

Budaya Organisasi Pesantren dalam Pengembangan Wirausaha Santri di Pesantren Wirausaha Lan Taburo Kota Cirebon

❖ Sri Rokhlinasari, M.Si

Abstraks

Artikel ini bertujuan untuk mendeskripsikan tentang budaya organisasi pesantren lantaburo dalam pengembangan wirausaha santri. Dengan menggunakan metode kualitatif-interpretif, kajian ini menemukan tiga kesimpulan. Pertama, budaya organisasi membantu dalam mengefektifkan organisasi yang pada gilirannya akan mempercepat pengembangan organisasi ke tingkat yang diinginkan. Budaya organisasi pesantren wirausaha lan taburo terbentuk dimulai dari filsafat pendiri pesantren, kriteria seleksi input, peran pimpinan pesantren dan sosialisasi; kedua, bangunan budaya organisasi pesantren didasarkan pada keyakinan dasar, yaitu setiap diri anggota pesantren wirausaha lantaburo terdapat suatu keyakinan dasar bahwa jika “bergerak” maka akan sukses, dengan mengikuti etos kerja Islam menurut ayat Al-Quran. Nilai-nilai budaya organisasi juga dipengaruhi pendiri/pimpinan yang dapat dirasakan oleh anggota organisasi, nilai-nilai itu disampaikan secara lisan dan melalui perilaku, namun belum tertulis; dan ketiga, karakter budaya organisasi pesantren cukup kuat ditandai adanya loyalitas bersama, organisasi memberi perhatian besar pada pengembangan orang-orangnya serta sangat mementingkan kohesivitas dan semangat kerja, budaya organisasi dengan jiwa entrepreneur dan kreatif.

Kata Kunci: *Budaya Organisasi, Pesantren Wirausaha, Kewirausahaan dan Interpretif.*

A. PENDAHULUAN

Pesantren memiliki keunikan sendiri, dan dapat dilihat dari berbagai perspektif. Beberapa penelitian telah dilakukan dengan mengambil perspektif dari segala jenis ilmu, baik ilmu sejarah, budaya, sosial dan Ekonomi. Penelitian pesantren perspektif ekonomi yang telah dilakukan, misalnya tentang pemberdayaan ekonomi

komunitas pesantren dan model ekonomi pesantren. (Murtadho, (2008), Supriyanto, (2010), Yusuf dkk, (2010).

Pemberdayaan ekonomi komunitas pesantren merupakan usaha internal yang biasanya dimotori oleh pimpinan pesantren dengan tujuan untuk mencapai kesejahteraan bersama dalam suatu komunitas tersebut. Partisipasi anggota, baik pimpinan maupun santri bahkan masyarakat di sekitar lingkungan pesantren dikerahkan untuk pencapaian tujuan tersebut. Selaras dengan tujuan model ekonomi pesantren, yang menggambarkan bahwa aktifitas ekonomi yang merupakan satu sarana untuk hidup sejahtera, maka pemikiran tentang pengembangan ekonomi adalah hal yang sangat penting. Menurut Yusuf dkk (2010) model ekonomi pesantren meliputi: 1) replikasi teknik analisis potensi ekonomi pesantren yang kemudian melahirkan bidang garapan atau jenis usaha, teknik perekrutan dan pelatihan tenaga ahli (produksi dan pemasaran), 2) replikasi penerapan manajerial yang meliputi sistem/ mekanisme kerja, hubungan antar unit dan lembaga, serta teknik evaluasi dan jaminan mutu produk, 3) replika teknik networking, yang didalamnya adalah teknik perluasan jaringan dan pasar.

Beberapa elemen model ekonomi pesantren berkaitan pesantren sebagai suatu organisasi. Banyak definisi tentang organisasi, namun intinya organisasi adalah wadah sekumpulan orang-orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan yang sama. Sementara budaya organisasi yang kuat akan memberi arah bagi organisasi dalam mencapai tujuan, juga mengarahkan anggota organisasi dalam memahami cara segala sesuatu dilakukan dalam organisasi.

Pesantren layaknya sebuah organisasi terdiri dari sekumpulan orang yang memiliki tujuan yang sama dan berusaha untuk mewujudkannya. Setiap organisasi memiliki karakteristik tersendiri yang membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya. Karakteristik yang melekat pada setiap organisasi biasanya disebut dengan budaya organisasi, maka kakteristik yang pada pesantren secara organisasi disebut budaya organisasi pesantren.

Secara tradisional, pendiri organisasi memiliki pengaruh besar terhadap budaya awal organisasi tersebut. Pendirilah yang memiliki visi akan menjadi apa nantinya organisasi itu. Untuk mempertahankan budaya organisasi, biasanya dengan menceritakan kisah yang berkaitan dengan filosofi pendiri, ritual, simbol material dan bahasa.

