

BAB II

MANAJEMEN PROGRAM PESANTREN MU'ĀDALAH

A. Konsep Dasar Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Kata manajemen berasal dari bahasa latin *manus* yang artinya tangan dan kata *agere* yang berarti melakukan. Dua kata tersebut kemudian digabungkan menjadi kata kerja *managere* yang berarti menangani. Kata *managere* diterjemahkan kedalam Bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage* yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan dan mengelola,¹ dengan kata bendanya *management*,² yang kemudian diadopsi kedalam bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.³

Pengertian yang sama dengan kata manajemen, dalam bahasa Arab adalah *al-tadbir* yang berarti penertiban, pengaturan, pengurusan, perencanaan, persiapan.⁴ Bentuk kata kerjanya adalah *dabbara-yudabbiru* (mengatur, mengurus, memimpin), yang terdapat banyak dalam al-Qur'an seperti firman Allah SWT:

إِنَّ رَبَّكُمُ اللَّهُ الَّذِي خَلَقَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ فِي سِتَّةِ أَيَّامٍ ثُمَّ اسْتَوَىٰ عَلَى الْعَرْشِ
يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مَا مِنْ شَفِيعٍ إِلَّا مِنْ بَعْدِ إِذْنِهِ

Sesungguhnya Tuhan kamu ialah Allah yang menciptakan langit dan bumi dalam enam hari, kemudian Dia bersemayam di atas ‘arsy untuk mengatur

¹ John M. Echols dan Hassan Sadily, *Kamus Inggris Indonesia* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2003), 372. Muhammad Joko Susilo, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan: Manajemen Pelaksanaan dan Kesiapan Sekolah Menyongsongnya* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), 71.

² Menurut makna kamus, management berarti tindakan menjalankan atau mengendalikan sebuah bisnis atau organisasi serupa. AS. Hornby and A.P. Cowie (Ed.), *Oxford Advanced Learner's Dictionary: International Student's Edition* (New York: Oxford University Press, 1995), 896.

³ Husaini Usman, *Manajemen: Teori Praktik & Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 4.

⁴ Ahmad Warson Munawwir, *al-Munawwir: Kamus Arab-Indonesia* (Yogyakarta: Pustaka Progressif, 1997), 385.

segala urusan. Tiada seorangpun yang akan memberi syafaat kecuali sesudah ada izinNya.⁵

Firman Allah SWT:

اللَّهُ الَّذِي رَفَعَ السَّمَاوَاتِ بِغَيْرِ عَمَدٍ تَرَوْنَهَا ثُمَّ اسْتَوَىٰ عَلَى الْعَرْشِ وَسَخَّرَ الشَّمْسَ وَالْقَمَرَ كُلٌّ يَجْرِي لِأَجَلٍ مُّسَمًّى يُدَبِّرُ الْأَمْرَ يُفَصِّلُ الْآيَاتِ لَعَلَّكُمْ بِلِقَاءِ رَبِّكُمْ تُوقِنُونَ

Allah-lah yang meninggikan langit tanpa tiang (sebagaimana) yang kamu lihat, kemudian Dia bersemayam di atas ‘arsy, dan menundukkan matahari dan bulan. Masing-masing beredar hingga waktu yang ditentukan. Allah mengatur urusan (mahluk-Nya), supaya kamu meyakini pertemuan (mu) dengan Tuhanmu.⁶

Dalam dua ayat tersebut, terdapat kata *yudabbiru al-amr*. Muhammad Nawawi menafsirinya dengan *yudabbiru ahwāl al-‘ālam jami‘an* (mengatur segala kondisi alam).⁷ Berarti Allah adalah pengatur (manajer) bagi segala keteraturan alam semesta ini. Sedangkan manusia dijadikan khalifah oleh Allah SWT di bumi ini, untuk mengatur dengan sebaik-baiknya sebagaimana Tuhannya.

Dalam tinjauan bahasa, bentuk kata benda subjek dari mangement adalah kata manager. berarti, pelaku pekerjaan mengatur, mengurus, atau mengelola adalah manajer. Hal ini dikuatkan dengan ungkapan George R. Terry, sebagaimana dikutip oleh Hardjito, bahwa seorang pemimpin organisasi harus bisa mengoperasikan organisasinya dengan membuat perencanaan, megorganisasikan, mengoperasikan pelaksanaan kegiatan

⁵ al-Qur'an, 10: 3.

⁶ al-Qur'an, 13: 2.

⁷ Muhammad Nawawi, *Murāḥ Labīd Tafsīr al-Nawāwī* (Ttp: Dār al Fikr, t.th), 367. lihat juga: Ahmad ibn Muhammad al-Ṣawī, *Ḥashiyah al-Ṣawī ‘ala Tafsīr al-Jalālayn*, jilid II (Beirut: Dār al-Kutub al-‘Ilmiyyah, 2004), 85.

dan mengadakan pengendalian/pengawasan.⁸ Di sini sangat jelas penonjolan kekuasaan pimpinan organisasi dalam menjalankan proses manajemen.

Hal ini serupa dengan definisi yang disampaikan oleh Parker, sebagaimana diungkapkan oleh Usman, bahwa manajemen berarti seni melaksanakan pekerjaan melalui orang-orang (*the art of getting things done through people*). Usman memberikan statemen bahwa definisi tentang manajemen menurut para ahli dianggapnya masih belum ada yang memuaskan. Walaupun begitu, pada intinya esensi manajemen bisa dipandang sebagai proses (fungsi) atau sebagai tugas (*task*).⁹ Meskipun demikian, penulis mencoba menguraikan beberapa definisi menurut para pakar sebagai pertimbangan dalam kajian manajemen ini.

Dalam tinjauan terminologi, manajemen mempunyai banyak makna, sebab perbedaan pandangan dan pendekatan para pakar yang mengungkapkannya. Berikut ini beberapa diantaranya:

Arikunto dan Yuliana menguraikan beberapa definisi manajemen menurut beberapa ahli,¹⁰ diantaranya:

- a. The Liang Gie, manajemen adalah segenap proses penyelenggaraan dalam setiap usaha kerjasama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan tertentu.
- b. Sondang Palan Siagian, manajemen adalah keseluruhan proses kerjasama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas realitas

⁸ Dydiet Hardjito, *Teori Organisasi dan Teknik Pengorganisasian* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 1997), 21.

⁹ Husaini Usman, *Manajemen*, 4.

¹⁰ Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Aditya Media, 2008), 3.

tertentu untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya.

- c. Pariata Westra, manajemen adalah segenap rangkaian perbuatan penyelenggaraan dalam setiap usaha kerjasama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan tertentu.

Dalam tiga definisi tersebut dijelaskan bahwa manajemen merupakan proses atau rangkaian kegiatan dalam usaha kerjasama untuk mencapai tujuan. Definisi-definisi tersebut lebih bersifat umum, serupa definisi yang disampaikan oleh Kementrian Pendidikan Nasional, bahwa manajemen merupakan proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.¹¹ Sehingga, proses atau rangkaian kegiatan yang dimaksud, masih belum jelas, dan hal ini bisa dianggap salah satu kelemahan dalam definisi-definisi tersebut.

- d. James A. F. Stoner mendefinisikan manajemen sebagai kebiasaan yang dilakukan secara sadar dan terus menerus membentuk organisasi formal, dan seni membuat keputusan merupakan pusat melakukan hal itu.¹²

Definisi ini menekankan *key word* "seni" membuat keputusan yang dilakukan oleh seorang pelaku pekerjaan manajemen itu, yakni manajer. Mengingat kata kuncinya adalah "seni", maka prosesnya akan bersifat variatif. Di sisi lain, Amirullah dan Budiyo menjelaskan definisi lain yang ditawarkan James F. Stoner. "*management is the process of planning, leading and controlling the efforts of organization*

¹¹ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1997), 623.

¹² James A. F. Stoner, et al., *Management*, terj. Alexander Sindoro (New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1996), 239.

members and using all other organizational resources to achieve stated organizational goals". (manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya-upaya anggota organisasi serta penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya, untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan).¹³

- e. John D. Millet, "*Management is the process directing and facilitating the work of people organized in formal group to achieve a desired end*". (manajemen adalah sebuah proses yang mengatur dan memfasilitasi pekerjaan masyarakat yang terorganisir dalam kelompok formal untuk mencapai tujuan yang diinginkan).
- f. Ordway Tead, "*Management is the process and agency which direct and guides the operations of an organization in the realizing of established aims*". (manajemen adalah proses dan perangkat yang mengarahkan dan membimbing kegiatan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan yang ditentukan).¹⁴
- g. Harold Koontz dan Cyril O'donnel, "*Manajemen is getting things done through people. In bring about this coordinating of group activity, the manager, as a manager plans, organizes, staffs, directs and controls the activities other people.*" (manajemen adalah usaha melakukan sesuatu melalui orang-orang. Dengan ini, seorang manajer dalam menghasilkan pengkoordinasian aktivitas kelompok, sebagai manajer

¹³ Amirullah dan Haris Budiyo, *Pengantar Manajemen* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004), 7.

¹⁴ Sedarmayanti, *Manajemen dan Komponen Terkait Lainnya: Bunga Rampai/ Kumpulan Bahan Ceramah/ Presentasi (di Forum Nasional, Pascasarjana, Orasi Ilmiah)* (Bandung: Refika Aditama, 2012), 17.

yang merencanakan, mengorganisasikan, mengangkat pegawai, mengarahkan, dan mengontrol aktivitas-aktivitas yang dikerjakan oleh orang-orang).

