

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Pondok pesantren adalah lembaga pendidikan Islam milik masyarakat yang tumbuh dan berkembang sejak masa penyiaran Islam di Indonesia. Demikian kesimpulan penelitian Karel Steenbrink<sup>1</sup>. Sebagai lembaga pendidikan, pesantren menempati posisi penting dalam proses islamisasi di Jawa; seperti posisi dan peranan *meunasah, rangkang dan dayan* di Aceh, atau seperti posisi *surau* di Minangkabau<sup>2</sup>. Yakni sebagai lembaga pendidikan yang bertanggung jawab mencerdaskan bangsa demi kelangsungan tradisi Islam seluas-luasnya<sup>3</sup>. Sejak awal kehadirannya, kelangsungan pendidikan pesantren ditentukan kiyai sebagai “pialang budaya” (*cultural broker*). Keberadaan dan perkembangan pesantren di Jawa lepas dari kontrol kekuasaan kerajaan, terutama setelah Kesultanan Mataram pada abad ke-17, khususnya pada masa Sultan Agung yang berhasrat menjadikan keraton sebagai satu-satunya pusat kekuasaan. Hanya ia tidak sampai menghapuskan pusat-pusat pendidikan Islam, seperti pesantren.

---

<sup>1</sup> Nur Dewi A., *Pesantren Agrabisnis: Pendekatan Area Multi Fungsi dan Model Konsepsi Pemberdayaan serta Propil Beberapa Pesantren*, (Jakarta: Departemen Agama, Proyek Peningkatan Pondok Pesantren Direktorat Pendidikan Keagamaan dan Pondok Pesantren, Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2004), 1.

<sup>2</sup> Taufik Abdullah, *Ensiklopedi Tematik Dunia Islam Asia Tenggara*, (Jakarta: PT. Ichtiar Baru Van Hoeve, t.t.), 73-74.

<sup>3</sup> Suismanto, *Menelusuri Jejak Pesantren*, cet 1, (Yogyakarta: Alief Press, 2004), 7.

Keberadaan dan perkembangan pesantren di Jawa, dalam menjalankan peranannya berbeda dari keberadaan dan perkembangan *meunasah* sebagai lembaga pendidikan masyarakat di Aceh, yang tidak terlepas dari peran kerajaan, khususnya pada masa Iskandar Muda. Berbeda pula dari keberadaan dan perkembangan *surau* sebagai lembaga pendidikan di Minangkabau, yang didominasi para alim ulama, akan tetapi tidak terlepas sama sekali dari kekuasaan kerajaan. Hanya, di Minangkabau tidak memiliki *entitas* politik kerajaan atau kesultanan yang kuat<sup>4</sup>.

Karena lepas dari kontrol kekuasaan kerajaan, maka lembaga pendidikan pesantren semakin berkembang sebagai basis terciptanya corak keislaman masyarakat lokal-pedesaan. Para ulama atau para kiyai sebagai “pialang budaya” tampil melakukan transmisi ajaran universal Islam ke dalam kehidupan sosial-budaya lokal di pedesaan. Sehingga perkembangan Islam di Jawa tidak hanya berfungsi sebagai pusat pendidikan Islam, tetapi sekaligus tampil sebagai perumus realitas yang sah dalam term-term Islam. Keterpisahan dengan pusat kekuasaan di keraton tampak memberikan suasana yang relatif bebas bagi para kiyai di pesantren untuk melakukan peran lebih dari sekedar “guru agama” atau pendidikan keislaman. Pada gilirannya, para kiyai juga memiliki peran sangat signifikan dalam proses formasi sosial dan pembentukan budaya masyarakat di pedesaan Jawa. Karena itu, pesantren menjadi agen penting proses islamisasi di pedalaman Jawa, yang selanjutnya membentuk watak keislaman yang dikenal sangat akrab dengan pola kehidupan pedesaan yang “tradisional”. Bahkan, juga dari pesantren, tampil para kiyai sebagai aktor penting

---

<sup>4</sup> *Ibid.*, 73-74.

dalam pemberontakan melawan kekuatan kolonial. Perlawanan terhadap kolonialisme Belanda merupakan perwujudan peran kultural yang disandang pesantren di tengah masyarakat<sup>5</sup>