Secara umum, pesantren merupakan tempat untuk pembelajaran ilmu-ilmu agama Islam, selain itu pesantren memiliki nilai lebih tertentu yang membedakan pesantren satu dengan pesantren lainnya, misalnya dengan menambahkan keunggulan dalam keahlian ilmu tertentu seperti keunggulan keahlian dalam kajian hadits, atau disiplin ilmu agama tertentu, atau bisa juga dalam bentuk keahlian praktis lain misalnya keahlian bahasa, keahlian pertanian, kewirausahaan dan keahlian praktis lainnya. Dalam konteks inilah, pesantren wirausaha dapat dijadikan sebagai pesantren model pendidikan yang memadukan pendidikan Islam dan pelatihan kewirausahaan/bisnis. Karena itulah, kajian ini menjadi penting dilakukan, di satu sisi pesantren memiliki fungsi edukasi yang berbasis keislaman, di sisi lain penguatan keterampilan santri-santri dengan kapasitas wirausaha menjadi perluasan bidang dalam diri pesantren. Meski demikian, sistem pendidikan Islam yang diemban pesantren tidak mengalami penurunan. Akan tetapi perluasan bidang pada keterampilan dan wirausaha ini justru dapat memberikan instrumen pembelajaran yang dapat menjadi bekal santri dalam menempuh kehidupan di masa mendatang.

Dengan latar pemikiran di atas, kajian ini memfokuskan pada upaya memberikan jawaban atas dua kegelisahan akademik. Keduanya diwakili dengan rumusan masalah, bagaimana terbentuknya budaya organisasi pesantren wirausaha? dan bagaimana budaya organisasi pesantren tersebut dapat mengembangkan wirausaha santri?.

B. METODOLOGI

Kajian ini dilakukan dengan memanfaatkan prosedur dan metode riset kualitatif. Metode ini secara teknis berupaya menginvestigasi dan memahami fenomena seperti apa yang terjadi, mengapa terjadi dan bagaimana terjadinya, sekaligus memahami suatu situasi sosial, peristiwa, peran, interaksi dan kelompok.

Dalam mengumpulkan data, kajian ini menggunakan tiga prosedur, yaitu wawancara mendalam, observasi partisipan dan studi dokumentasi. Wawancara mendalam digunakan untuk mengungkap makna secara mendasar dalam interaksi yang spesifik. Teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara tidak terstruktur (*unstandardized interview*) yang dilakukan tanpa menyusun suatu daftar pertanyaan yang ketat. Selanjutnya wawancara yang tidak

terstandar ini dikembangkan dalam tiga teknik, yaitu (1) wawancara tidak terstruktur (unstructured interview atau passive interview), (2) wawancara agak terstruktur (some what structured interview atau active interview), dan (3) wawancara sambil lalu (casual interview). Wawancara ini dilakukan terhadap kiai, pengasuh pondok pesantren, pengurus dan sebagian santri. Isi pokok yang ingin digali dari wawancara antara lain; (1) pandangan tentang keunggulan pesantren yang menjadi objek penelitian; (2) pandangan dan keyakinan tentang nilai-nilai sebagai acuan dalam berkarya; (3) upaya-upaya yang dilakukan untuk memajukan pesantren berdasarkan nilai-nilai yang diyakini.

Analisis data yang dilakukan dalam kajian ini adalah mencari dan mengatur secara sistematis transkrip wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain yang telah dihimpun oleh peneliti. Kegiatan analisis dilakukan dengan menelaah data, menata, membagi menjadi satuan-satuan yang dapat dikelola, mensintesis, mencari pola, menemukan apa yang bermakna, dan apa yang diteliti dan dilaporkan secara sistematis. Data tersebut terdiri dari deskripsi-deskripsi yang rinci mengenai situasi, peristiwa, orang, interaksi, dan perilaku. Dengan kata lain, data merupakan deskripsi dari pernyataan-pernyataan seseorang tentang perspektif, pengalaman, atau sesuatu hal, sikap, keyakinan, dan pikirannya serta petikan-petikan isi dokumen yang berkaitan dengan suatu program.

Secara teknis, cara kerja analisis untuk kajian ini meminjam kategori Miles dan Huberman (1992) analisis data terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yaitu: reduksi data (menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisir data), penyajian data (menemukan pola-pola hubungan yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan) dan penarikan kesimpulan/verifikasi (membuat pola makna tentang peristiwa-peristiwa yang terjadi).

C. PESANTREN DAN BUDAYA ORGANISASI

Kajian ini dimungkinkan dapat dilakukan dengan memanfaatkan dua konseptual, pesantren dan budaya organisasi. Pesantren adalah lembaga pendidikan tradisional Islam untuk memahami, menghayati dan mengamalkan ajaran agama Islam (tafaqquh fiddin) dengan menekankan pentingnya moral agama Islam sebagai pedoman hidup

bermasyarakat sehari-hari (Mastuhu, 1994). Pesantren berfungsi sebagai lembaga yang menyebarkan agama Islam dan mengadakan perubahan-perubahan dalam kehidupan masyarakat kearah yang lebih baik, a stage of growth of advancement. Pesantren juga menjadi wahana yang melahirkan sumber daya manusia handal dengan sejumlah predikat yang menyertainya seperti, ikhlas, mandiri, sederhana, persaudaraan, penuh perjuangan dan heroik, tabah serta mendahulukan kepentingan masyarakat yang ada disekitarnya.

Dalam dunia pesantren, menurut Zamakhsari Dhofier, terdapat lima elemen dasar yang menjadi unsur pesantren, yaitu pondok, masjid, santri, pengajaran kitab-kitab klasik, dan kiai. Sedangkan Soedjoko Prasodjo menggambarkan bahwa elemen dasar dan tradisi pesantren tergantung pada pola pesantrennya, dari yang paling sederhana sampai yang paling maju. Pola I adalah pesantren yang terdiri dari hanya masjid dan rumah kiai; Pola II adalah pesantren yang terdiri dari masjid, rumah kiai, dan pondok. Pola III pesantren yang terdiri dari masjid, rumah kiai, pondok dan madrasah. Pola IV terdiri dari masjid, rumah kiai, pondok, madrasah, dan tempat keterampilan. Pola V ialah pesantren yang terdiri dari masjid, rumah kiai, pondok, madrasah, tempat keterampilan, universitas, gedung pertemuan, tempat olah raga dan sekolah umum.