- h. George Terry mengungkapkan "*Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources*". (manajemen adalah sebuah proses tertentu yang memuat perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan menyelesaikan tujuan yang telah ditetapkan dengan penggunaan sumberdaya manusia dan sumber daya lainnya).¹⁵

Lima definisi tersebut menjelaskan bahwa manajemen merupakan proses yang memuat *planning, organizing, actuating, directing, leading, facilitating, guiding, controlling*.

Dari beberapa definisi yang telah diuraikan, dapat diambil kesimpulan. *Pertama*, manajemen setidaknya berkaitan dengan tiga hal yaitu: a) proses pengelolaan usaha kerjasama, b) dua orang atau lebih, c) untuk mencapai tujuan tertentu.¹⁶ Sedangkan yang termasuk dalam proses khas itu sendiri, mencakup tiga dimensi, yakni 1) perencanaan, 2) pelaksanaan, dan 3) pengawasan. *Kedua*, manajemen bisa berupa seni atau ilmu. *Ketiga*, pelaku pekerjaan manajemen adalah manajer atau pimpinan organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat diambil sebuah pemahaman

¹⁵ Amirullah dan Haris Budiyo, *Pengantar Manajemen*, 7.

¹⁶ Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, 4.

bahwa manajemen bisa diartikan sebagai poses atau rangkaian kegiatan yang dilakukan dalam usaha kerjasama sekelompok manusia (dua orang atau lebih) dalam organisasi tertentu untuk menentukan dan mencapai tujuan tertentu. Proses atau rangkaian kegiatan tersebut berupa hal-hal yang termasuk dalam fungsi manajemen itu sendiri.

Sedangkan manajemen pendidikan dapat didefinisikan sebagai seni atau ilmu mengelola sumberdaya pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.¹⁷ Arikunto dan Yuliana mendefinisikan manajemen pendidikan sebagai aktivitas yang berupa proses pengelolaan kerjasama sekelompok orang yang tergabung dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, secara efektif dan efisien.¹⁸

2. Fungsi Manajemen

Fungsi-fungsi manajemen ini dikenal dan dipelajari oleh semua program yang menelaah masalah manajemen. Pada umumnya manajemen dibagi menjadi beberapa fungsi yang terjadi perbedaan pendapat diantara para penulis mengenai jumlahnya. Sedarmayanti menyebutkan pendapat beberapa pakar,¹⁹ yaitu:

- a. Henry Fayol 1916: planning, organizing, commanding, coordinating dan controlling.
- b. Luther M. Gullick 1930: planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting dan budgeting.
- c. Harold Koontz dan Cyril O'Donnel: planning, organizing, staffing,

¹⁷ Husaini Usman, *Manajemen: Teori Praktik dan Riset Pendidikan*, 9.

¹⁸ Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, 4.

¹⁹ Sedarmayanti, *Manajemen dan Komponen Terkait Lainnya*, 18.

directing dan controlling.

d. George R. Terry 1964: planning, organizing, actuating dan controlling.

Dalam tulisannya, sedarmayanti tidak menjelaskan masing-masing fungsi tersebut. Sedangkan Suharna menyebutkan beberapa fungsi manajemen menurut beberapa ahli dan dia memberikan komentar bahwa semua fungsi-fungsi yang berbeda-beda menurut para ahli pada dasarnya maksudnya sama, dan semua bersumber dari tokoh pelopor *scientific management*, yaitu Henry Fayol.²⁰

Fungsi-fungsi manajemen merupakan kegiatan inti manajemen itu sendiri, yang harus dikerjakan oleh masing-masing pihak yang terlibat dalam organisasi.²¹ Berkaitan dengan pengembangan lembaga pendidikan Islam, manajemen dilaksanakan melalui kegiatan POAC (*planning, organizing, actuating, and controlling*).²² Empat kegiatan tersebut merupakan fungsi-fungsi manajemen yang dirumuskan oleh G.R. Terry, yang pokok-pokok pikirannya juga kemudian banyak digunakan dalam kajian manajemen khususnya di Indonesia.

a. *Planning*²³ (perencanaan)

Perencanaan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menentukan tujuan dan serangkaian keputusan untuk mengambil langkah-langkah strategis di masa yang akan datang untuk tercapainya

²⁰ Suharna, *Dasar-Dasar Manajemen* (Bandung: Mandar Maju, 1992), 6-7.

²¹ Richard M. Steer, et al., *Managing Effectif Organization: an Introduction* (Boston: Kent Publishing Company a Devison of Wadsworth, Inc., 1985), 613.

²² Baharuddin dan Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam: Transformasi Menuju Sekolah/madrasah Unggul* (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), 98.

²³ Menurut makna kamus, plan berarti membuat persiapan-persiapan terperinci untuk sesuatu yang ingin dikerjakan di masa yang akan datang. AS. Hornby and A.P. Cowie (Ed.), *Oxford*, 1107.

tujuan tersebut dengan sarana yang optimal.²⁴ Dalam perencanaan ini, seorang manajer dapat menentukan setidaknya lima hal, yaitu: substansi (apa yang akan dilaksanakan), pelaku (siapa yang melaksanakan), waktu (kapan dilaksanakan), tempat (dimana) dan cara atau teknis (bagaimana pelaksanaannya).

Sedangkan perencanaan pada lembaga pendidikan diartikan sebagai kegiatan sistematis merancang sumber daya lembaga, mencakup apa yang akan dicapai (diidealkan), kegiatan yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan dan memilih pelaksana kegiatan yang tepat bagi upaya pencapaian tujuan.²⁵

Perencanaan memiliki banyak variasi yang tercakup di dalamnya, yaitu: misi, tujuan, strategi, kebijakan, prosedur, aturan, program dan anggaran.²⁶ Mengenai jenis perencanaan, para penulis mengklasifikasikan berdasarkan jangka waktu dan frekuensi penggunaannya. Berdasarkan jangka waktunya, perencanaan dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian, yaitu: perencanaan strategis, perencanaan taktis dan perencanaan operasional. Sedangkan berdasarkan frekuensi penggunaan ada dua yaitu: perencanaan sekali pakai (*single use plan*) dan perencanaan tetap/berulang kali (*standing plan/repeat plan*). Dua jenis yang terakhir ini bisa dimasukkan dalam kelompok rencana operasional.

1) Perencanaan strategis. Rencana strategis merupakan rencana

²⁴ Amirullah dan Haris Budiyono, *Pengantar Manajemen*, 12; juga Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, 9.

²⁵ Baharuddin dan Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam*, 99.

²⁶ Mamduh M. Hanafi, *Manajemen* (Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, 1997), 121.

jangka panjang, yakni biasanya lebih dari lima tahun, untuk mencapai tujuan strategis. Fokus rencana ini adalah organisasi secara menyeluruh. Rencana ini dapat dianggap sebagai rencana secara umum yang menggambarkan alokasi sumber daya, prioritas dan langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis.²⁷

- 2) Perencanaan taktis. Perencanaan taktis merupakan rencana jangka menengah, yakni biasanya antara 1-5 tahun, yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan taktis, yaitu melaksanakan bagian tertentu dari rencana strategis fokus rencana ini lebih sempit dan lebih konkrit dibandingkan dengan rencana strategis. Jika strategi memfokuskan pada sumberdaya, lingkungan, dan misi, maka fokus rencana taktis adalah manusia dan aksi (tindakan).
- 3) Perencanaan operasional. Perencanaan operasional merupakan perencanaan yang diturunkan dari perencanaan taktis, memiliki jangka waktu pendek, yakni kurang dari satu tahun, fokusnya lebih sempit dan melibatkan manajemen tingkat bawah.²⁸ Perencanaan operasional ini jenisnya ada dua, yaitu rencana tunggal (sekali pakai) dan rencana tetap (dapat dipakai berkali-kali). Rencana tunggal/ sekali pakai (*single use plan*) merupakan rencana yang dirancang secara khusus untuk memenuhi tujuan spesifik/ kebutuhan-kebutuhan dalam situasi tertentu, yang kemudian dihapus ketika tujuan/ kebutuhan tersebut tercapai atau terpenuhi. Dalam rencana ini, terkandung program, proyek dan anggaran.

²⁷Ibid., 128; Amirullah dan Haris Budiyo, *Pengantar Manajemen*, 97.

²⁸ Ibid. 129.

Sedangkan Perencanaan tetap/ berulang kali (*standing plan/ repeat plan*) merupakan rencana yang digunakan untuk aktivitas yang terjadi berulang-ulang secara terus menerus. dalam rencana ini tercakup kebijakan, prosedur dan aturan.²⁹

b. *Organizing*³⁰ (pengorganisasian)

Arikunto dan Yuliana mendefinisikan pengorganisasian sebagai usaha untuk mewujudkan kerjasama antar manusia yang terlibat kerjasama dalam manajemen.³¹ Sedangkan Amirullah dan Budiyo mengartikan pengorganisasian sebagai proses pemberian perintah, pengalokasian sumber daya serta pengaturan kegiatan secara terkoordinir kepada individu dan kelompok untuk melaksanakan rencana.³²

Dalam pengorganisan terdapat metode mengorganisir yang baik, prinsip organisasi, pola organisasi, dan bentuk organisasi. Metode mengorganisir yang baik menurut konsep G.R. Terry, sebagaimana dikutip Suharna, setidaknya ada lima langkah, yaitu: 1) mengetahui tujuan; 2) membagi pekerjaan yang akan dilaksanakan kedalam kegiatan-kegiatan bagian; 3) mengelompokkan kegiatan-kegiatan tersebut kedalam unit praktis; 4) menentukan tugas yang harus dilakukan dengan jelas untuk tiap-tiap pekerjaan atau kelompok pekerjaan dan menyediakan alat physis yang diperlukan; 5) menempatkan pegawai yang cakap; dan 6) melimpahkan wewenang

²⁹ Ibid., 131; Amirullah dan Haris Budiyo, *Pengantar Manajemen*, 97.