Pesantren An-Najah yang bertempat tinggal di Desa Kalimukti Kecamatan Pabedilan Kabupaten Cirebon, secara teoritis maupun secara praktis dapat dikategorikan sebagai pesantren yang menempati posisi penting dalam proses islamisasi, dalam arti sebagai lembaga pendidikan agama Islam (*tafaqquh fiddin*) sekaligus juga berperan mencerdaskan umat dalam kerangka melangsungkan tradisi Islam seluas-luasnya. Dalam membina posisi dan peranannya, Pesantren An-Najah berbeda dari pesantren lainnya terutama dalam pengembangan pendidikan keterampilan, tetap bertumpu pada lima pilar pesantren, yaitu adanya kiai, santri, masjid, pondokan dan lingkungan masyarakat. Usaha yang dikembangkan pesantren tidak hanya melakukan pembinaan keberagaman santri, tetapi juga membina keterampilan santri, kemandirian santri dan solidaritas santri, dimana kiai menangkap hasrat masyarakat terhadap pentingnya pemberian keterampilan dan ilmu pengetahuan sebagai bekal kehidupan santri di masyarakat. Proses pembeinaan dipandang efektif karena nilai-nilai agama menjadi inti pendidikan dan santri hidup dalam satu komunitas bersama-sama dengan kiai.

Pesantren An-Najah mengembangkan pendidikan sistem persekolahan yang meliputi Madrasah Ibtidaiyah, dan Madrasah Tsanawiyah, terdapat pula di pesantren ini majelis Ta'lim dalam upaya membina kehidupan beragama masyarakat sekitarnya

---

<sup>5</sup> *Ibid*, 75.

di Pesantren An-Najah antara lain datang dari Jakarta, Bandung, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, Papua dan lain-lain. Anggota masyarakat yang resmi mengikuti program majelis Ta'lim pesantren An-Najah selain anggota masyarakat yang bertempat tinggal di Desa Kalimukti, juga tidak sedikit anggota masyarakat desa tetangga dari berbagai kecamatan, misalnya beberapa anggota masyarakat yang bertempat tinggal di Desa Ciledug Lor Kecamatan Ciledug<sup>8</sup>. Dengan kesungguhan anggota majelis Ta'lim mengikuti program-programnya, tampak Pesantren An-Najah menduduki posisi penting sebagai sub sistem dalam sistem kemasyarakatan yang berperan tidak saja membina bidang kehidupan ruhani, tetapi juga berperan dalam membina bidang-bidang lain kehidupan, seperti bidang kehidupan pertanian, perdagangan dan peternakan<sup>9</sup>.

**Kedua**, Pesantren An-Najah memiliki sistem pendidikan unik. Ciri uniknya itu adalah: (1) Pesantren An-Najah sebagai lembaga pendidikan tempat para santri tidak dapat dipisahkan dari madrasah sebagai lembaga pendidikan tempat para siswa, tidak juga dapat dipisahkan dari majelis Ta'lim sebagai lembaga pembinaan bagi masyarakat. **Ketiga** lembaga ini berjalan secara komplementer padahal masing-masing lembaga memiliki kurikulum atau program pendidikan yang berbeda. Sebagai program (kurikulum) utama pesantren adalah membahas kitab-kitab klasik yang terdiri dari kitab-kitab fiqh, hadits dan tafsir Al-Qur'an. Sedang program pendidikan madrasah, adalah menyelesaikan kurikulum pendidikan sebagaimana ketetapan pemerintah. Adapun program utama pembinaan di majelis Ta'lim ialah menanamkan

---

<sup>8</sup> Achid, *Wawancara* 26 November 2006.

<sup>9</sup> *Wawancara dan Studi Lapangan* 26 November 2005.