Pondok pesantren telah dianggap sebagai model institusi pendidikan yang mempunyai keunggulan, baik dalam tradisi keilmuannya dinilai sebagai salah satu tradisi yang agung (great tradition), maupun pada sisi transmisi dan internalisasi moralitasnya. Di sisi lain pesantren juga merupakan pendidikan yang dapat memainkan peran pemberdayaan (*empowerment*) dan transformasi *civil society* secara efektif.

Konsep yang kedua adalah budaya organisasi. Setiap organisasi memiliki cara, kebiasaan, dan aturan dalam mencapai tujuan dan misi organisasi, termasuk cara individu hidup berinteraksi satu sama lain (bermasyarakat), dan cara individu mengatasi permasalahan-permasalahan yang dihadapi dalam organisasi. Kehidupan tersebut didasarkan pada keyakinan yang dimiliki, didasarkan pada falsafah hidup yang didasarkan dari hubungan manusia dengan lingkungannya. (Thoyib,2005).

Keyakinan tersebut dijadikan sebagai asumsi dasar (Basic Assumption) yang mendasari semua program, strategi dan rencana

kegiatan, atas dasar tersebut dibangun kegiatan-kegiatan (strategi jangka panjang dan strategi jangka pendek), sehingga memunculkan nilai yang tinggi manakala kegiatan yang dilakukan tidak menyalahi dari apa yang telah diprogramkan, dan begitu pula sebaliknya. Budaya organisasi itu didasarkan pada suatu konsep bangunan pada tiga tingkatan, yaitu: Tingkatan Asumsi Dasar (*Basic Assumption*), kemudian Tingkatan Nilai (*Value*), dan Tingkatan Artifact yaitu sesuatu yang ditinggalkan. Tingkatan asumsi dasar itu merupakan hubungan manusia dengan apa yang ada dilingkungannya, alam, tumbuh-tumbuhan, binatang, manusia, hubungan itu sendiri, dan hal ini, asumsi dasar bisa diartikan suatu philosophy, keyakinan, yaitu suatu yang tidak bisa dilihat oleh mata tapi ditanggung bahwa itu ada. Asumsi dasar merupakan keyakinan dasar seseorang, *Views of Humant nature* dan *Basic notions of time, space and reality*.

Tingkatan yang berikutnya Value, Value itu dalam hubungannya dengan perbuatan atau tingkah laku, untuk itu, value itu bisa diukur (di test) dengan adanya perubahan-perubahan atau dengan melalui konsensus sosial. *Value (what "should" be, what "shouldnt" be dan Exposed values/beliefs)*. Sedangkan artifact adalah sesuatu yang bisa dilihat tetapi sulit untuk ditirukan, bisa dalam bentuk tehnologi, seni, atau sesuatu yang bisa didengar. Artifact dapat berupa simbol, kisah, ritual, kebijakan dan gaya interaksi (Sweeney dan Mc Farlin, 2002).

Robbins dan Judge, (2008) menjelaskan bahwa budaya organisasi itu merupakan suatu system nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi, sehingga hal yang sedemikian tersebut bisa membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem nilai tersebut dibangun oleh tujuh karakteristik sebagai sari (*essence*) dari budaya organisasi yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan risiko (*Innovation and risk taking*). Tingkatan dimana para karyawan terdorong untuk berinovasi dan mengambil risiko.
2. Perhatian yang rinci (*Attention to detail*). Suatu tingkatan dimana para karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan (*precision*), analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil (*Outcome orientation*). Tingkatan dimana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.
4. Orientasi pada manusia (*People orientation*). Suatu tingkatan

dimana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil – hasil pada orang-orang anggota organisasi itu.

5. Orientasi tim (*Team orientation*). Suatu tingkatan dimana kegiatan kerja diorganisir di sekitar tim – tim, bukannya individu – individu.
6. Keagresifan (*Aggressiveness*). Suatu tingkatan dimana orang – orang (anggota organisasi) itu memiliki sifat agresif dan kompetitif dan bukannya santai – santai.
7. Stabilitas (*Stability*). Suatu tingkatan dimana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

Robins (2008), menyatakan bahwa budaya organisasi berawal dari filosof pendirinya. Sekali budaya terbentuk, praktek-praktek dalam organisasi bertindak untuk mempertahankan. Tiga kekuatan penting dalam mempertahankan budaya adalah seleksi, tindakan manajemen puncak, dan metode sosialisasi. Kualitas yang unik dari budaya organisasi menjadikannya sumber daya potensial yang sangat penting untuk menciptakan keunggulan atas pesaing. Organisasi memiliki budaya melalui proses belajar, pewarisan, hasil adaptasi dan pembuktian terhadap nilai yang dianut atau diistilahkan Schein (1992) dengan considered valid yaitu nilai yang terbukti manfaatnya. selain itu juga bisa melalui sikap kepemimpinan sebagai teaching by example atau menurut Amnuai (1989) sebagai “through the leader him or herself” yaitu pendirian, sikap dan prilaku nyata bukan sekedar ucapan, persona ataupun kharisma.