³⁰ Secara bahasa, organize berarti menyusun atau menata sesuatu kedalam golongan atau struktur tertentu. AS. Hornby and A.P. Cowie (Ed.), *Oxford*, 1030.

³¹ Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, 10.

³² Amirullah dan Haris Budiyo, *Pengantar Manajemen*, 13.

yang dibutuhkan kepada pegawai yang telah ditetapkan.³³

Berkaitan dengan prinsip organisasi, para ahli manajemen berbeda-beda pandangan. Sedangkan menurut G.R. Terry ada tujuh prinsip dalam organisasi, yaitu: 1) *The objective* (tujuan); 2) *Departementation* (pembagian kerja); 3) *Assign the personnel* (penempatan tenaga kerja); 4) *Authority and Responsibility* (wewenang dan tanggung jawab); 5) *Delegation of authority* (pelimpahan wewenang); 6) *Span of authority* (rentangan wewenang); dan 7) *Coordination* (koordinasi).³⁴ Prinsip-prinsip ini sangat penting, mengingat bahwa sebuah organisasi bisa berjalan dengan baik dan sesuai tujuan jika konsisten dengan prinsip-prinsip yang mendesain organisasi. Sedangkan dalam manajemen pendidikan Islam, prinsip organisasi yang harus dilakukan ada tiga hal, yaitu: 1) kebebasan; 2) keadilan; dan 3) musyawarah.³⁵

Secara garis besar, pola organisasi dapat dikelompokkan menjadi dua tipe, yakni sentralisasi dan desentralisasi, yang keduanya merupakan akibat dari pelimpahan wewenang dan pembagian kerja. Menurut Hanfi, sentralisasi merupakan proses menahan wewenang dan tanggung jawab kepada manajemen puncak. Sedangkan desentralisasi merupakan proses pendelegasian wewenang dan tanggung jawab secara sistematis kepada tingkatan organisasi yang lebih rendah. Keuntungan tipe desentralisasi ini diantaranya ialah keputusan yang

³³ Suharna, *Dasar-Dasar Manajemen*, 39.

³⁴ *Ibid.*, 46.

³⁵ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Kalam Mulia, 2008), 272-273.

lebih cepat, inisiatif, semangat kerja karyawan yang meningkat.³⁶ Dari masing-masing tipe tentunya punya sisi positif dan negatifnya. Disamping itu, masing-masing tipe juga tidak bisa diterapkan secara penuh, mengingat adanya *division of work* dan *delegation of authority*.

Organisasi juga memiliki beberapa macam bentuk struktur. Menurut Suharna, ada tiga macam bentuk struktur organisasi.³⁷

- 1) Organisasi garis. Bentuk garis yang dimaksud adalah ke atas, sebagai jalur tanggung jawab, dan ke bawah sebagai jalur pendelegasian tugas atau wewenang. Bentuk jenis ini biasanya digunakan dalam organisasi yang masih sederhana atau kecil, dengan tujuan mempercepat pengambilan keputusan atau tindakan.
- 2) Organisasi garis dan staf. Pada dasarnya bentuk ini sama dengan organisasi garis, hanya saja di dalamnya terdapat staf yang berfungsi memberi nasihat atau melayani manajer garis. Staf tidak memiliki hak perintah dan tidak terjun pada bidang personil.
- 3) Organisasi fungsional. Struktur organisasi fungsional merupakan struktur organisasi yang di dalamnya terdapat pembagian tugas dan wewenang menurut fungsi-fungsi pekerjaan tertentu yang dibutuhkan.

Sedangkan desain organisasi menurut pendekatan situasional, bahwa desain yang optimal tergantung pada faktor-faktor situasional yang relevan, di antaranya lingkungan, teknologi, besar-kecil dan

³⁶ Mamduh M. Hanafi, *Manajemen*, 279.

³⁷ Suharna, *Dasar-Dasar Manajemen*, 69.

siklus kehidupan organisasi.³⁸

c. *Actuating*³⁹ (penggerakan)

Penggerakan bisa diartikan sebagai upaya membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok, agar berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas, serta selaras dengan perencanaan dan pengorganisasian yang dilakukan oleh pimpinan.⁴⁰ Dalam ilmu manajemen terdapat beberapa istilah yang semakna dengan *actuating* (penggerakan), yaitu: *motivating* yakni member motivasi kepada seseorang agar mau melaksanakan pekerjaan; *directing* yakni menunjukkan orang lain agar mau melaksanakannya; *leading* yakni member bimbingan dan arahan kepada seseorang agar mau melaksanakan tugas tertentu. Sedangkan *motivating* merupakan inti dari proses *actuating*.⁴¹

Dalam pelaksanaan proses penggerakan ini terdapat faktor-faktor yang mendukung keberhasilan penggerakan, yaitu:

- 1) Kepemimpinan (*leadership*). Kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan aktivitas-aktivitas tugas dari orang-orang dalam kelompok.⁴² Menurut G.R.Terry, sebagaimana dikutip oleh Amirullah dan Budoyono, kepemimpinan memiliki syarat-syarat yang harus dipenuhi, yaitu:
 - a) memiliki mental dan fisik yang energik; b) memiliki

³⁸ Mamduh M. Hanafi, *Manajemen*, 264.

³⁹ Dalam arti bahasa, "actuate" bisa diartikan menjadikan mesin atau perlengkapan mulai bekerja; mengaktifkan; memotivasi. AS. Hornby and A.P. Cowie (Ed.), *Oxford*, 15.

⁴⁰ Suharna, *Dasar-Dasar Manajemen*, 82.

⁴¹ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, 273.

⁴² Mamduh M. Hanafi, *Manajemen*, 362.

keseimbangan emosi, tidak cepat marah dan percaya diri; c) memiliki pengetahuan tentang hubungan kemanusiaan; d) memiliki motivasi personal yang cukup untuk kemajuan kepemimpinannya; e) memiliki kecakapan komunikasi; f) memiliki kecakapan mengajar, mendidik dan mengembangkan anggota; g) memiliki kecakapan sosial/bergaul; h) memiliki kompetensi dalam bidang teknis dan manajerial.⁴³

Teori-teori tentang kepemimpinan senantiasa berkembang menuju banyak arah. Berikut ini beberapa teori kepemimpinan kontemporer.

a) Kepemimpinan transformasional atau karismatik. Pemimpin transformasional memberikan motivasi kepada bawahan untuk mengerjakan lebih dari sekedar yang diharapkan semula dengan menekankan rasa pentingnya bawahan dan nilai pentingnya pekerjaan. Pemimpin tipe ini biasanya bisa membawa bawahan menyadari perspektif yang lebih luas, sehingga kepentingan individu akan disubordinasikan pada kepentingan tim, organisasi atau kepentingan lain yang lebih luas. Menurut Max Weber, sebagaimana dikutip Hardjito, kewenangan karismatik merupakan kewenangan yang didapat dari pembawaan atau keunggulan pribadi pemimpin tersebut.⁴⁴

Kepemimpinan transformasional biasa dibedakan dengan kepemimpinan transaksional. Pemimpin transaksional

⁴³ Amirullah dan Haris Budiyo, *Pengantar Manajemen*, 277.

⁴⁴ Dydiet Hardjito, *Teori Organisasi*, 20.

menentukan tugas yang harus dikerjakan oleh karyawan, supaya mereka mencapai tujuan mereka sendiri atau organisasi, dan membantu mereka mendapatkan kepercayaan dalam mengerjakan pekerjaan tersebut.⁴⁵

b) Teori kepemimpinan psikoanalisis. Menurut teori ini, perilaku manusia sangat kompleks. Penampilan luar tidak bisa dijadikan sebagai pegangan. Sehingga, analisis perlu dikembalikan pada teori alam/ manusia yang paling dasar, untuk memahami perilaku manusia atau pemimpin yang kompleks.⁴⁶

c) Teori kepemimpinan romantis (ideal). Teori ini mencoba menyeimbangkan antara atasan dan bawahan, sehingga antara keduanya kurang lebih seimbang. Menurut teori ini pimpinan ada karena adanya kesetiaan dari pengikutnya, pandangan teori ini menganggap adanya pimpinan yang dapat membantu mereka mencapai tujuannya atau memperbaiki hidup mereka.⁴⁷

2) Sikap dan moril (*attitude and morale*). Sikap menurut arti kamus adalah cara memandang hidup, suatu cara berfikir, berperasaan dan bertindak.⁴⁸ G.R. Terry menggambarkan sikap sebagai kesiapan yang telah dipelajari (telah terbiasa) untuk bereaksi dalam sebuah arah tertentu yang biasanya menyangkut sebuah cara atau tindakan simbolik.

Sedangkan moral adalah sikap para karyawan terhadap anggota

⁴⁵ Mamduh M. Hanafi, *Manajemen*, 382.

⁴⁶ *Ibid.*, 383.

⁴⁷ *Ibid.*, 383-384.