etos ajaran Islam sesuai dengan kebutuhan jama'ahnya; (2) Pesantren An-Najah dibina para guru (*kiyai*) tetap yang diangkat yayasan dan para guru pengabdian yang terdiri para lulusan Madrasah Aliyah dari alumni Pesantren An-Najah sendiri. Demikian juga guru pembina Madrasah (Madrasah Ibtidaiyah dan Madrasah Tsanawiyah); (3) Yang bertanggung jawab mendanai pendidikan Pesantren untuk memenuhi kebutuhan konsumsi guru maupun santri beserta alat-alat pendidikannya, adalah yayasan khususnya bagi para guru dan santri yang bertempat tinggal (*mondok*) di sana; (4) Sumber dana pesantren yang pokok adalah hasil usaha yayasan itu sendiri, yaitu sebagian dari keuntungan yang diperoleh atas usaha-usaha ekonomi yayasan, yang terdiri dari: *Bank Muamalat wa Tamwil* (BMT), penggemukan (jual-beli) kambing, produksi gula batu, pertanian padi, pertanian tebu, dan pertanian palawija, dengan menyewa tanah lahan pertanian yang tepat bagi pertanian-pertanian tersebut; (5) Guru-guru tetap yang diangkat pihak yayasan memperoleh *ujrah* (gaji) bervariasi. Gaji guru paling tinggi, sebesar Rp. 300.000,- (tiga ratus ribu rupiah) setiap bulan, dan gaji guru paling rendah sebesar Rp. 200.000,- (dua ratus ribu rupiah) setiap bulan, ditambah dengan dana kesejahteraan yang akan diterima setahun sekali; untuk masing-masing guru sebesar Rp. 200.000,- (dua ratus ribu rupiah) dan dana bantuan kesehatan sesuai kemampuan yayasan, jika guru mengalami sakit, dan dana bantuan untuk biaya melahirkan bagi guru perempuan. Adapun bagi para guru pengabdian, sudah menjadi komitmen, mereka hanya dipenuhi kebutuhan konsumsi dan uang saku yang besarnya tidak lebih dari Rp. 100.000,- (seratus ribu rupiah) untuk setiap bulan; (6) Guru-guru tetap yang menjadi tanggungan yayasan, terdiri

dari guru-guru *Raudlatul Atfal* (RA), guru Madrasah Ibtidaiyah (MI) Madrasah Tsanawiyah (MTs) dan guru Pesantren termasuk para pembina jama'ah majelis Ta'lim, ditambah guru-guru pengabdian, yang jumlahnya, rata-rata 5 orang untuk setiap tahun. Sedang para santri yang mondok pada tahun ini, semuanya berjumlah 125 orang yang terdiri dari para santri tingkat Madrasah Tsanawiyah. Sejumlah santri yang mondok ini, semuanya anak-anak yatim, dan karenanya kepada mereka tidak dipungut biaya apapun<sup>10</sup>.

Dalam sistem pendidikan sebagaimana uraian di atas, diakui Achid, salah seorang pengurus yayasan, bahwa jalannya pendidikan di Pesantren An-Najah masih menyimpan banyak kendala. Sebagai salah satu kendalanya yang cukup krusial; yayasan belum mampu memberikan gaji kepada para guru yang dapat memenuhi kebutuhan pokok hidupnya. Dengan kata lain, sistem penggajian guru adalah merupakan masalah krusial yang sedang dihadapi Pesantren An-Najah saat ini, dan belum ditemukan jalan keluarnya. Untuk lebih jelasnya, jenis perolehan keuangan rutin guru tetap, tertera pada tabel berikut:

Tabel 1

## Jenis perolehan rutin keuangan guru tetap dan guru pengabdian

No	Jenis Perolehan	Guru Tk. MTs (Rp)	Guru Tk. MI (Rp)	Guru Tk. RA (Rp)	Guru Pengabdian (Rp)
1	Gaji bulanan	Rp. 300.000	Rp. 200.000	Rp. 200.000	Rp. 100.000
2	Kesejahteraan/tahun	Rp. 200.000	Rp. 200.000	Rp. 200.000	-

<sup>10</sup> Achid, Wawancara 26 Februari 2006.

Dilihat sepintas lalu, sistem penggajian guru tersebut merupakan masalah yang wajar adanya, sehubungan dengan usia pesantren yang masih belia, dan oleh karenanya belum harus dicarikan pemecahannya. Akan tetapi, apabila dilihat dari sudut pandang manajemen, sistem penggajian tersebut merupakan masalah mendasar, karena dengan perolehan gaji yang rendah seperti itu, para guru tidak akan dapat memenuhi kebutuhan pokok hidupnya; dengan kata lain, sistem penggajian tersebut dapat menggoyangkan posisi guru sebagai salah satu unsur atau sub sistem penting yang peranannya paling menentukan jalannya pendidikan. Asumsinya: jika kebutuhan pokok para guru tidak dipenuhi dengan semestinya, maka tentu mereka akan berusaha sendiri untuk memenuhinya, dan jika hal itu yang terjadi, maka perhatian mereka untuk memenuhi tanggung jawabnya, tidak akan berlangsung maksimal. Oleh karenanya, masalah tersebut harus dicarikan jalan keluarnya.