Robbins (2003) menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi dalam organisasi yaitu memberi batasan untuk mendefinisikan peran sehingga memperlihatkan perbedaan yang jelas antar organisasi, memberikan pengertian identitas terhadap sesuatu yang lebih besar dibandingkan minat anggota organisasi secara perorangan, menunjukkan stabilitas sistem sosial, memberikan pengertian dan mekanisme pengendalian yang dapat dijadikan pedoman untuk membentuk sikap dan perilaku anggota organisasi dan pada akhirnya budaya organisasi dapat membentuk pola pikir dan perilaku anggota organisasi.

Denison and Mirsha (1995) dalam Casida (2007) mengaitkan budaya organisasi dengan efektifitas organisasi. Efektifitas organisasi tersebut dipengaruhi oleh empat faktor di dalam budaya organisasi

yaitu keterlibatan (*Involvement*), konsistensi (*consistency*), adaptasi (*Adadptation*), Misi (*Mision*). Keterlibatan merupakan kunci yang tampak dan dapat dirasakan dalam setiap budaya organisasi (Sutrisno, 2010). Keterlibatan merupakan dimensi budaya organisasi yang menunjukkan tingkat partisipasi staf dalam proses pengambilan keputusan (Sobirin, 2007). Denison (2000) dalam Casida (2007) menyatakan, keterlibatan adalah suatu perlakuan yang membuat staf merasa diikutsertakan dalam kegiatan organisasi sehingga membuat staf bertanggung jawab tentang tindakan yang dilakukannya.

Pertama, keterlibatan (*involvement*) adalah kebebasan atau independensi yang dipunyai setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Keterlibatan tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi/perusahaan. Wesemann (2001) dalam Zwan (2006) menjelaskan bahwa keterlibatan mencakup kemampuan organisasi untuk membangun profesional dan administrasi staf. Cho (2006) menyatakan bahwa staf yang memiliki perasaan terlibat dalam organisasi, mereka akan merasa bagian di dalam organisasi dan pendapat serta tindakan yang mereka lakukan akan terhubung langsung dengan tujuan organisasi. Keterlibatan menciptakan partisipasi dan komitmen staf terhadap organisasi. Staf yang terlibat di dalam organisasi maka akan meningkat kinerjanya (Denison (1990) dalam Zwan (2006)). Denison (1996) dalam Zwan (2006) menyatakan bahwa keterlibatan terdiri dari tiga indikator yaitu pemberdayaan (*Empowerment*), kerja tim (*Team Orientation*) dan kemampuan berkembang (*Capability Development*). Pemberdayaan (*empowerment*) adalah proses yang memungkinkan staf untuk memiliki input dan kontrol atas pekerjaan mereka, serta kemampuan untuk secara terbuka berbagi saran dan ide mengenai pekerjaan mereka (Richard, 2010). Christense (2012) menyatakan bahwa pemberdayaan akan membuat staf memiliki kekuasaan untuk mampu membuat pilihan dan berpartisipasi pada tingkat yang lebih bertanggung jawab yang pada akhirnya akan menimbulkan perasaan bahagia pada diri staf tersebut serta mengakibatkan staf akan berpikiran positif terhadap lingkungannya. King (2005) menunjukkan staf yang bekerja pada konstruksi dengan peraturan yang ketat terhadap pemberian kebebasan staf dalam bekerja maka akan mempengaruhi pekerjaan yang dilakukan.

Kedua, konsistensi (*Consistency*) merupakan tingkat kesepakatan anggota organisasi terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai inti organisasi

(Sobirin, 2007). Sutrisno (2010) menambahkan bahwa konsistensi menekankan pada sistem keyakinan-keyakinan, nilai-nilai, dan simbol-simbol yang dimengerti dan dianut bersama oleh para anggota organisasi serta pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang terkoordinasi. Adanya konsistensi dalam suatu organisasi ditandai oleh staf merasa terikat; ada nilai-nilai kunci; kejelasan tentang tindakan yang dapat dilakukan dan tidak dapat dilakukan. Denison (2006) dalam Zwan (2006) menyatakan bahwa konsistensi di dalam organisasi merupakan dimensi yang menjaga kekuatan dan stabilitas di dalam organisasi. Denison dan Mirsha (1995) dalam Casida (2007) menyatakan bahwa konsistensi dapat dilihat dari tiga indikator yaitu nilai inti (*core value*), kesepakatan (*Agreement*), koordinasi dan integrasi (*Coordination and Integration*).

D. PESANTREN WIRAUSAHA LAN TABURO: SKETSA PESANTREN INTERPRENUERSHIP

Pendirian pesantren ini bertolak dari pemikiran pendiri bahwa saat ini pendidikan di Indonesia dihadapkan kepada problem yang belum bisa mengintegrasikan skill, kemandirian, dan kepribadian Islam. Bahkan, pendidikan sekarang ini lebih cenderung kepada kapitalisme pendidikan. Hal yang demikian, lebih banyak disebabkan oleh karena sistem pendidikan yang belum kondusif, sehingga amanat UUD 1945 belum berjalan maksimal. Karena itu, perlu adanya solusi yang tepat, untuk melahirkan generasi muslim yang berakhlak dan beraqidah Islam, yang memahami ilmu secara komprehensif dan sehat jasmani. Dengan bimbingan serta dukungan para ulama dan tokoh dirintislah Pesantren Wirausaha lan Taburo.