⁴⁸ AS. Hornby and A.P. Cowie (Ed.), *Oxford*, 81.

manajemen, terhadap pekerjaan mereka dan terhadap satu sama lain.⁴⁹

Menurut pendapat G.R Terry dalam bukunya *Principle of management*, sebagaimana dikutip Suharna, seorang manajer memiliki sikap yang berbeda-beda sesuai dengan pola hidupnya. Menurutnya setidaknya ada lima sikap,⁵⁰ yaitu:

- 3) *Feudal attitude* (sikap feodal). Sikap feodal merupakan sikap yang suka terikat oleh aturan-aturan tertentu yang telah menjadi adat (tradisi/ kebiasaan) dan selalu ingin mendapat penghormatan lebih.
 - a) *Paternal attitude* (sikap paternal). Sikap paternal artinya sikap kebapakan. Manajer dengan sikap ini akan berfikir, berperasaan dan bertindak sebagaimana bapak atau ayah, sehingga para bawahannya diperlakukan sebagaimana anak.
 - b) *Dictatorial attitude* (sikap diktator). Manajer yang memiliki sikap diktator akan cenderung berfikir, berperasaan dan bertindak sebagai diktator yang memiliki kekuasaan mutlak, sehingga para bawahan merupakan sasaran dari kekuasaannya.
 - c) *Contributory attitude* (sikap membantu). Manajer dengan sikap pembantu akan berpikir, berperasaan dan bertindak menolong, sehingga akan cenderung menolong para bawahannya dalam menyelesaikan pekerjaan mereka.
 - d) *Developmental attitude* (sikap mengembangkan). Manajer dengan sikap mengembangkan akan cenderung berpikir,

⁴⁹ Suharna, *Dasar-Dasar Manajemen*, 87-91.

⁵⁰Ibid., 88-89.

berperasaan dan bertindak untuk mengembangkan para bawahannya menuju arah kemajuan.

- 4) Tatahubungan (*comuniation*). Komunikasi merupakan proses pengiriman informasi dari satu pihak kepada pihak lain.⁵¹ Komunikasi membantu terlaksananya perencanaan manajerial, dilakukannya pengorganisasian, diikutinya penggerakan dan diterapkannya pengawasan, secara efektif.

Komunikasi ini dapat dikelompokkan dalam beberapa macam, yaitu: komunikasi intern, komunikasi ekstern, komunikasi horizontal, komunikasi vertikal, komunikasi formal, komunikasi informal, komunikasi lisan dan komunikasi tulisan.⁵²

- 5) Perangsang (*incentive*). Perangsang merupakan sesuatu yang menyebabkan atau menimbulkan seseorang bertindak. Jenis-jenis incentive menurut G.R. Terry, ada tiga,⁵³ yaitu:

- a) Insentif positif dan negatif. Insentif positif adalah suatu penghargaan yang diinginkan oleh bawahan karena usaha-usaha atau prestasi yg dicapai. Sedangkan insentif negatif adalah kekhawatiran pada diri pegawai, yang menyebabkan mereka giat bekerja agar terhindar dari konsekuensi yang tidak diharapkan.
- b) Insentif financial. Insentif ini terdiri dari beberapa macam, diantaranya: balas jasa (*compensation*), promosi (*promotion*), bonus dan komisi (*bonus and commission*), jaminan sosial

⁵¹ Mamduh M. Hanafi, *Manajemen*, 420.

⁵² Suharna, *Dasar-Dasar Manajemen*, 92-93.

⁵³ *Ibid.*, 96-97.

(*fringe benefits*), bagian laba (*profit sharing*), balas jasa yang ditangguhkan (*deferred payment*): pensiun dan pembayaran kontraktuil.

- c) Insentif non-finansial. Insentif non financial juga terkadang diperlukan, mengingat kebutuhan manusia tidak hanya kebutuhan material tetapi juga kebutuhan spiritual. Contoh insentif ini seperti: pengakuan, sebutan, medali, piagam penghargaan dan lainnya.
- 6) Supervisi (*supervision*). Supervisi adalah kegiatan pengurusan didalam tingkatan organisasi, dimana antara anggota manajemen dengan bukan anggota manajemen saling berhubungan secara langsung. Dalam bahasa Indonesia kata supervisi ini biasa diterjemahkan dengan pengawasan, sehingga bisa menimbulkan kerancuan makna dengan control. Perbedaan yang lebih simple adalah bahwa supevisi merupakan pekerjaan orang di bagian struktur organisasi tingkat bawah dan dilakukan pada pekerjaan tertentu. Sedangkan control merupakan pekerjaan manajer dan mencakup berbagai aspek dalam manajerial.
- 7) Disiplin (*discipline*). Disiplin merupakan latihan pikiran, perasaan, kehendak dan watak, serta latihan pengembangan dan pengendaliannya untuk mencapai ketatanan dan tingkah laku yang teratur. Disiplin ini ada dua jenis, yaitu: *self imposed discipline* (disiplin yang timbul dengan sendirinya), yakni disiplin yang muncul dari kesadaran sendiri dan *command discipline* (disiplin

berdasarkan perintah).

Dalam penggerakan terdapat beberapa prinsip yang perlu diperhatikan, yaitu: 1) keteladanan; 2) konsistensi; 3) keterbukaan; 4) kelembutan; dan 5) kebijakan. Prinsip-prinsip tersebut bisa mempercepat dan meningkatkan kualitas penggerakan.⁵⁴

d. *Controlling*⁵⁵ (pengawasan/pengendalian)

Pengawasan merupakan keseluruhan upaya pengamatan pelaksanaan kegiatan operasional untuk menjamin bahwa kegiatan tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.⁵⁶

G.R. Terry menjelaskan, sebagaimana dikutip Suharna, bahwa pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai, yakni standard, apa yang sedang dilakukan, yakni pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan bila perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yakni selaras dengan standard.⁵⁷

Dalam pengawasan terdapat prinsip-prinsip yang perlu dilakukan, yaitu: 1) prinsip tercapainya tujuan; 2) prinsip efisiensi pengawasan; 3) prinsip tanggungjawab pengawasan; 4) prinsip pengawasan terhadap masa depan; 5) prinsip pengawasan langsung; 6) prinsip refleksi perencanaan; 7) prinsip penyesuaian dengan organisasi; 8) prinsip pengawasan individual; 9) prinsip standard; 10) prinsip

⁵⁴ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, 274.

⁵⁵ Menurut bahasa, "control" berarti menguasai seseorang; membatasi sesuatu atau membuatnya terjadi dalam cara tertentu; menghentikan sesuatu menjalar atau semakin buruk. AS. Hornby and A.P. Cowie (Ed.), *Oxford*, 319.

⁵⁶ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, 274.

⁵⁷ Suharna, *Dasar-Dasar Manajemen*, 110.

pengawasan poin strategis; 11) prinsip pengecualian; 12) prinsip fleksibilitas pengawasan; 13) prinsip peninjauan kembali; 14) prinsip tindakan.

Sedangkan proses pengawasan menurut G.R. Terry, setidaknya ada empat langkah yang perlu dilakukan, yaitu: 1) *determining the standard or basis for control* (menentukan standard atau dasar untuk pengawasan); 2) *measuring the performance* (mengukur/ mengevaluasi pelaksanaan); 3) *comparing performance with the standard and ascertaining the difference, if any* (membandingkan pelaksanaan dengan standard dan menemukan perbedaan jika ada; 4) *correcting the deviation by means of remedial action* (memperbaiki penyimpangan dengan tindakan remedial).

Kata “*Cotrolling*” juga bisa diartikan dengan pengendalian. pengendalian berfungsi untuk melihat seluruh kegiatan organisasi, apakah sudah sesuai dengan rencana atau belum. Termasuk dalam proses atau kegiatan ini adalah pengawasan penilaian, penilikan, monitoring, supervisi dan lainnya. Hal-hal yang terkait dalam pengendalian ini diantaranya: 1) penentuan standar prestasi; 2) pengukuran prestasi yang telah dicapai selama berlangsungnya kegiatan; 3) pembandingan prestasi yang dicapai dengan standar prestasi; 4) pelaksanaan perbaikan ketika terjadi penyimpangan dari standar prestasi.⁵⁸

⁵⁸ Amirullah dan Haris Budiyo, *Pengantar Manajemen*, 13.

3. Pola Umum Manajemen Sekolah/Madrasah

Menurut Husaini Usman, hal-hal yang berkaitan dengan manajemen sekolah berdasarkan PPRI No. 19 tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Sekolah/madrasah meliputi:

a. Perencanaan program sekolah/madrasah

Diantara hal-hal yang termasuk dalam perencanaan program sekolah adalah⁵⁹: 1) Membuat visi dan misi⁶⁰ sekolah/madrasah; 2) Menetapkan tujuan sekolah/madrasah; 3) Membuat rencana kerja sekolah/madrasah, yang meliputi: a) Rencana kerja jangka menengah yang memberikan gambaran tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu empat tahun berkaitan dengan mutu lulusan dan komponen yang mendukung peningkatan mutu lulusan; b) Rencana kerja tahunan dalam rencana kegiatan dan anggaran sekolah/madrasah, dilaksanakan sesuai dengan rencana jangka menengah; c) Rencana kerja empat tahun dan tahunan disesuaikan dengan persetujuan rapat dewan pendidik dan pertimbangan komite sekolah/madrasah; d) Rencana kerja tahunan dijadikan sebagai dasar pengelolaan sekolah/madrasah dengan berlandaskan kemandirian/ kemitraan, partisipasi, keterbukaan dan akuntabilitas;

Rencana kerja tahunan memuat ketentuan yang jelas terkait: (1) kesiswaan; (2) Kurikulum dan kegiatan pembelajaran; (3) pendidik dan

⁵⁹ Husaini Usman, *Manajemen: Teori Praktik & Riset Pendidikan*, 588-591.

