagai wadah untuk memberi *lifeskills* pada santri, usaha pesantren yang didirikan juga sebagai wadah untuk pembiasaan berwirausaha. Setelah santri mengetahui karakter *intrapreneur* yang dimiliki oleh pengurus dalam mengelola usaha pesantren, selanjutnya adalah pembiasaan dengan praktik langsung mengelola usaha pesantren. Melalui praktik berwirausaha, karakter *intrapreneur* dalam diri santri salaf akan terbentuk.

Santri mengelola usaha pesantren setiap hari sesuai dengan bidang masing-masing usaha yang dipegang. Pengelolaan yang dilakukan setiap hari berpeluang besar terjadinya pengulangan perilaku berwirausaha. Pengulangan tersebut terjadi secara kontinu selama santri mengelola usaha pesantren, sehingga dari pembiasaan praktik berwirausaha akan menumbuhkan karakter *intrapreneur* santri salaf.

#### **D. Peran Pengasuh dalam Penanaman Karakter *Intrapreneur* Santri Salaf**

Kiai sebagai Pengasuh pesantren adalah figur yang kharismatik bagi para santri. Ari Agung Pramono mengungkapkan bahwa figur kiai sangat dominan dalam menentukan arah pengelolaan, kebijakan, dan pengembangan pondok pesantren.<sup>178</sup> Beberapa usaha pesantren dikelola oleh santri di bawah pantauan Pengasuh Pondok Pesantren. Praktik secara langsung dengan mengelola usaha pesantren akan memberikan pengalaman tersendiri bagi santri, selain pengalaman mengaji. Pengalaman tersebut akan menjadi hal baru bagi santri yang sebelumnya tidak pernah bergelut dengan dunia usaha, namun akan menjadi pengalaman tambahan bagi santri yang sebelumnya telah mempunyai pengalaman dasar berkaitan dengan usaha. Inilah yang oleh Dewey dikatakan bahwa pendidikan merupakan proses memperlengkapi pengalaman untuk memperoleh pengalaman mendatang yang lebih baik. Maka dari itu, belajar yang sesungguhnya adalah belajar yang mengalami secara langsung atau *learning by doing*.

---

<sup>178</sup> Ari Agung Pramono, *Model...*, 63.



Meskipun demikian, Dewey mengungkapkan bahwa pendidikan berbasis pengalaman dituntut untuk menyiapkan kebutuhan peserta didik. Kebutuhan dimaksud dapat berupa perencanaan, proses pelaksanaan, dan evaluasi yang harus dilakukan. Di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin, pelaksanaan pengelolaan usaha pesantren masih berjalan secara spontanitas dan belum ada perencanaan yang matang. Selain itu, evaluasi atas pengelolaan usaha pesantren juga belum dilakukan dengan maksimal. Hal ini yang mungkin menjadi tantangan untuk perkembangan Pondok Pesantren Anwarush Sholihin.

Terlepas dari hal tersebut, Pengasuh telah berperan penting dalam terselenggaranya pendidikan berbasis *intrapreneurship*. Dalam hal ini, peran Pengasuh pondok pesantren di antaranya:

1. Memberi motivasi kepada santri

Dalam pelaksanaan pendidikan berbasis *intrapreneurship*, pengasuh memberi motivasi kepada santri salaf yang mengelola usaha pesantren. Motivasi yang diberikan berupa kata-kata, seperti yang disampaikan oleh Eko Jemy saat wawancara.<sup>179</sup>

“Pak Kiai pernah *ngendika* “yang penting giat”, “*man jadda wajada*”, “bersungguh-sungguhlah”.

Kata-kata motivasi yang diberikan oleh Pengasuh kepada santri pengelola usaha pesantren, akan menumbuhkan jiwa penuh semangat dan optimis. Pemberian motivasi kepada santri sejalan dengan peran interpersonal seorang pemimpin; sebagaimana yang disebutkan oleh Fathul Aminudin Aziz bahwa pemimpin memiliki tiga bentuk peranan, salah satunya adalah peranan yang bersifat interpersonal. Artinya pemimpin sebagai simbol eksistensi organisasi, bertanggungjawab untuk memberi motivasi dan arahan kepada bawahan.<sup>180</sup> Dalam konteks di sini, Pengasuh diibaratkan sebagai pemimpin pesantren, dan santri adalah “bawahan” yang mendapat motivasi serta arahan dari Pengasuh pondok.

---

<sup>179</sup> Wawancara dengan Eko Jemy, salah satu pengurus UD Anshol di bidang marketing pada tanggal 22 Juli 2019.

<sup>180</sup> Fathul Aminudin Aziz, *Manajemen...*, 54.