Pesantren Wirausaha Lan taburo berdiri diatas tanah wakaf seluas 1.5 hektar lebih, dana berasal dari para donatur dan kaum muslimin. Pesantren ini berada di lokasi strategis di pertigaan jalan tol Ciperna-Kanci dengan jalan Argasunya di Kelurahan Surapandan Kec. Harjamukti Cirebon dan di tepi rencana jalan CORR (Cirebon Outer RingRoad). Pesantren ini didirikan mulai tahun 2007 oleh Ust H. Dede Muharam, Lc. yang bertempat tanggal lahir Cirebon, 5 November 1968. Ustad yang sangat aktif ini berlatar belakang pendidikan pesantren di KMI Pondok Pesantren Darun Najah Ulujami Jakarta dan mengenyam pendidikan S1 Fakultas Ushuluddin Jurusan Tafsir dan Ilmu-ilmu Al-Qur'an di Universitas Al-Azhar Cairo Mesir.

Pesantren ini memiliki visi “Menjadikan Pesantren Wirausaha Islam terkemuka, yang mampu mengantarkan Wirausahawan Muslim Profesional dan Mandiri”. Sementara itu, misi yang dimilikinya yaitu menyelenggarakan Pendidikan Pesantren dan Pelatihan Entrepreneur yang mengintegrasikan skill, knowledge, attitude, cerdas intelektual, cerdas emosional dan cerdas spiritual. Visi dan misi yang dimilikinya ini pada dasarnya bertujuan, (1) Menyiapkan calon Wirausahawan Muslim; (2) Meningkatkan kemampuan berwirausaha yang siap berkompetisi secara sehat; (3) Membuat network antara santri dan alumni pesantren Wirausaha Lan Taburo dengan para pengusaha lain yang memiliki komitmen untuk meningkatkan kesejahteraan umat.

Pesantren Wirausaha Lan Taburo lahir dari semangat keikutsertaan membangun kecerdasan dan kemandirian bangsa melalui kegiatan pendidikan pesantren yang tidak hanya membekali para santri dengan ilmu pengetahuan dan pengamalan keagamaan saja, akan tetapi juga membekali mereka dengan berbagai ketrampilan wirausaha. Diharapkan alumni yang telah menyelesaikan pendidikan di Pesantren wirausaha ini menjadi seorang dai juga juga penguasa. Pesantren wirausaha Lantaburo memiliki model pendidikan sebagai berikut: (1) Model Pendidikan diselenggarakan dengan memadukan pendidikan pesantren dan pelatihan bisnis; dan (2) Santri Pesantren Wirausaha Lan Taburo dilibatkan dan kegiatan magang di unit usaha milik pesantren dan networkingnya.

Pendidikan dan pelatihan wirausaha sangat penting untuk generasi muda sekarang, karena pendidikan yang ada saat ini belum mampu secara maksimal memadukan antara kepribadian islami, kemandirian dan keahlian. Pesantren atau networkingnya diselenggarakan selama minimal 1 tahun. Pendidikan dan Pelatihan Wirausaha meliputi: Agrobisnis, Perbengkelan, Percetakan dan Sablon, Otomotif, Teknologi informatikan dan Telekomunikasi, Biro Perjalanan, Konveksi, Catering & Restoran, Laundry Cleaning Servis, Home Industry, Perdagangan dan Jasa, dan lain-lain.

Mata Pelajaran (diberikan pada waktu tidak bertugas / istirahat) antara lain Al-Quran dan Hadits, Pendidikan Agama Islam, Teori Ekonomi Islam, Kewirusahaan, Manajemen, Kepemimpinan, Bahasa Inggris dan Komputer. Syarat santri. Bisa baca alquran belajar tidak Dari nol ditugasi berkotbah = alumni pesantren yang berciri khas kemudian dipoles kemandiriannya untuk menjadi calon

pengusaha. Outputnya berupa alumni yang diharapkan menjadi pengusaha muslim, mandiri, professional dan menguasai dunia usaha dan network yang luas.

E. BUDAYA ORGANISASI PESANTREN DALAM PENGEMBANGAN WIRAUUSAHA SANTRI

Budaya dalam arti 'budaya pesantren' memang sudah tumbuh di Pesantren Wirausaha Lan Taburo seperti keikhlasan, kemandirian, disiplin dan keuletan, tetapi "kultur" organisasi dalam pengertian modern (kepercayaan/trust, keterbukaan, dorongan berprestasi, dan seterusnya) belum tumbuh. Suatu budaya organisasi yang akan menggerakkan warga untuk memahami nilai-nilai dan bersama-sama secara sadar untuk mencapai tujuan.

Budaya organisasi yang terbentuk pada pesantren terkait dengan pendiri pesantren wirausaha, secara tradisional memiliki dampak utama pada budaya awal organisasi (pesantren). Pendiri mempunyai visi mengenai bagaimana organisasi itu, sekali suatu budaya terbentuk, praktik-praktik organisasi bertindak untuk mempertahankannya dengan memberikan kepada para anggotanya seperangkat pengalaman yang serupa. Pendiri pesantren lantaburo yang saat ini sekaligus pimpinan pesantren selalu menceritakan "hikayat kesuksesan" kepada para santri saat kegiatan "Sabtu". Cerita ini selalu disampaikan dengan tujuan agar semangat kewirausahaan para santri ;selalu terbangun. Menurut para santri ada sesuatu perkataan sang pimpinan yang selalu terngiang yaitu "jangan malas".