Dari sudut manajemen, masalah tersebut berkaitan erat dengan perencanaan budget dalam pendidikan maupun budget pembangunan yayasan dengan usaha-usaha ekonomi yang dikembangkannya. Sementara ini, perencanaan budget yayasan antara lain didasarkan pada prosentase dari seluruh hasil usaha-usaha ekonomi yayasan untuk memenuhi konsumsi para santri dan para guru pembina pondok pesantren, yakni sebesar 40 persen, untuk penghasilan masing-masing kordinator dari setiap jenis usaha, sebesar 10 persen; dan untuk budget rutin pendidikan dan budget

pembangunan yayasan (usaha-usaha yayasan), sebesar 50 persen<sup>11</sup>; lebih jelasnya dapat diperhatikan pada tabel berikut:

Tabel 2  
Prosentase Perencanaan Biaya  
Yayasan Pendidikan dan Wakap Islamiyah An-Najah Berdasarkan Hasil Usaha

No	Perencanaan Biaya	Prosentase
1	Konsumsi para santri dan guru pembina pesantren	40 %
2	Penghasilan masing-masing kordinator tiap jenis usaha	10 %
3	Biaya rutin pendidikan dan pengembangan usaha-usaha yayasan	50 %

Sehubungan dengan gaji guru yang relatif kecil, menarik diteliti manajemen personalia pendidikan dan manajemen pendanaan pendidikan yang diterapkan pendidikan pondok pesantren An-Najah. Tujuan meneliti kedua manajemen ini adalah untuk mengetahui faktor apa saja yang membuat para guru dengan gaji yang kecil, akan tetapi mereka tetap bertahan dan semangat menjadi pemerkuat pendidikan. Dengan demikian nilai-nilai ajaran Islam secara fungsional maupun mendorong etos kerja ustadz (guru) dalam membina pengetahuan sikap dan keterampilan santri. Adapun yang menjadi masalah dalam tesis ini adalah bagaimana usaha kiai dalam membina sikap wirausaha santri di pesantren An-Najah Kabupaten Cirebon.

---

<sup>11</sup> Achid, *Wawancara* 26 Februari 2006.



## **B. Identifikasi Masalah**

Dalam mengungkapkan data sebagai bahan untuk mencari jawaban sesuai dengan permasalahan dan sebagai analisa perencanaan biaya pendidikan maupun analisa belanja rutin pendidikan, maka diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

- a. Penting mengetahui kharisma kiai dalam membina santri di pesantren An-Najah.
- b. Penting mengetahui manajemen pendidikan dan yang diterapkan kiai di pesantren An-Najah.
- c. Penting memberikan analisa tentang pembentukan sikap wirausaha santri yang diupayakan kiai di pesantren An-Najah.

## **C. Rumusan Masalah**

Bentuk-bentuk usaha apa yang dilakukan kiai dalam membentuk sikap wirausaha santri di pesantren An-Najah Kabupaten Cirebon.

1. Bagaimana pelaksanaan pembinaan sikap wirausaha melalui pembinaan keagamaan kepada santri di pondok pesantren An-Najah?
2. Faktor-faktor apa yang mendorong pengembangan wirausaha santri di pondok pesantren An-Najah?
3. Bagaimana efektivitas pembentukan sikap wirausaha santri berbasis nilai keagamaan melalui pendidikan keterampilan di pondok pesantren An-Najah Kabupaten Cirebon.

#### **D. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui pelaksanaan pembinaan sikap wirausaha santri melalui penanaman nilai-nilai keagamaan di pondok pesantren An-Najah.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mendorong pengembangan wirausaha santri di pondok pesantren An-Najah.
3. Untuk menganalisis efektivitas pembentukan sikap wirausaha santri berbasis pendidikan keagamaan dan keterampilan di pondok pesantren An-Najah Kabupaten Cirebon.