## 2. Pemberian ijin pendirian usaha pesantren

Pengasuh memiliki wewenang untuk menentukan kebijakan di pesantren, termasuk membuat keputusan untuk mengizinkan atau menolak pendirian usaha pesantren. Tanpa adanya ijin pendirian usaha dari Pengasuh, santri salaf tidak akan belajar mengelola usaha pesantren. Artinya bahwa santri tidak mungkin mendapat kesempatan untuk praktik secara langsung. Melalui praktik setiap hari, karakter *intrapreneur* akan tumbuh pada diri santri. Sebagaimana penjelasan dari Pengasuh santri putri bahwa pendirian usaha pesantren sebagai wadah untuk latihan berwirausaha bagi santri. Meskipun hal itu bukan menjadi satu-satunya tujuan pendirian usaha pesantren, namun hal itu sangat berperan terhadap tumbuhnya karakter *entrepreneur* dalam diri santri salaf.

Pemberian ijin pendirian usaha pesantren sejalan dengan peranan pengambilan keputusan sebagaimana yang disebutkan oleh Fathul Aminudin Aziz, bahwa pemimpin sebagai penentu kebijakan.<sup>181</sup> Tidak hanya itu, Pengasuh juga berwenang mengambil keputusan dalam pengelolaan usaha pesantren. Seperti yang disampaikan oleh Mukhalif saat wawancara dengan peneliti.

“Pak Kiai pernah memantau dan bertanya jumlah hewan ternak yang ada. Jika ternak telah banyak, Pengasuh memerintahkan kepada Ssaya untuk mengurangnya bisa dengan dijual atau disembelih”.<sup>182</sup>

Dari pemaparan di atas, dapat diketahui bahwa Pengasuh pondok pesantren Anwarush Sholihin dalam pelaksanaan pendidikan berbasis *intrapreneurship* memiliki peranan yang bersifat interpersonal yang ditunjukkan dengan pemberian motivasi kepada santri, dan peranan pengambilan keputusan yang dibuktikan dengan pemberian ijin pendirian usaha di pondok pesantren. Namun demikian, dalam pelaksanaan pendidikan berbasis *intrapreneurship* juga dibutuhkan adanya peran dari pengasuh yang

<sup>181</sup> Fathul Aminudin Aziz, *Manajemen...*, 54.

<sup>182</sup> Berdasarkan hasil wawancara dengan Mukhalif pada tanggal 14 Agustus 2019.

bersifat informasional; dimana pengasuh sebagai penerima, pemberi, dan penganalisa informasi terutama yang berkaitan dengan dunia usaha. Peranan ini akan berpengaruh terhadap perkembangan usaha pesantren dan tumbuhnya karakter *intrapreneur* santri salaf.



## BAB V

### SIMPULAN, IMPLIKASI, dan SARAN

#### A. Simpulan

Pendidikan berbasis *intrapreneurship* di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin Teluk Purwokerto Selatan dilaksanakan dengan berfokus pada penanaman karakter *intrapreneur* santri salaf. Karakter *intrapreneur* yang tumbuh pada diri santri salaf antara lain jujur, mempunyai motivasi diri, visioner, mampu membangun tim yang baik, berani mengambil risiko, mampu membangun kerjasama, serta kreatif dan inovatif. Jika mengacu pada sepuluh karakter *intrapreneur* yang diungkapkan oleh Antonia dan Dolores, maka diperoleh hasil bahwa karakter *intrapreneur* yang dimiliki santri salaf termasuk ke dalam karakter *skill negotiation and good communicator, take calculated risks, visionary, dan strongly committed*.

Dalam penanaman karakter *intrapreneur* santri salaf, metode yang digunakan meliputi keteladanan dari pengurus usaha pesantren dan pembiasaan melalui praktik berwirausaha. Kemudian peran pengasuh dalam pelaksanaan pendidikan berbasis *intrapreneurship* di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin masih sebatas peran yang bersifat interpersonal yaitu pengasuh memberi motivasi kepada santri dalam mengelola usaha pesantren; serta peran yang bersifat pengambilan keputusan yaitu dengan memberi ijin kepada santri untuk mengelola usaha pesantren. Sementara itu, peran informasional masih perlu untuk dioptimalkan.

#### B. Implikasi

Berdasarkan pada penelitian-penelitian relevan yang ada sebelumnya, maka dapat dibandingkan antara penelitian ini dengan penelitian lain bahwa penelitian yang mengkaji lebih mendalam mengenai pendidikan *intrapreneurship* di Pondok Pesantren yang memfokuskan pada penanaman karakter *intrapreneur* santri belum ada. Dan penelitian ini dapat dijadikan

referensi dalam hal penanaman karakter *intrapreneur* di pesantren yang jarang dibahas oleh peneliti lain.