Budaya organisasi pesantren wirausaha ini juga tercermin dalam motonya "Mencetak Dhuafa menjadi Dai Pengusaha" yang tercetak pada brosur pesantren.. Ini terinspirasi dari keyakinan yang ada pada diri pendiri pesantren. Jika menilik dari hasil wawancara, pendiri pesantren dibesarkan bukanlah dalam keluarga berada, namun keluarga yang memiliki jiwa dagang. Sedari kecil ketika mengenyam sekolah dasar sudah belajar berjualan di sekolah sampai ketika menjadi mahasiswa, kuliah di Mesir pun tetap berdagang. Jadi jiwa kewirausahaan telah melekat dalam dirinya. Sekarang beliau telah memiliki berbagai macam unit usaha. Baginya, kaum dhuafa juga harus bisa mendapatkan ilmu sekaligus nantinya dapat menyampaikan (berdakwah) dan mengimplementasikan ilmunya dan juga dapat mencapai kesejahteraan. Oleh karena itu kriteria input ketika menjaring para santri, syarat

utama adalah kaum dhuafa yang memiliki semangat tinggi dalam berwirausaha dan pernah belajar Alquran.

Selain itu tindakan pimpinan pesantren memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap budaya organisasi, melalui apa yang dikatakannya dan bagaimana pimpinan berperilaku, seberapa banyak kebebasan yang manager divisi usaha berikan kepada para santri ketika mereka praktik kerja, pakaian apa yang pantas dikenakan dan tindakan apa yang dapat membuahkan hasil.

Selanjutnya sosialisasi, dalam hal ini memiliki arti sebagai proses yang mengadaptasikan para santri dengan budaya organisasi. Budaya organisasi pesantren adalah sebuah nilai yang ditetapkan untuk dianut oleh semua orang yang ada dalam pesantren dan dijadikan sebagai sebuah kebiasaan dengan tujuan mencapai visi dan misi pesantren, yang biasanya juga disebut dengan sunnah pondok pesantren. Terdapat peraturan-peraturan seperti tata tertib seperti pesantren pada umumnya misalnya santri tidak merokok, santri tidak berambut gondrong dan bertato, wajib menjaga lingkungan, wajib mengikuti setiap kegiatan pesantren dan lain- lain.

Pesantren memiliki kewenangan dalam merekrut dan menyeleksi, santri baru tidak sepenuhnya terindoktrinasi ke dalam budaya organisasi. Karena belum mengenal betul budaya organisasi tersebut, kemungkinan berpotensi mengganggu tradisi dan kebiasaan yang ada. Oleh karena itu pesantren mesti membantu para santri baru itu beradaptasi dengan budayanya. Misalnya, semua santri harus belajar membersihkan domba (memandikan dan mencukur bulu domba) dan menangkap ikan selama tiga bulan. Santri harus memiliki karakteristik awal yaitu siap capek, siap berkotor-kotor. Pada bagian inilah para santri “menunjukkan” komitmen mereka. Tentu saja pada saat yang sama pelatih akan mengindoktrinasi para santri yang baru dijarah dengan “cara pesantren wirausaha”. Mereka diperkenalkan dengan nilai-nilai dan budaya organisasi melalui berbagai kegiatan, misalnya semua santri menjalani training kewirausahaan selama dua hari (misalnya model peran dari pesantren wirausaha saung balong dan bank BRI).

Sosialisasi budaya organisasi yang dijalankan pesantren wirausaha lantaburo bersifat formal, kolektif berseri dan investiture. Sosialisasi formal terlihat dari berbagai program orientasi dan pelatihan yang sifatnya spesifik selama tiga bulan. Selanjutnya mereka akan

ditempatkan pada unit-unit bisnis yang berada dalam business networking pesantren secara bergiliran dan dilakukan rotasi setiap waktu yang telah ditentukan oleh divisi usaha pesantren.

Sosialisasi kolektif terlihat dari para santri diberikan suatu serangkaian pengalaman yang identik. Semua santri akan mengalami semua program-program yang diberikan pesantren secara bersama-sama. Sosialisasi juga bersifat tetap, artinya mengacu pada jadwal yang dipakai santri baru untuk melakukan transisi dari orang luar menjadi orang dalam. Jadwal yang tetap berisi tahapan-tahapan transisi yang sifatnya standar, terlihat dari ada masa percobaan tiga bulan, program pelatihan rotasi. Sosialisasi bersifat berseri atau tidak acak, ditandai dengan pemanfaatan model-model peran yang melatih dan memberi semangat pada santri baru, adanya program magang dan mentoring. Sosialisasi bersifat investiture, mengasumsikan bahwa kualitas dan kualifikasi santri baru (dhuafa yang lancar membaca al-Quran dan memiliki semangat kewirausahaan yang tinggi) adalah unsur penting bagi kesuksesan sehingga kualitas dan kualifikasi ini ditekankan dan didukung.