⁶⁰ visi adalah apa yang didambakan oleh organisasi untuk “dimiliki”, atau didapatkan di masa depan (*what do we want to have*). Misi adalah dambaan tentang kita akan “menjadi” apa di masa depan (*what do we want to be*). Agus Maimun dan Agus Zaenul Fitri, *Madrasah Unggulan: Lembaga Pendidikan* (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), 40; sedangkan Usman sendiri menjelaskan, bahwa visi merupakan keadaan yang ingin dicapai di masa depan. Sedangkan misi adalah cara-cara untuk mewujudkan visi. Husaini Usman, *Manajemen*, 574-576.

tenaga kependidikan serta pengembangannya; (4) sarana dan prasarana; (5) keuangan dan pembiayaan; (6) budaya dan lingkungan sekolah; (7) peran serta masyarakat dan kemitraan; (8) rencana-rencana kerja lain yang mengarah pada peningkatan dan pengembangan mutu.

b. Pelaksanaan rencana kerja sekolah

Dalam pelaksanaan rencana kerja sekolah/madrasah, termuat beberapa hal, yaitu: 1) Pembuatan program kerja sekolah/madrasah; 2) Pembentukan struktur organisasi sekolah/madrasah; 3) Pelaksanaan kegiatan sekolah/madrasah; 4) Penyusunan dan penetapan petunjuk pelaksanaan operasional dalam bidang kesiswaan; 5) Penyusunan dan penetapan petunjuk pelaksanaan operasional dalam bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran; 6) Bidang pendidik dan tenaga kependidikan; 7) Bidang sarana dan prasarana; 8) Bidang keuangan dan pembiayaan; 9) Budaya dan lingkungan sekolah/madrasah; 10) Peran serta masyarakat dan kemitraan sekolah/madrasah.⁶¹

c. Kepemimpinan sekolah/madrasah

Sebuah sekolah/madrasah, dipimpin oleh kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin dan motorik atas organisasi sekolah/madrasah dengan dibantu oleh wakil kepala sekolah/madrasah serta beberapa staf lainnya untuk tercapainya efektifitas dan efisiensi segala program dalam sekolah/madrasah mulai dari perencanaan sampai evaluasi dan dalam sistem informasi.

⁶¹ Ibid., 591-603.

d. Pengawasan dan evaluasi

Sekolah/madrasah melaksanakan evaluasi yang meliputi: 1) Penyusunan program pengawasan; 2) Evaluasi diri; 3) Evaluasi dan pengembangan kurikulum; 4) Evaluasi pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan; 5) Akreditasi sekolah/madrasah.⁶²

e. Sistem informasi manajemen sekolah/madrasah

Dalam melaksanakan sistem informasi manajemen sekolah/madrasah, hal-hal yang perlu diperhatikan, yaitu:⁶³: *pertama*, sekolah/madrasah melakukan langkah-langkah sebagaimana berikut: a) mengelola sistem informasi yang memadai sebagai dukungan terhadap administrasi pendidikan yang efektif, efisien dan akuntabel; b) menyediakan fasilitas informasi yang efektif, efisien, serta mudah diakses; c) mengadakan pelayanan pada permintaan atau pemberian informasi atau pengaduan masyarakat terkait pengelolaan sekolah/madrasah, baik secara lisan maupun tertulis dengan diadakannya perekaman dan pendokumentasian. *Kedua*, terjalin komunikasi yang efektif dan efisien diantara warga sekolah/madrasah di lingkungan sekolah/madrasah.

B. Konsep Dasar Pesantren

Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia sebagai wahana untuk memahami, menghayati, serta mengamalkan ajaran-ajaran agama Islam dengan penekanan pentingnya moral agama Islam sebagai pedoman hidup untuk dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari dalam

⁶² Ibid., 605-607.

⁶³ Ibid., 607-609.

masyarakat.

1. Terminologi Pesantren

Dalam pemakaian sehari-hari istilah pesantren bisa disebut dengan pondok saja atau pesantren, atau gabungan dari keduanya. Menurut Mujamil Qomar, perbedaan makna kedua istilah tersebut hanya sedikit.⁶⁴ Asrama yang menjadi tempat tinggal sehari-hari para santri untuk mempererat hubungan guru-murid secara akrab dan memperlancar proses belajar mengajar diantara keduanya, merupakan pembeda keduanya.

Menurut penjelasan Karel Stenberk, ada dua pendapat mengenai kemunculan istilah pesantren di Indonesia. Pendapat pertama mengatakan bahwa istilah pesantren berasal dari Indonesia. Hal itu disebabkan bahwa sistem pembelajaran semacam pesantren telah digunakan oleh Hindu di Jawa sebelum kedatangan Islam, yang kemudian istilah tersebut diadopsi oleh Islam. Pendapat kedua mengatakan bahwa istilah pesantren berasal dari Islam sendiri. Ciri-ciri dalam pesantren telah ditemukan dalam agama Islam, yang didukung dengan adanya sistem pendidikan serupa pada abad pertengahan di pusat wilayah Islam pada saat itu, yakni Bagdad. Jika ditarik dari sumbernya, Nabi Muhammad SAW., telah menggunakan sistem serupa dalam menyebarkan dan mengembangkan ajaran Islam, dengan masjid sebagai pusatnya.⁶⁵

Kata “pondok pesantren” merupakan gabungan dari pondok dan pesantren. Istilah pondok, berasal dari kata “*funduk*” dari bahasa Arab

⁶⁴ Mujamil Qomar, *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi* (Jakarta: Glora Aksara Pratama, tth), 1.

⁶⁵ Karel A. Steenbrink, *Pesantren, Madrasah, Sekolah: Pendidikan Islam dalam Kurun Modern* (Jakarta: LP3ES, 1986), 20-21.

yang berarti rumah penginapan atau hotel. sedangkan pesantren di Indonesia, khususnya pulau Jawa, lebih mirip dengan pemondokan dalam lingkungan padepokan, yaitu perumahan sederhana yang dipetak-petak dalam bentuk kamar-kamar yang merupakan asrama bagi santri.⁶⁶

Sedangkan kata santri, menurut profesor Johns, sebagaimana dikutip oleh Dhofier, berasal dari bahasa Tamim yang berarti guru mengaji.⁶⁷ Menurut data BKP3, kata santri juga dimungkinkan berasal dari kata “santri” yang berarti murid, atau kata “Shastri” yang berarti huruf, sebab santri di pesantren awalnya belajar mengenal dan membaca huruf.⁶⁸ Menurut Ridlwan Nasir, seara etimologi pesantren berasal dari kata *santri* yang mendapat awalan *pe-* dan akhiran *-an* sehingga menjadi *pe-santria-an* yang bermakna kata “*shastri*” yang artinya murid. Adapun “santri” merupakan ikatan kata “sant” yang berarti manusia baik, yang dihubungkan dengan “tra” yang berarti suka menolong. Dengan demikian, pesantren berarti tempat pendidikan manusia baik-baik.⁶⁹

Hal serupa disampaikan oleh Yusuf Emir Faisal yang mengungkapkan bahwa pesantren atau pondok pesantren berasal dari akar kata cantrik yang merupakan kata benda konkret, kemudian berkembang menjadi kata abstrak yang diimbui awalan ”pe” dan akhiran ”an” pergeseran terjadi, kata cantrik berubah menjadi santri dan *an* berubah menjadi kata *en* sehingga lahirlah kata Pesantren. Sedangkan Pondok

⁶⁶ Ridlwan Nasir, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal Pondok Pesantren Di Tengah Arus Perubahan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), 80.

⁶⁷ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai* (Jakarta: LP3ES, 1982), 18.

⁶⁸ BKP3, Ed., *Peran Pondok Pesantren dalam Pembangunan* (Jakarta: Parya Barkah, 1979), 24.

⁶⁹ Ridlwan Nasir, *Mencari Tipologi*, 80.

merupakan penyesuaian ucapan kata *fundūk* dalam bahasa arab yang berarti tempat menginap.⁷⁰

Penggunaan istilah pesantren kemudian banyak dikenal di Jawa dengan sebutan pesantren atau pondok pesantren, di Madura disebut pesantren, di Pasundan digunakan kata pondok, di Aceh dengan nama dayah atau rangkang, dan di Minangkabau dikenal dengan surau.⁷¹ Pada perkembangan berikutnya penggunaan pondok pesantren dianggap kurang singkat dan padat, sehingga para penulis lebih cenderung menggunakan istilah pesantren untuk mewakili keduanya.

Secara definitif, pondok pesantren diartikan sebagai lembaga pendidikan dan pengajaran agama Islam yang pada umumnya dilakukan dengan sistem nonklasikal, dimana kiai mengajarkan kitab-kitab berbahasa arab yang ditulis oleh ulama-ulama besar sejak abad pertengahan; sedangkan para santri umumnya bermukim di pondok atau asrama dalam pesantren tersebut.⁷² Adapun pesantren didefinisikan sama dengan pondok pesantren, hanya saja santri yang belajar tidak disediakan asrama atau pondokan, tetapi mereka tersebar di sekitar penjuru desa sekeliling pesantren tersebut. Definisi tersebut, pada perkembangan sekarang juga kurang tepat; karena pada perkembangan terkini yang disebabkan pembaharuan pesantren, kebanyakan pesantren sudah menggunakan sistem klasikal, meskipun banyak dari mereka juga tetap mempertahankan sistem pembelajaran *sorogan* atau *bandongan*.

⁷⁰ Jusuf Amir Feisal, *Reorientasi Pendidikan Islam* (Jakarta: GIP, 1995), 194.

⁷¹ Abu Bakar, *Sejarah Hidup KH. Wahid Hasyim dan Karangan Tersyiar* (Jakarta: LP3ES, 1989), 44.

⁷² Hasbullah, *Kapita Selekta Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1996), 45.