### C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian Pendidikan Berbasis *Intrapreneurship* di Pondok Pesantren Anwarush Sholihin Teluk Purwokerto Selatan Banyumas, berikut beberapa saran yang dapat peneliti sampaikan.

1. Peneliti Selanjutnya
  - a. Melakukan kajian lebih mendalam mengenai efektifitas metode yang digunakan pesantren dalam menanamkan karakter *intrapreneur*.
  - b. Melakukan kajian mendalam mengenai perencanaan dan evaluasi pendidikan berbasis *intrapreneurship* di pondok pesantren.
  - c. Melakukan kajian lebih lanjut mengenai pengaruh karakter *intrapreneur* santri terhadap perkembangan pesantren.
2. Lembaga Pendidikan formal maupun non formal
  - a. Melakukan perencanaan yang matang sebagai langkah awal sebelum pemberlakuan sistem pendidikan berbasis *intrapreneurship*.
  - b. Melakukan evaluasi sebagai tindak lanjut terhadap pengimplementasian pendidikan berbasis *intrapreneurship*.

IAIN PURWOKERTO

**DAFTAR PUSTAKA**

- Afandi, Rifki. "Integrasi Pendidikan Karakter dalam Pembelajaran IPS di Sekolah Dasar", *Pedagogia*. Vol. 1, 2011.
- Ali, Suryadharma. *Paradigma Pesantren; Memperluas Horizon Kajian dan Aksi*. Malang: UIN-Malang Press, 2013.
- Aly, Abdullah. *Pendidikan Islam Multikultural di Pesantren; Telaah Terhadap Kurikulum Pondok Pesantren Modern Islam Assalam Surakarta*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta, 2014.
- Asy'ari, Zubaidi Habibullah. *Moralitas Pendidikan Pesantren*. Yogyakarta: LKPSM, 1996.
- Asy'arie, Musa. *Filasafat Kewirausahaan dan Implementasinya; Negara dan Individu*. Yogyakarta: LESFI, 2016.
- Aviati, Yuniar. *Kompetensi Kewirausahaan; Teori, Pengukuran, dan Aplikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2015.
- Aziz, Fathul Aminudin. *Manajemen Pesantren; Paradigma Baru Mengembangkan Pesantren ditinjau dari Teori Manajemen*. Purwokerto: STAINPress, 2014.
- Badan Pusat Statistik. *Jumlah Pengangguran di Indonesia*. <https://tirto.id>
- Badawi, Chasbullah. "Santri dan Dunia Kerja" *Al Ihya*, 17-22 Juni 2009.
- Baso, Ahmad. *Pesantren Studies 2b; Buku II: Kosmopolitanisme Peradaban Kaum Santri di Masa Kolonial Juz Kedua*. Jakarta: Pustaka Afid, 2012.

Chotimah, Chusnul dan Muhammad Fatthurrohman. *Paradigma Baru Sistem Pembelajaran*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2018.

Fauzia, Ika Yunia. *Islamic Entrepreneurship; Kewirausahaan Berbasis Pemberdayaan*. Depok: Rajawali Press, 2019.

Friana, Rita; dan Ina Indriana, “Pengaruh *Intrapreneurship* Terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur di Tangerang”. *Jurnal Manajemen*. Vol. XIX, No. 01, 2015

Geertz, Clifford. *Abangan, Santri, Priyayi Dalam Masyarakat Jawa*. Terjemahan Aswab Mahasin. Jakarta: Pustaka Jaya, 1989.

Hamidi, Jazim dan Mustafa Lutfi. *Entrepreneurship Kaum Sarungan*. Jakarta: Khalifa, 2010.

Handrimurtjahjo, Agustinus Dedy. “Peran *Intrapreneurship* Dalam Membangun Daya Saing Kultural di Perguruan Tinggi: Sebuah Kerangka Penelitian”. *BINUS BUSINESS REVIEW*. Vol. 3. No. 1, 2012.

Hariadi. *Studi Kepemimpinan Kiai Berbasis Orientasi ESQ*. Yogyakarta: LKis, 2015.

Hasbullah. *Kapita Selekta Pendidikan Islam*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 1999.

Hery. *Kewirausahaan*. Jakarta: Grasindo, 2017.

<http://jpnn.com>.