Budaya organisasi pesantren wirausaha lan taburo tidak jauh dari pesantren konvensional lainnya secara struktural memiliki pimpinan pesantren yang juga disebut Kiai. Selain pendiri pesantren, pimpinan pondok pesantren juga mempunyai peran penting dalam membangun budaya pesantren untuk membentuk karakter lembaga yang dapat membedakan dengan lembaga lainnya. Karena karakter lembaga sebagai identitas organisasi, dan dapat diartikan sebagai suatu substantif dari proses pembentukan keunggulan kelembagaan yang dapat diindikasikan dengan dua hal, yaitu: tumbuhnya tradisi keilmuan dan kejelasan sistem pengelolaan pendidikan pondok pesantren.

Tradisi keilmuan di pesantren lantaburo tercermin kegiatan keseharian para santri yang setiap pagi dan sore serta malam terdapat kegiatan pengajian serta musyawarah. Dalam kegiatan pengajian para santri mengkaji ilmu – ilmu seperti pendidikan agama Islam, Alquran dan hadits. Sementara ilmu-ilmu yang berkaitan dengan kepemimpinan, kewirausahaan dan manajemen begitu juga bahasa Inggris dan komputer dipelajari dalam kegiatan yang sifatnya praktik langsung atau magang dalam unit bisnis pesantren, selain itu dikaji ulang dalam kegiatan musyawarah. Kajian dalam musyawarah lebih mengedepankan evaluasi terhadap kegiatan dalam setiap

harinya. Para santri di setiap divisi atau unit usaha dalam pesantren lantaburo menyampaikan apa yang telah mereka kerjakan, kendala atau masalah apa yang mereka hadapi lalu bagaimana solusinya, kemudian dilanjutkan dengan “ngaji kuping” yang berisi nasehat tentang bermuamalah dan ekonomi Islam.

Sistem pengelolaan pendidikan tercermin dari mulai pesantren wirausaha lantaburo dalam hal sumber daya santri menerima calon santri dengan input dengan syarat sebagai berikut: harus laki-laki dengan usia antara 16 sampai 20 tahun, alumni SMP/SMU, lancar membaca Al Quran, memiliki semangat tinggi, yatim/dhuafa bebas biaya. Menurut pendiri pesantren ini syarat santri harus bisa baca al Quran, jadi tidak dari nol. Misalnya mas Isnen alumni IAIN dan qori dan Dimiyati pernah mengenyam pendidikan di Kaliwungu sudah lancar baca Al-Qur’an. Mereka memiliki semangat tinggi untuk maju bahkan bisa berkotbah maka saya tugas berkotbah di pesantren. Mereka itu sudah berciri khas pesantren tinggal dipoles kemandiriannya untuk menjadi calon pengusaha. Alumni yang diharapkan menjadi pengusaha muslim, mandiri, professional dan menguasai dunia usaha dan network yang luas. Pesantren juga sering mengadakan pengajian untuk masyarakat umum dengan mengundang artis ibukota seperti Fadly padi untuk tujuan dakwah juga fund rising.

Dalam organisasi pesantren terdapat lurah pondok atau kordinator, yang tugasnya mirip dengan manager operasional yang membawahi semua awal yaitu santri yang saat ini berjumlah 10. Manager operasional awalnya adalah santri juga yang dulu belajar dari nol. Seorang manager harus memiliki semua keahlian “Tidak hanya disini tapi disani-disini “bisa menguasai bidang dari a sampai z . Misalnya berapa harga kursi? Mereka harus hapal diluar kepala, yang nantinya melatih dan akhirnya memanage di bawahnya nanti ada pelatih-pelatih.

Para santri selalu diberi motivasi dalam kegiatan pengajian pada pagi dan sore hari.” Jangan malas, kalau malas tidak berhasil” itulah kata-kata sang Kiai yang selalu terngiang di telinga santri. Hal senada pun diungkapkan oleh dewan asatidz, para santri “ Bergeraklah”. Para santri difasilitasi kebutuhan hariannya (penginapan, makan dan lain lain) selama 3 bulan pertama sekalian magang. Bulan ke-4 diberi uang saku yang dimasukan ke rekening bank atas nama yang bersangkutan masing tapi dipegang kiai karena mereka sudah dianggap produktif.

Harapannya Setelah 3 tahun selesai target mereka punya modal 15 juta terus dilepas di kampung mereka.

Budaya organisasi pesantren wirausaha lan taburo memiliki ciri budaya kuat dengan ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi.
- b. Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang di dalam perusahaan digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan oleh orang-orang di dalam perusahaan sehingga orang-orang yang bekerja menjadi sangat kohesif.
- c. Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja dalam perusahaan. Pesantren memiliki slogan “Mencetak Dhuafa menjadi Dai Pengusaha.” Bergeraklah, jangan malas. Hal inilah yang menjadi motivasi mereka ketika para santri menuntut ilmu dan prakti kerja atau magang.
- d. Organisasi memberikan tempat khusus kepada tokoh dalam organisasi dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkatannya. Dalam hal ini peran kiai sangat kuat dan menjadi tokoh panutan santri)
- e. Dijumpai banyak ritual, mulai dari ritual sederhana hingga yang mewah (seperti ritual “sabtuan” hingga pengajian masyarakat yang mewah/dakwah tujuan *fund rising*)

Pesantren wirausaha lan taburo terlihat efektif dalam memberdayakan orang-orang, membangun organisasi di sekitar tim, dan mengembangkan kemampuan manusia di semua tingkatan. Semua berkomitmen untuk pekerjaan dan merasa memiliki sebagian pesantren. Orang-orang di semua tingkat merasa memiliki setidaknya beberapa masukan dalam keputusan yang akan mempengaruhi pekerjaan, dan pekerjaan secara langsung terhubung ke tujuan.