#### **E. Kegunaan Penelitian**

Dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan dua macam signifikansi atau manfaat, yakni signifikansi sosial kemanusiaan (*humanity*) dan signifikansi akademis atau ilmiah. Signifikansi sosial dalam hal ini, berarti bahwa dengan penelitian ini harus diperoleh kejelasan perencanaan budget pengembangan usaha-usaha ekonomi yayasan dan perencanaan budget rutin pendidikan yang tepat, termasuk memperoleh kejelasan bagaimana menganalisa keduanya, adalah benar-benar sebagai suatu masalah sosial kemanusiaan. Yang berarti, apabila perencanaan kedua budget tersebut tidak tepat, maka harus jelas pula implikasi negatif yang dapat ditimbulkannya kepada segi-segi kehidupan manusia yang bersangkutan, termasuk implikasi negatif kepada yayasan sebagai lembaga penanggung jawab dana pendidikan maupun kepada pesantren An-Najah sebagai penyelenggara pendidikannya sendiri.

Adapun yang dimaksud dengan signifikansi ilmiah adalah kegunaan hasil-hasil penelitian bagi perkembangan pengetahuan, khususnya pengetahuan manajemen yang berhubungan dengan perencanaan budget dalam pengembangan usaha-usaha ekonomi yayasan dan yang berhubungan dengan perencanaan budget rutin dalam pendidikan serta pengetahuan bagaimana menganalisa biaya.

Mengenai signifikan sosial-kemanusiaan yang diharapkan adalah bahwa dengan penelitian ini dapat disajikan bahan-bahan keterangan untuk menunjang usaha dalam memanej pengembangan usaha-usaha yayasan di bidang ekonomi maupun di bidang pendidikan. Sehingga dapat ditemukan suatu pola pembinaan ekonomi dan pendidikan yang tepat. Sebab, cara manusia membangun banyak bergantung kepada kekuatan ekonomi dan hasil-hasil dari pendidikan. Dengan kata lain, setiap manusia akan menemukan banyak kesulitan di dalam melakukan pembangunan, jika keadaan ekonomi lemah dan hasil-hasil pendidikan buruk.

Adapun mengenai signifikansi ilmiah yang diharapkan dari penelitian ini adalah bahwa dengan penelitian ini diharapkan adanya informasi atau temuan mengenai fakta-fakta, prinsip-prinsip, konsep-konsep, generalisasi-generalisasi dan teori-teori manajemen yang berhubungan dengan pola perencanaan budget pengembangan yayasan yang bertujuan mengembangkan usaha-usaha di bidang perekonomian dan manajemen yang berhubungan dengan pola perencanaan budget rutin pendidikan, serta manajemen yang berhubungan dengan pola untuk menganalisa biaya yang efektif.

## F. Kerangka Pemikiran

Setiap organisasi membutuhkan dana untuk membiayai kegiatannya. Begitu pula halnya dengan organisasi pendidikan. Mulai dari organisasi pendidikan taman kanak-kanak sampai dengan organisasi pendidikan perguruan tinggi mengadakan perencanaan budget secara berkala untuk mengalokasikan dana yang tersedia, agar dana itu dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya oleh setiap unit kerja di dalam lembaga yang bersangkutan<sup>12</sup>.

Berkaitan dengan usaha-usaha untuk mencapai tujuan organisasi, manajemen (*management*) dalam arti “*mengemudikan, mengurus dan memerintah*”<sup>13</sup> menjadi sangat penting difungsikan sebagaimana pandangan para ahli, yaitu dalam proses pencapaian tujuan yang diawali dengan perencanaan, pengorganisasi, pengarahan, pengkoordinasian dan pengontrolan<sup>14</sup>. Sedang berkaitan dengan pentingnya perencanaan budget pengembangan organisasi (pembangunan) maupun yang berkaitan dengan pentingnya perencanaan budget rutin pendidikan, menurut Haggart<sup>15</sup> dalam “*Program Budgeting for School District Planning, Educational Technology*”, dapat dilakukan satu tahun satu kali, bisa pula dilakukan lebih dari satu tahun. Dalam perencanaan budget-budget tersebut harus selalu memperhatikan: *pertama*, aspek struktur. Yaitu dimulai dengan mengidentifikasi kelompok-kelompok program,

---

<sup>12</sup> Pidarta, Made, (1988), *Perencanaan Pendidikan Partisipatoris dengan Pendekatan Sistem*, Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan, 118.