Dalam tulisan yang lain, Hasbulloh menjelaskan definisi pondok pesantren dengan kondisi terkini, yakni pondok pesantren merupakan lembaga gabungan dari sistem pondok dan pesantren yang menggabungkan antara pengajaran sistem wetonan, sorogan dan bandongan, dengan penyelenggaraan pendidikan formal berbentuk madrasah atau sekolah umum dalam berbagai tingkat dan beragam kejuruan sesuai kebutuhan masyarakat masing-masing.⁷³

Arifin mendefinisikan pesantren sebagai suatu lembaga pendidikan agama Islam yang tumbuh serta diakui oleh masyarakat sekitar, dimana santri tinggal dalam asrama (komplek) dengan pendidikan dan pembelajaran melalui sistem pengajian dan madrasah yang sepenuhnya berada dalam naungan *leadership* seorang atau beberapa orang kiai dengan ciri-ciri khas bersiat kharismatik serta independen dalam segala hal.⁷⁴

Menurut lembaga *research* Islam (Pesantren Luhur), sebagaimana dikutip oleh Mujamil Qomar, pesantren adalah “suatu tempat yang tersedia untuk para santri dalam menerima pelajaran-pelajaran agama Islam sekaligus tempat berkumpul dan tempat tinggalnya”.⁷⁵ Sedangkan A. Halim mengatakan bahwa:

Pesantren ialah lembaga pendidikan Islam yang mengajarkan ilmu-ilmu keislaman, dipimpin oleh kiyai sebagai pemangku/pemiliki ponpes dan dibantu oleh ustadz/guru yang mengajarkan ilmu-ilmu keislaman kepada santri, melalui metode dan teknik yang khas. Pesantren juga bisa dikatakan sebagai lembaga pendidikan yang disajikan sebagai wadah untuk memperdalam agama dan sekaligus sebagai pusat penyebaran agama. Karena di pesantrenlah agama

⁷³ Hasbulloh, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia: Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 1999), 147; Depag RI, *Pedoman Pembinaan Pondok Pesantren* (Jakarta: Ditjen. Binbaga Islam, 1985), 9-10.

⁷⁴ M. Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan (Islam dan Umum)* (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), 240.

⁷⁵ Mujamil Qomar, *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi*, 2.

diajarkan dengan semangat dan di pesantren pulalah ajaran agama disebarkan.”⁷⁶

Setyorini berpendapat bahwa “Pesantren merupakan suatu institusi yang sangat penting bagi umat islam yang memiliki potensi yang besar sebagai lembaga pendidikan dan pengkaderan bagi generasi muda islam sekaligus membina masyarakat di sekitarnya”.⁷⁷

Dari berbagai pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pesantren merupakan suatu institusi yang independen dalam segala hal, memiliki potensi besar sebagai lembaga pendidikan, bercorak keislaman, memiliki ciri khas yang lain dari pada lembaga pendidikan lain, diasuh oleh ulama yang kharismatik, didalamnya diajarkan ilmu-ilmu agama kepada seluruh santrinya, dan mendapat pengakuan dari masyarakat luas.

2. Fungsi dan Tujuan Pondok Pesantren

Pesantren merupakan institusi keagamaan yang tidak mungkin lepas dari masyarakat. Pesantren telah bergumul dengan masyarakat luas dan berpengalaman dalam menghadapi berbagai corak masyarakat. Bahkan, kalau meninjau asal mula kemunculannya, menurut Husni Rahim, sebagaimana dikutip oleh Qomar, berdirinya pesantren merupakan dorongan dari permintaan (*demand*) dan kebutuhan (*need*) masyarakat.

Oleh sebab itu, fungsi pesantren juga berjalan secara dinamis, berubah dan berkembang mengikuti dinamika masyarakat global. Horikoshi, sebagaimana dikutip oleh Sulthon dan Khusnuridlo, berpendapat bahwa awal munculnya pesantren ini berfungsi sebagai

⁷⁶ A. Halim, et al., *Manajemen Pesantren* (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005), 247.

⁷⁷ Setyorini Pradiyati, et al., *Pola Pemberdayaan Masyarakat Melalui Pondok Pesantren* (Jakarta: Direktorat Jendral Kelembagaan Agama Islam, 2003), 3.

lembaga sosial dan penyiaran agama.⁷⁸ Sedangkan Mustofa Syarif dkk. Menyatakan bahwa pesantren pada masa paling awal berfungsi sebagai pusat pendidikan dan penyiaran agama Islam.⁷⁹

Kebanyakan penulis sepakat bahwa fungsi pesantren pada masa awal adalah *da'wah* (penyiaran agama Islam). Hal ini sesuai dengan pendapat Saridjo, bahwa pada masa wali songo, fungsi pesantren adalah mencetak calon ulama dan muballigh yang militan dalam menyiarkan agama Islam.⁸⁰ Sedangkan perbedaan fungsi satunya, yakni sebagai lembaga sosial atau pusat pendidikan, merupakan hasil analisa dari para penulis dari peran pesantren dalam bergumul dengan masyarakat.

Kedua fungsi tersebut merupakan pendukung fungsi utama, yakni penyiaran agama Islam, dimana pesantren merupakan lembaga yang memberikan pelayanan kepada masyarakat, menyediakan tempat bagi sosialisasi anak-anak dan para remaja dari berbagai daerah yang menjalani fase peralihan menuju fase selanjutnya. Di dalam wadah tersebut, mereka yang datang diberi pendidikan keagamaan sebagai bekal dakwah di daerahnya masing-masing.

Selain itu, pesantren juga menjalin kerjasama dengan masyarakat dalam pembangunan. Warga pesantren terbiasa dalam melaksanakan pembangunan untuk kesejahteraan masyarakat, sehingga terjalin hubungan harmonis antara santri dan masyarakat, antara kiai dengan perangkat desa.

A'la mencatat bahwa akhir dasawarsa 70-an dan dekade 80-an, pesantren

⁷⁸ Sulthon dan Khusnuridlo, *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global* (Yogyakarta: LaksBang, 2006), 13.

⁷⁹ Mustofa Syarif, et al., *Administrasi Pesantren* (Jakarta: Paryu Barkah, t.th), 5.

⁸⁰ Marwan Saridjo, et al., *Sejarah Pondok Pesantren di Indonesia* (Jakarta: Dharma Bakti, 1982), 34.

mengadakan kegiatan yang lebih substansial serta mengacu pada kebutuhan riil dalam masyarakat, seperti pengembangan ekonomi, pelestarian lingkungan dan penggunaan teknologi alternatif.⁸¹

Seiring perkembangan dinamika masyarakat, fungsi pesantren yang awalnya merupakan lembaga dakwah, mengalami perkembangan mengikuti perubahan dalam masyarakat global. Azyumardi Azra, sebagaimana dikutip oleh Zubaedi dan A. Nata, merumuskan adanya tiga fungsi pesantren, yaitu: 1) *transmission of Islamic knowledge* (transmisi dan transfer ilmu-ilmu keislaman); 2) *maintenance of Islamic tradition* (pemeliharaan tradisi keislaman); dan 3) *reproduction of ulama* (pembinaan calon-calon ulama).⁸²

Ali Ma'shum berpendapat bahwa fungsi pesantren memuat tiga aspek, yaitu: fungsi *al-dīniyyah* (religius), fungsi *al-ijtimā'iyah* (sosial), dan fungsi *al-tarbawiyah* (edukasi).⁸³ Menurut Zubaedi, ketiga fungsi ini merupakan watak asli pesantren selaku sebuah institusi.⁸⁴ Fungsi pesantren yang tidak kalah penting selain tiga tersebut adalah sebagai lembaga pembina moral dan kultural, sehingga hampir seluruh pesantren melakukan pembinaan moral ini, baik di kalangan santri sendiri maupun dalam hubungan antara santri dengan masyarakat.

Meskipun pesantren senantiasa melakukan perubahan-perubahan sesuai dengan dinamika perkembangan masyarakat, tetapi pesantren tetap

⁸¹ Abd. A'la, *Pembaruan Pesantren* (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2006), 3-4.

⁸² Zubaedi, *Pemberdayaan Masyarakat Berbasis Pesantren: Kontribusi Fiqh Kiai Sahal Mahfudh dalam Perubahan Nilai-Nilai Pesantren* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), 16; dan A. Nata, *Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga-Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta: Grasindo, 2001), 112.

⁸³ Ali Ma'shum, *Ajakan Suci*, ed. Ismail S. Ahmad, et al. (t.t.: LTN-NU DIY, 1995), 119.

⁸⁴ Zubaedi, *Pemberdayaan Masyarakat*, 18.

tidak lepas dari akar budayanya. Sehingga, fungsi-fungsi yang ada dari awal berdirinya tetap terjaga. Sulthon dan Khusnuridlo merumuskan fungsi pesantren secara umum yang masih konsis sampai sekarang, yaitu: 1) lembaga pendidikan yang melakukan transfer ilmu-ilmu keagamaan (*tafaqquh fi al-dīn*) dan nilai-nilai Islam (*Islamic values*); 2) lembaga keagamaan yang melakukan kontrol sosial (*social control*); dan 3) lembaga keagamaan yang melakukan rekayasa sosial (*social engineering*).⁸⁵

Tujuan dalam sebuah pendidikan memiliki peran yang sangat penting, sehingga elemen-elemen lain seperti strategi, metode, sarana, alat, dan lain-lain merupakan faktor pembantu untuk tercapainya tujuan tersebut. Sebuah lembaga yang tidak memiliki tujuan sama halnya dengan kendaraan yang tidak mempunyai arah kemana akan pergi, sehingga ketika tujuan tidak jelas, semua faktor pendukung akan menjadi kabur.

Sebuah problem yang muncul adalah bahwa mayoritas pesantren yang ada tidak mempunyai formulasi tujuan yang jelas, baik dalam tataran institusional, kurikuler, maupun instruksional umum atau khusus. Titik permasalahannya bukan berarti pesantren memang benar-benar tidak punya tujuan, tetapi, tidak adanya tujuan yang tertuang dalam tulisan.⁸⁶ Tujuan yang ada hanya tersirat dalam angan-angan. Karena, ketika pesantren tidak punya tujuan, yang terjadi di dalamnya adalah aktivitas yang ada akan menimbulkan kontroversial, tidak punya bentuk kongkrit, tidak terarah dan akhirnya akan menimbulkan kekacauan. Dan semua itu ternyata tidak terjadi.