<https://ekonomi.kompas.com>

<https://www.google.com/amp/s/www.Referensimakalah.com/2013/01/tujuanpendidikan-entrepreneurship.html%3famp=1>

J. Winardi. *Entrepreneur dan Entrepreneurship*. Jakarta: Kencana, 2004.

*Jumlah Enterpreneur di Indonesia Jauh di Bawah Negara Maju.*  
<https://Kompas.com>.

Kamil, Mustofa. *Pendidikan Nonformal; Pengembangan Melalui Pusat Kegiatan Belajar Mengajar (PKBM) di Indonesia (Sebuah Pembelajaran dari Kominkan di Jepang)*. Bandung: ALFABETA, 2011.

Kompri. *Manajemen dan Kepemimpinan Pondok Pesantren*. Jakarta: Kencana, 2018.

Kurniawan, Syamsul. "Masjid dalam Lintasan Sejarah Umat Islam" *Jurnal Khatulistiwa*. Vol. 4, 2014.

Lickona, Thomas. Terj. Juma Abdu Wamaungo. *Educating for Character: Mendidik Untuk Membentuk Karakter; Bagaimana Sekolah Dapat Memberikan Pendidikan tentang Sikap Hormat dan Bertanggungjawab*. Jakarta: Bumi Aksara, 2013.

M. Misbah. "Pergeseran Pemikiran Pendidikan Islam Antar Generasi di Pondok Pesantren Madrasah Wathoniyah Islamiyah Kebarongan Kecamatan Kemranjen Kabupaten Banyumas Tahun 1950-2012" Disertasi. Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, 2019.

Mahardhika, Budhi Ratna. *Tahapan Pembentukan Karakter*".  
<https://afidburhanuddin.wordpress.com/2015/01/17/tahapan-pembentukan-karakter/>. Diakses pada tanggal 15 Juni 2020 pukul 13.00 WIB.

Maksum. *Pola Pembelajaran di Pesantren*. Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam/Direktorat Pendidikan Keagamaan dan Pondok Pesantren: 2003.

Mastuhu. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS, 1994.



- Mulyanto, Kuku. "Peran Intrapreneurship Dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing Perusahaan". *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan*. Vol. 4, No. 1, 2013.
- Mulyanto, Kuku. "Peran Intrapreneurship Dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing Perusahaan". *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan*. Vol. 4, No. 1, 2013.
- Nahrawi, Amiruddin. *Pembaharuan Pendidikan Pesantren*. Yogyakarta: Gama Media, 2008.
- Nizar, Samsul. *Sejarah Sosial dan Dinamika Intelektual Pendidikan Islam Nusantara*. Jakarta: Kencana, 2013.
- Pramono, Ari Agung. *Model Kepemimpinan Kiai Pesantren Ala Gus Mus*. Yogyakarta: Pustaka Ilmu, 2017.
- Rasyid, Sudradjat et.al. *Kewirausahaan Santri (Bimbingan Santri Mandiri)*. Jakarta: Citrayudha, t.tp.
- Sanjaya, Wina. *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. Jakarta: Kencana, 2011.
- Setiyadi, Alif Cahya. "Konsep Demokrasi Pendidikan Menurut John Dewey". *At-Ta'dib*. Vol. 5, No. 1, 2008.
- Slamet, Franky et.al. *Dasar-dasar Kewirausahaan; Teori dan Praktik*. Jakarta: Indeks, 2014.
- Smith, Lisa; Patrizia Rees, dan Noel Murray. "Turning entrepreneurs into intrapreneurs: Thomas Cook, a case-study", *Tourism Management*. Vol. 56, 2016.
- Sochimim. *Kewirausahaan; Teori Aplikatif dan Praktik*. Purwokerto: STAINPress, 2016.

- Suanes, Antonia Mohedano- and Dolores Garzon Benitez. *Intrapreneurs: Characteristics and Behavior* (Spain: Springer International Publishing, 2008).
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: ALFABETA, 2011.
- Suryana, Yuyus dan Kartib Bayu. *Kewirausahaan; Pendekatan Karakteristik Wirausahawan Sukses*. Jakarta: Kencana, 2015.
- Suryana. *Kewirusahaan; Pedoman Praktis, Kiat, dan Proses Menuju Sukses*. Jakarta: Salemba Empat, 2003.
- Susilowati, Lantip. *Bisnis Kewirausahaan*. Yogyakarta: Teras, 2013.
- Wasitohadi. "Hakekat Pendidikan Dalam Perspektif John Dewey; Tinjauan Teoritis". *Satya Widya*. Vol. 30, No. 1, 2014.
- Yasmadi. *Modernisasi Pesantren; Kritik Nurcholish Madjid Terhadap Pendidikan Islam Tradisional*. Ciputat: CIPUTAT PRESS, 2005.



IAIN PURWOKERTO