<sup>13</sup> Tanthowi, Jawahir, (t.t), *Unsur-unsur manajemen menurut Al-Qur'an*, 1/39 Kebon Sirih Barat – Jakarta – Indonesia: Pustaka Al-Husna, 32.

<sup>14</sup> *Ibid.*, 34.

<sup>15</sup> Pidarta, Made, *op. cit.*, 120-121.

elemen-elemen program, dan tujuan spesifik; *kedua*, aspek analisa. Yaitu apabila struktur program sudah baik menurut analisa sistem dan menurut kategori-kategori kegiatan, maka selanjutnya harus mengalokasikan biaya menurut fungsi, sub fungsi, atau mengalokasikan biaya menurut fungsi, sub fungsi, atau mengalokasikan biaya menurut jenis-jenis kegiatannya. Sehingga dapat diketahui tingkat efektivitas biaya pada setiap tugas; *ketiga*, aspek kontrol. Yaitu, pengawasan yang dilakukan atasan (*manager*) kepada para pelaksana dengan mempergunakan perencanaan budget; *keempat*, aspek data dan informasi. Yaitu, segala data dan informasi yang bertalian dengan program yang dibiayai sebelum, selama proses pelaksanaan atau implementasinya, maupun data dan informasi yang memiliki kecenderungan-kecenderungan sesudahnya.

Bila pembuatan program budget atau perencanaan budget tersebut sudah selesai dikerjakan atas dasar pertimbangan keempat komponen tersebut di atas, maka perencanaan budget itu harus menjadi dokumen dengan meliputi: (1) alokasi budget untuk seluruh kegiatan; (2) memorandum, yaitu perencanaan yang menyangkut issue-issue yang berkaitan dengan penilaian alternatif. Bahwa setiap penilaian alternatif selalu mengandung resiko untung dan rugi dan issue-issue lainnya. Memorandum ini merupakan catatan bagi para pelaksana dan para perencana untuk siap siaga menghadapi bila resiko dan issue-issuenya, jadi kenyataan; (3) laporan studi khusus. Yaitu yang berkaitan dengan issue-issue penting yang perlu diteliti lebih lanjut untuk mendapatkan data atau informasi yang lebih mendalam tentang issue-issue penting tersebut, termasuk latar yang melatarbelakangi. Dengan informasi atau data yang

relatif lengkap sangat diharapkan suatu rekomendasi atas issue penting, dapat dibuat<sup>16</sup>.

Berdasarkan ketiga dokumen tersebut di atas, permasalahan yang dihadapi suatu lembaga atau organisasi perlu ditetapkan sebagai issue penting untuk direkomendasikan menjadi perencanaan budget yang prioritas. Agar tidak terjadi pembiasaan terhadap program-program penting lainnya, menurut teori para ahli manajemen seperti James Lewis<sup>17</sup>, bahwa dalam merumuskan perencanaannya perlu dilakukan dengan menggunakan pendekatan "*planagement*", dan pendekatan "*swot*".

Yang dimaksud dengan pendekatan *planagement* (planajemen) ialah suatu proses yang mengintegrasikan seni dan ilmu (*art and science*) untuk memindahkan konsep ke dalam realitas melalui metode praktis<sup>18</sup>. Menentukan program strategi dengan pendekatan ini adalah dengan cara mengumpulkan informasi atau data permasalahan yang dihadapi beserta situasinya. Kemudian memberikan analisa data untuk membuat pertimbangan-pertimbangan tentang tindakan apa sebaiknya yang diambil dalam mengatasi masalah. Pendekatan *planajemen* ini memakai dua langkah pokok dalam upaya mencapai sasarannya. Langkah-langkahnya itu ialah:

*Pertama*, mengumpulkan semua informasi, fakta, dan data yang berkaitan dengan permasalahan yang dihadapi. Misalnya yayasan kesulitan membayar gaji guru yang memadai sesuai dengan kebutuhan pokoknya. Informasi yang perlu dikumpulkan antara lain, jumlah guru yang menjadi tanggungan yayasan, besar

---

<sup>16</sup> *Ibid.*, 122.

<sup>17</sup> *Ibid.*, 70-72.