⁸⁵ Sulthon dan Khusnuridlo, *Manajemen*, 8.

⁸⁶ Mujamil Qomar, *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi*, 3.

Kebanyakan tujuan pesantren yang dirumuskan oleh penulis, hanya berdasarkan asumsi-asumsi atau wawancara. Hiroko Horikoshi, sebagaimana dikutip oleh Qomar, tujuan pesantren adalah melatih para santri memiliki kemampuan mandiri. Sedangkan Manfred Ziemek, "tujuan pesantren adalah membentuk kepribadian, memantapkan akhlak dan melengkapinya dengan pengetahuan".⁸⁷

Di sini Horikoshi memandang tujuan pendidikan dari segi otonomi atau kemandirian dalam hidup. Sedangkan Ziemek menganalisa dari ranah psikomotorik yang kemudian didukung dengan afektif. Kiai Ali Ma'shum menyatakan bahwa tujuan pesantren adalah mencetak ulama.⁸⁸ Hal yang sama disampaikan oleh Dhofier, dalam penelitiannya kasus pondok Tebuireng dalam kurun waktu 30 tahunan pertama, yakni mendidik calon ulama.⁸⁹ Tetapi pada perkembangan berikutnya, tujuan pesantren diperluas menjadi mendidik para santri menjadi ulama intelektual (ulama yang juga menguasai bidang umum) dan intelektual ulama (sarjana bidang umum yang juga menguasai pengetahuan agama).⁹⁰

Survei Nazaruddin dkk., sebagaimana dikutip oleh Qomar, mengungkapkan bahwa tujuan pesantren pada awal perkembangannya adalah untuk mengembangkan agama Islam, agar masyarakat muslim (terutama kaum muda) lebih memahami ajaran-ajaran agama Islam, khususnya bidang fikih, bahasa Arab, tafsir, hadis, dan akhlak tasawuf.⁹¹

⁸⁷ Ibid., 4.

⁸⁸ Ali Ma'shum, *Ajakan Suci*, 97.

⁸⁹ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*, 115.

⁹⁰ Ibid., 105.

⁹¹ Mujamil Qomar, *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi*, 5.

Tujuan didirikannya pesantren, sebagaimana yang disampaikan oleh Hasbulloh dan Arifn, tercakup dalam dua hal,⁹² yaitu:

- a. Tujuan khusus, yaitu mempersiapkan santri yang mumpuni dalam bidang ilmu agama dan mengamalkannya dalam kehidupan sehari-hari khususnya dalam hidup bermasyarakat.
- b. Tujuan umum, yaitu membimbing anak didik untuk menjadi manusia yang berkpribadian Islam, yang dengan berbekal ilmu agama yang diperolehnya, sanggup menjadi mualligh Islam dalam masyarakat melalui media ilmu dan amalnya.

Tujuan umum ini sesuai dengan firman Allah SWT dalam al-Qur'an, yaitu:

وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنْفِرُوا كَافَّةً فَلَوْلَا نَفَرَ مِنْ كُلِّ فِرْقَةٍ مِنْهُمْ طَائِفَةٌ لِيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ

Mengapa tidak pergi dari tiap-tiap golongan diantara mereka beberapa orang untuk memperdalam pengetahuan mereka tentang agama dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali kepadanya, supaya mereka itu dapat menjaga dirinya.⁹³

3. Kategorisasi dan Unsur-Unsur Pesantren

Berdirinya pesantren merupakan hasil dari usaha mandiri kiai yang didukung dan dibantu oleh para santri dan masyarakat. Oleh karenanya, pesantren memiliki berbagai macam bentuk dan setiap pesantren memiliki ciri khusus akibat dari perbedaan selera kiai dan keadaan sosial budaya sekitarnya dan struktur sosial deografis yang mengelilinginya. Dari sini timbul ragam dan variasi pesantren ditinjau dari beberapa perspektif.

⁹² Hasbulloh, *Sejarah Pendidikan Islam*, 25. M. Arifin, *Kapita Selektia Pendidikan*, 248.

⁹³ al-Qur'an, 9: 122.

Mujamil Qomar mengelompokan kategori pesantren setidaknya ada empat perspektif, yaitu: dari (1) segi rangkaian kurikulum; (2) tingkat kemajuan dan kemodernan; (3) keterbukaan terhadap perubahan; (4) sistem pendidikan.⁹⁴ Dari segi kurikulum, pesantren dapat dikategorikan menjadi tiga golongan, yaitu: pesantren modern, pesantren *takhassus* (spesial ilmu alat, ilmu fiqh/ usul fiqh, ilmu tafsir/ hadis, ilmu tasawuf/ tarikat, dan qira'at al-Qur'an), dan yang ketiga pesantren campuran.

Sedangkan dari segi tingkat kemajuan berdasarkan muatan kurikulum, pesantren dapat digolongkan menjadi tiga macam, yaitu: 1) pesantren paling sederhana, yang hanya mengajarkan cara baca huruf-huruf Arab dan menghafal beberapa bagian dari ayat al-Qur'an; 2) pesantren sedang, yang mengajarkan ilmu akidah, tata bahasa arab (*nahwu sharaf*), berbagai kitab fikih dan terkadang kitab tasawuf; 3) pesantren paling maju, yang mengajarkan kitab-kitab akidah, fikih dan tasawuf secara mendalam, serta beberapa pelajaran tradisional lainnya.

Perspektif ketiga dari segi keterbukaan terhadap perubahan-perubahan yang terjadi. Dalam hal ini Dhofier mengelompokkan tipologi pesantren ini menjadi dua, yaitu: *salafi* dan *khalafi*. Salafi tetap mengajarkan buku-buku klasik sebagai inti pendidikan dan pembelajaran pesantren. Sedangkan khalafi telah memasukkan pelajaran-pelajaran umum didalam madrasah-madrasah yang dikembangkannya, atau membuka sekolah-sekolah umum di lingkungan pondok pesantren.⁹⁵

Kategori pesantren dipandang dari segi sistem pendidikan yang

⁹⁴ Mujamil Qomar, *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi*, 16.

⁹⁵ Zamakhsari Dhofier, *Tradisi Pesantren*, 41.

dikembangkan, dapat digolongkan menjadi tiga macam, yaitu: 1) pesantren yang memiliki santri belajar dan tinggal bersama kiai, dengan kurikulum sesuai selera kiai, serta pengajaran secara individual; 2) pesantren yang memiliki santri yang tinggal di asrama untuk belajar ilmu agama dan umum, memiliki madrasah, kurikulum tertentu, serta pembelajaran yang bersifat aplikatif. Kiai dalam kelompok kedua ini hanya memberikan pengajaran secara umum dalam waktu tertentu; 3) pesantren yang memiliki asrama, tetapi santri yang tinggal, belajar di sekolah, madrasah, bahkan perguruan tinggi agama atau umum di luar. Sedangkan kiai berfungsi sebagai pengawas dan pembina mental.

Sebuah pesantren merupakan lembaga pengajian yang berkembang hingga memiliki lima elemen penting; yakni pondok, masjid, santri, pengajaran kitab-kitab islam klasik dan kiai.⁹⁶ Di dalam pesantren tersebut terbentuk keluarga besar yang membentuk sebuah komunitas tersendiri. Kiai, ustad, santri dan pengurus menjalin hubungan yang baik dalam suatu wadah pendidikan yang dilandaskan pada nilai-nilai agama Islam dan dilengkapi dengan norma-norma serta kebiasaan-kebiasaan tersendiri, yang secara eksklusif berbeda dengan kebanyakan masyarakat yang mengitarinya.⁹⁷

Berdasarkan uraian tersebut, unsur-unsur pesantren secara garis besar terdiri dari dua hal, yaitu: *human* (manusia) dan *non human* (bukan manusia). Unsur-unsur yang tergolong dalam bagian *human* (manusia) adalah semua orang yang terkait dalam kegiatan-kegiatan yang ada dalam

⁹⁶ Ibid., 44.

⁹⁷ Rofiq A., et al., *Pemberdayaan Pesantren* (Yogyakarta: Pusaka Pesantren, 2005), 3.

pesantren, yaitu: kiai dan santri, yang terdiri dari ustad, pengurus, dan santri umum atau murid. Sedangkan unsur-unsur dalam kategori *Non human* (bukan manusia), secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok, yakni sarana perangkat keras dan sarana perangkat lunak. Masjid dan pondok termasuk dalam bagian kelompok pertama, serta gedung-gedung lain yang mendukung pendidikan dan eksistensi pondok, seperti: rumah kiai, rumah ustad, kantor pengurus pesantren, gedung seklah, perpustakaan, kantor organisasi santri, dan lain-lain.

Sedangkan yang termasuk dalam kategori kelompok sarana perangkat lunak, yaitu: kurikulum, buku-buku referensi pembelajaran, metode pembelajaran seperti bandongan, sorogan, halaqoh, bahtsul masail, menghafal, musyawarah, dan lain-lain, serta evaluasi pembelajaran.

C. Konsep Dasar Pesantren *Mu'adalah*

1. Pengertian Pesantren *Mu'adalah*

Pesantren *mu'adalah* merupakan salah satu terobosan baru menuju kemajuan model pendidikan yang ada di pesantren. Secara bahasa, kata *mu'adalah* merupakan sebuah kata dari bahasa Arab, derivasi dari kata kerja *'adala* yang berarti *wazana* (mengimbangi) dan *sawwā* (menyamakan).⁹⁸ Sedangkan arti kata *mu'adalah* dalam bentuk *maṣḍar* adalah perimbangan, keseimbangan, atau bermakana *al-tasāwī* (persamaan).⁹⁹

Persamaan atau penyetaraan dalam hal ini merupakan bentuk

⁹⁸ Fr. Louis Ma'luf al-Yassu'i dan Fr. Bernard Tottel al-Yassu'i, *al-Munjid fi al-Lughah wa al-a'lam* (Beirut: Dar al Masyriq, 2003), 491.