Pesantren ini juga cenderung efektif karena memiliki budaya kuat yang sangat konsisten, terkoordinasi dengan baik, dan terintegrasi. Perilaku ini berakar pada satu set inti nilai-nilai, dan pemimpin serta pengikut terampil dalam mencapai kesepakatan bahkan ketika ada beragam sudut pandang. Jenis konsistensi merupakan sumber kuat dari stabilitas dan internal yang integrasi yang dihasilkan dari suatu mindset umum dan tingkat kesesuaian yang tinggi. Oleh karena itu

pesantren wirausaha ini dalam model budaya organisasi Denison memiliki ciri-ciri sebagai pesantren yang memiliki budaya organisasi yang menekankan pada keterlibatan (*involvement*) dan konsistensi (*consistency*) yang sangat diperlukan dalam pengembangan wirausaha santri

F. PENUTUP

Setelah dilakukan pembahasan pada paparan sebelumnya, kajian ini melahirkan beberapa kesimpulan, antara lain: pertama, budaya organisasi membantu dalam mengefektifkan organisasi yang pada gilirannya akan mempercepat pengembangan organisasi ke tingkat yang diinginkan. Budaya organisasi pesantren wirausaha lan taburo terbentuk dimulai dari filsafat pendiri pesantren, kriteria seleksi input, peran pimpinan pesantren dan sosialisasi. Budaya organisasi pesantren ini dicirikan budaya kuat dan bernuasa pemberdayaan dan konsistensi. Oleh karena itu budaya organisasi dengan ciri tersebut sangat efektif untuk pengembangan wirausaha santri di pesantren wirusaha lan taburo; kedua, bangunan budaya organisasi pesantren didasarkan pada keyakinan dasar, yaitu setiap diri anggota pesantren wirausaha lantaburo terdapat suatu keyakinan dasar bahwa jika “bergerak” maka akan sukses, dengan mengikuti etos kerja Islam menurut ayat Al-Quran. Nilai-nilai budaya organisasi juga dipengaruhi pendiri/pimpinan dapat dirasakan oleh anggota organisasi, nilai-nilai itu disampaikan secara lisan dan melalui perilaku, namun belum tertulis. Terdapat simbol berupa karakter pendiri yang dikuti anggota organisasi, peraturan yang harus ditaati bersama, kisah, berupa narasi tentang pendiri pesantren dan ritual berupa serangkaian aktivitas yang memperkuat nilai-nilai dasar dari organisasi pesantren wirausaha; dan ketiga, karakter budaya organisasi pesantren cukup kuat ditandai adanya loyalitas bersama, organisasi memberi perhatian besar pada pengembangan orang-orangnya serta sangat mementingkan kohesivitas dan semangat kerja, budaya organisasi dengan jiwa *entrepreneur* dan kreatif. Efektif dalam memberdayakan orang-orang dan mengembangkan kemampuan berkomitmen untuk pekerjaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Daniel R. Denison, Stephanie Haaland Paulo Goelzer. 2004. *Corporate Culture And Organizational Effectiveness: Is Asia Different From The Rest Of The World?*. Organizational dynamics, vol. 33, no. 1, pp. 98–109.
- Hodge, Billy J, William P. Anthony. 1988., *Organization Theory*, 3rd Edition, Allyn and Bacon, Inc. Massachusetts, USA, , hal.372.
- Kim S. Cameron dan Robert E. Quinn. 1999. *Diagnosing And Changing Organizational Culture Based On The Competing Values Framework*, Prentice Hall.
- Mardiyah,. **2012**, Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organissi (Studi Multi Kasus Pondok Modern Gontor Ponorogo, Pondok Pesantren Lirboyo Kediri, dan Pesantren Tebuireng Jombang). Tugas akhir
- Murtadho, 2012. Pesantren dan pemberdayaan ekonomi (Studi Kasus Pesantren Baitul Hamdi dan Pesantren Turus di Pandeglang)
- Robbins, S.P. and Judge 2008. *Organizational Behavior*, 12 Edition, Singapore: Prentice Hall.
- Robbins, S.P. and Judge 2008. *Organizational Behavior*, 12 Edition, Singapore: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Organizational Behavioral*. U.S.A: Prentice Hall International, Inc.
- Soerjono Soekanto, 1990, *Sosiologi: Suatu Pengantar*, Rajawali Press
- Supriyanto, 2011. Pemberdayaan ekonomi komunitas pesantren dalam perspektif pendidikan ekonomi (studi multi situs di Pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pesantren Paragempal Banyuwangi Jawa Timur), Digital Library, Universitas Negeri Semarang.
- Yusuf & Suwito, 2010. *Model Ekonomi Pesantren*, STAIN Press Purwokerto.
- Zamakhsari Dhofier, *Transformasi Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta: LP3S, 2006) , h.18.
- Zamakhsyari Dhofier. *Tradisi pesantren: Studi tentang pandangan*

BUDAYA ORGANISASI PESANTREN DALAM PENGEMBANGAN WIRSAUSAHA SANTRI
DI PESANTREN WIRSAUSAHA LAN TABURO KOTA CIREBON

-460-

hidup kiai. (Jakarta: LP3ES, 1994). h. 50.