<sup>18</sup> *Ibid.*, 70.

modal pokok yayasan, sumber-sumber keuangan yayasan, usaha-usaha ekonomi yayasan, jaringan-jaringan usaha yayasan, beban-beban penting yang dipikul yayasan, dan manajemen pengelolaan keuangan yayasan.

*Kedua*, semua informasi, fakta, dan data tersebut di analisa secara ilmiah, dilengkapi dengan intuitif, serta pertimbangan-pertimbangan yang matang agar bisa melahirkan asumsi-asumsi untuk mendasari perencanaan atau keputusan yang akan ditetapkan sebagai strategi pengembangan dalam jangka pendek maupun untuk jangka panjang.

Adapun yang dimaksud dengan "*pendekatan swot*" adalah proses mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan suatu kondisi atau masalah dan kesempatan baik yang ada pada kondisi itu untuk mewujudkan program dalam upaya mencapai tujuan jangka panjang<sup>19</sup>. Pendekatan ini mengambil dan memaksimalkan segi-segi kekuatan dan menghindari kelemahannya serta mengarahkan masalah-masalah yang ada ke dalam kesempatan-kesempatan yang baik.

Misalnya suatu lembaga pendidikan desa maju bersama-sama dengan para tokoh masyarakat ingin mengintegrasikan pendidikan formal dengan pendidikan informal atau nonformal. Maksud mereka ialah ingin memajukan ketiga jenis pendidikan itu di bawah satu badan atau lembaga yang anggotanya terdiri dari guru dan tokoh-tokoh masyarakat. Maka program ini penting dipikirkan melalui pendekatan swot.

---

<sup>19</sup> *Ibid.*, 72.

Kekuatan-kekuatan yang ada di masyarakat dan di sekolah ialah semangat yang besar, dukungan dana tokoh-tokoh masyarakat, balai desa terbuka untuk mendiskusikan kegiatan-kegiatan usaha, pemerintah desa siap membantu, dan ada rasa persatuan yang kuat. Faktor-faktor ini dipegang sebagai modal utama untuk mewujudkan cita-cita. Kelemahan-kelemahan yang cukup mempengaruhi antara lain tingkat ekonomi masyarakat tidak homogen, masih banyak yang hidup miskin, belum semua orangtua menyadari bahwa pendidikan (belajar) pada masa muda lebih penting daripada mencari nafkah.

Adapun sebagai masalah yang cukup berpengaruh antara lain banyaknya anak putus sekolah dan tidak bekerja, beberapa anggota masyarakat tidak punya pekerjaan yang jelas, banyak orang tua terutama yang miskin, lebih suka anaknya bekerja daripada sekolah atau belajar.

Masalah-masalah dan kelemahan-kelemahan tersebut dapat diatasi dengan cara membuat dan melaksanakan program di desa bersangkutan atas dukungan kekuatan-kekuatan yang telah dimiliki masyarakat dan lembaga pendidikan. Ketiga macam data itu dibahas oleh para perencana dalam rangka mewujudkan program baru, yaitu suatu program yang dapat memajukan pendidikan formal informal dan nonformal secara serentak dan dapat berjalan selama-lamanya secara mulus tanpa tersendat-sendat.

Dengan kerangka teoritis sebagaimana uraian di atas, penulis akan berpegang, terutama kepada dasar-dasar manajemen, fungsi-fungsi manajemen, dan struktur manajemen secara integratif untuk memberikan analisa ilmiah terhadap informasi,



fakta dan data-data pesantren An-Najah Desa Kalimukti Kecamatan Pabedilan Kabupaten Cirebon. Berdasar kepada hasil analisa ilmiah tersebut, penulis akan mengadakan artikulasi terhadap kategori-kategori pembelanjaan dalam organisasi yayasan pada kegiatan usaha-usaha ekonominya maupun pada kegiatan rutin pendidikan.

Dari kategori-kategori pembelanjaan tersebut penulis cenderung untuk mengkonsepsikan seperangkat aturan sebagai kerangka kerja konseptual yang integratif diarahkan kepada bagaimana merencanakan budget pengembangan usaha-usaha ekonomi yayasan dan bagaimana merencanakan budget rutin pendidikan. Konsepsi integratif itu mencakup seperangkat: *landasan, teknis, tujuan dan manajemen pendanaan*. Adapun sasaran utamanya adalah: (1) tercapainya keselarasan, keserasian, dan keseimbangan antara pengembangan usaha-usaha ekonomi yayasan dengan pengembangan lembaga pendidikan pesantren dan madrasah yang didanainya: (2) terjaminnya kepentingan pesantren/madrasah, kebutuhan pokok para guru dan para santri/para siswa.