⁹⁹ Ahmad Warson Munawwir, *al-Munawwir*, 906.

pengakuan dari pemerintah terhadap keberadaan pesantren secara umum. Bentuk pengakuan pemerintah tersebut adalah memberikan dorongan dari berbagai segi implementasi penyetaraan pesantren tersebut dengan pendidikan formal pada umumnya, seperti pemberian standart isi, pengelolaan bahkan pengakuan akan eksistensi ijazah yang dikeluarkan pesantren tersebut. Hal ini sejalan dengan makna yang terkandung dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 pasal 26 ayat 6 yang berbunyi: “Hasil pendidikan nonformal dapat dihargai setara dengan hasil program pendidikan formal setelah melalui proses penilaian penyetaraan oleh lembaga yang ditunjuk oleh pemerintah atau pemerintah daerah dengan mengacu pada standar nasional pendidikan”.¹⁰⁰

Secara terminologi, pengertian *mu'adalah* adalah suatu proses penyetaraan antara institusi pendidikan baik pendidikan di pesantren maupun di luar pesantren dengan menggunakan kriteria baku dan mutu/kualitas yang telah ditetapkan secara adil dan terbuka. Selanjutnya hasil dari *mu'adalah* tersebut, dapat dijadikan dasar dalam meningkatkan pelayanan dan penyelenggaraan pendidikan di pesantren.

Dalam konteks ini, buku pedoman pesantren *mu'adalah* yang diterbitkan oleh Kementrian Agama pada tahun 2009 mengungkapkan bahwa: pesantren *mu'adalah* yang terdapat di Indonesia terbagi menjadi 2 (dua) bagian; *pertama*, pondok pesantren yang lembaga pendidikannya di-*mu'adalah*-kan dengan lembaga-lembaga pendidikan di luar negeri seperti Universitas al-Azhar Kairo Mesir, Universitas Umm al-Qura Arab Saudi

¹⁰⁰Undang Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 pasal 26 ayat 6. (Bandung: Fokus Media, 2009), 9.

maupun dengan lembaga-lembaga non formal keagamaan lainnya yang ada di Timur Tengah, India, Yaman, Pakistan atau di Iran.

Pesantren-pesantren yang *mu'adalah* dengan luar tersebut hingga saat ini belum terdata dengan baik, karena pada umumnya mereka langsung berhubungan dengan lembaga-lembaga pendidikan luar negeri tanpa ada koordinasi dengan Depag RI maupun Departemen Pendidikan Nasional. *Kedua*, pesantren *mu'adalah* yang disetarakan dengan Madrasah Aliyah dalam pengelolaan Depag RI dan yang disetarakan dengan SMA dalam pengelolaan Diknas. Keduanya mendapatkan SK dari Dirjen terkait.¹⁰¹

Dari penjelasan di atas dapat dipahami bahwa jenis pesantren *mu'adalah* di Indonesia ada dua jenis, yaitu pesantren *mu'adalah* yang disetarakan dengan *ma'had* luar negeri yang telah tersohor namanya, seperti al-Azhar di Kairo dan Universitas Umm al-Qura Arab Saudi. Sedangkan jenis yang kedua, yaitu pesantren *mu'adalah* yang kurikulumnya disetarakan dengan pengelolaan Madrasah Aliyah di bawah pengelolaan Departemen Agama atau disetarakan dengan SMA, yang pengelolaannya di bawah Departemen Pendidikan Nasional.

2. Tujuan Penyelenggaraan Pesantren *Mu'adalah*

Pesantren *mu'adalah* yang merupakan suatu sistem penyelenggaraan pendidikan pesantren model terbaru pada dasarnya adalah sebuah solusi pembenahan dari kelemahan-kelemahan sistem pendidikan yang ada di pesantren sebelumnya. Penyelenggaraan pesantren

¹⁰¹ Choirul Fuad Yusuf, *Pedoman Pesantren Mu'adalah*, 8.

mu'adalah menurut Fuad Yusuf, bahwa tujuan terselenggaranya pesantren *mu'adalah* adalah: a) Untuk memberikan pengakuan (*recognition*) terhadap sistem pendidikan yang ada di pesantren sebagaimana tuntutan perundang-undangan yang berlaku; b) Untuk memperoleh gambaran kinerja pesantren yang akan di-*mu'adalah*-kan (disetarakan) dan selanjutnya dipergunakan dalam pembinaan, pengembangan dan peningkatan mutu, serta tata kelola pendidikan pesantren; c) Untuk menentukan pemberian fasilitasi terhadap suatu pesantren dalam menyelenggarakan pelayanan pendidikan yang setara (*mu'adalah*) dengan Madrasah Aliyah/SMA.¹⁰²

Ketiga tujuan penyelenggaraan sistem pendidikan pesantren *mu'adalah* di atas, pada dasarnya merupakan sebuah bentuk penyelesaian hambatan yang diterima pesantren sebelumnya. Hambatan-hambatan pengembangan pesantren secara maksimal tersebut di antaranya adalah bahwa pesantren pada waktu sebelumnya belum mendapatkan perhatian yang serius dari pemerintah, padahal seperti yang kita ketahui bersama pesantren telah memberikan kontribusi yang luar biasa bagi bangsa Indonesia. Dengan adanya perhatian yang serius dari pemerintah terhadap pesantren maka diharapkan peningkatan mutu dan kualitas penyelenggaraan sistem pendidikan *mu'adalah* akan lebih optimal.

3. Prosedur Penyelenggaraan Pesantren *Mu'adalah*

Sebagai konsep baru dalam dunia pesantren, pesantren *mu'adalah* memiliki prosedur-prosedur penyelenggaraan yang telah diatur oleh

¹⁰² Ibid.

pemerintah. Proses penyetaraan dilakukan melalui seleksi dengan kriteria tertentu. Tidak semua pesantren bisa memperoleh status *mu'adalah*.

Standar kriteria *mu'adalah* antara lain:

- 1) Penyelenggara pesantren harus berbentuk yayasan atau organisasi sosial yang berbadan hukum.
 - 2) Memiliki piagam terdaftar sebagai lembaga pendidikan pada Kementerian Agama (Kemenag) dan tidak menggunakan kurikulum Kemenag atau Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas).
 - 3) Tersedianya komponen penyelenggaraan pendidikan¹⁰³, antara lain: a) Tenaga kependidikan; b) Santri; c) Kurikulum; d) Ruang Belajar; e) Buku Pelajaran; f) Sarana pendukung kegiatan pendidikan lainnya.
 - 4) Memiliki jenjang pendidikan yang terstruktur dan terukur. Lama pendidikan yang disetarakan dengan Madrasah Aliyah/ SMA adalah 3 (tiga) tahun setelah tamat Madrasah Tsanawiyah dan Ibtidaiyah selama 6 (enam) tahun.
4. Pengelolaan Pesantren *Mu'adalah*

Pendidikan pesantren *mu'adalah*, disetarakan dengan madrasah aliyah melalui SK Dirjen Pendidikan Islam Depag RI dan SK Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah Departemen Pendidikan Nasional untuk yang disetarakan dengan SMA. Pengelolaan pesantren *mu'adalah* sesuai dengan pedoman penyelenggaraan meliputi:

- a. Struktur organisasi pesantren

Organisasi dapat dimaknai sebagai pengaturan orang-orang

¹⁰³ Asrori S. Karni, *Etos Study Kaum Santri: Wajah Baru Pendidikan Islam* (Bandung: Mizan Pustaka, 2009), 180-185.

secara sengaja untuk mencapai suatu tujuan tertentu.¹⁰⁴ Sedangkan Sedarmayanti menyatakan bahwa organisasi merupakan antara lain: 1) wadah/ tempat terselenggaranya administrasi¹⁰⁵; 2) di dalamnya terlaksana hubungan baik antar-individu maupun kelompok, baik dalam organisasi itu sendiri maupun keluar; 3) terjadinya proses kerjasama dan pembagian tugas; 4) berlangsung aktivitas sesuai dengan tugas dan kinerja masing-masing.¹⁰⁶

Sebuah organisasi memerlukan adanya struktur organisasi,¹⁰⁷ begitu juga dalam organisasi pesantren. Struktur organisasi pesantren merupakan susunan hubungan-hubungan antara orang-orang yang punya hak, kewajiban dan tanggung jawab dalam penataan dan penyelenggaraan pesantren. Pada umumnya, struktur organisasi dalam pesantren meliputi antara lain: 1) Pengasuh Pesantren; 2) Pimpinan Yayasan/lembaga; 3) Kepala Madrasah; 4) Kepala/Lurah pondok/asrama; 5) Pengurus pondok/pesantren; 6) Ustad/ustazah pengajar kitab kuning; 7) Dan lainnya.

b. Pengelolaan asrama di pesantren

Kegiatan-kegiatan yang terkait dalam pengelolaan asrama/pondok meliputi: pengaturan pondok, pembiayaan, perlengkapan, administrasi dan supervisi.

¹⁰⁴ Amirullah dan Haris Budiyo, *Pengantar Manajemen*, 4.

¹⁰⁵ Administrasi dalam artian luas adalah proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi. Husaini Usman, *Manajemen*, 3.

¹⁰⁶ Sedarmayanti, *Manajemen dan Komponen Terkait Lainnya*, 18.

¹⁰⁷ Struktur organisasi dapat diartikan sebagai sebuah susunan kesatuan-kesatuan kecil yang membentuk satu kesatuan besar dalam sebuah organisasi. Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, 10.