### **G. Tinjauan Pustaka**

Penelitian tentang pesantren dalam bentuk tesis telah dilakukan peneliti sebelumnya, seperti yang telah diteliti Endang Pawukir (2005) dengan judul “Antara Kepemimpinan Kiai dengan Sikap Beragama Santri di Pondok Pesantren Daruut Tauhid Arjawinangun Kabupaten Cirebon untuk kepentingan tesis Magister Agama (MA) Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY).

Dalam kajiannya Endang Pawukir meneliti tentang pesantren sebagai lembaga pendidikan tradisional yaitu yang melakukan pembinaan santri dengan menggunakan kitab kuning sebagai rujukan utama dan melalui sistem sorogan dan bandungan tidak hanya mendorong santri untuk berusaha memahami materi yang diajarkan kiai dengan cara mengontrol kitab kuning di luar kepala dan memberikan catatan-catatan kecil sebagai penjelasan isi kitab kuning (*mengapsahi*), tetapi juga telah mendorong sikap patuh santri terhadap petunjuk-petunjuk dan nasihat-nasihat kiai. Pola pendidikan seperti ini menjadi model pembelajaran yang spesifik dari pesantren dan teruji efektivitasnya dalam membentuk perilaku beragama santri.

Penyajian terhadap hubungan antara kepemimpinan kiai dengan sikap beragama santri dilakukan dengan menggunakan rumus korelasional dan terbukti adanya hubungan yang signifikan antara kepemimpinan kiai dengan sikap beragama santri.

Sementara itu, Haji Abdurrahman, 2004 sebelumnya telah meneliti model kepemimpinan kiai dalam mendorong partisipasi masyarakat bagi pengembangan pesantren Al-Washliyah Sumber Kabupaten Cirebon. Menunjukkan suatu pemaparan tentang usaha-usaha kiai melalui berbagai jaringan (*networking*) yang dimilikinya secara organisasional, perdagangan dan koneksional dalam pemerintahan telah mendorong masyarakat membantu usaha-usaha pengembangan pesantren dalam bentuk sarana dan prasarana pendidikan yang diperlukan. Dengan demikian model kepemimpinan kiai yang cenderung bersifat partisipatif dan berbasis kepentingan

masyarakat telah dapat mendorong tingkat partisipasi masyarakat dalam pengembangan pesantren.

Penelitian yang dilakukan penulis dalam tesis ini mengambil obyek penelitian yang berbeda dengan peneliti-peneliti yang terdahulu, yaitu usaha kiai dalam membina sikap wirausaha santri di Pesantren An-Najah Kabupaten Cirebon.

Usaha kiai tidak dapat dilepaskan dalam kapasitasnya sebagai pemimpin penilik dan pendidik di pesantren. Oleh karena itu aspek-aspek kepemimpinan termasuk di dalamnya sifat, perilaku dan gaya kepemimpinan kiai menjadi obyek penelitian ini.

Pada sisi lain sikap wirausaha santri merupakan obyek penelitian yang melihat sisi-sisi proses dan hasil dari usaha-usaha kiai mendidik dan membimbing para santri. Dengan demikian tesis ini merupakan kajian yang mengambil obyek merupakan kajian yang mengambil obyek penelitian yang belum diteliti oleh peneliti sebelumnya.

Sikap wirausaha merupakan langkah terobosan yang dilakukan pesantren yang selama ini pesantren dilaksanakan sebagai pusat keagamaan mengalami penambahan fungsi juga sebagai lembaga ekonomi dan bisnis. Dengan demikian, penelitian ini memberikan gambaran tentang pesantren yang telah mengalami pengembangan fungsi kelembagaan yaitu tidak hanya sebagai lembaga pendidikan keagamaan, tetapi juga sebagai lembaga yang secara langsung menangani kegiatan ekonomi dan bisnis, sehingga dapat bersinergi dengan upaya-upaya pembinaan sikap wirausaha santri di pesantren An-Najah Kabupaten Cirebon.