

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Pesantren sebagai sub sistem pendidikan nasional telah turut memberikan kontribusi penting dalam peningkatan mutu sumber daya manusia Indonesia. Secara kuantitas pesantren telah berkembang demikian pesat. Dhofier (dalam Shindunata, ed., 2000) menjelaskan bahwa pesatnya perkembangan pendidikan melalui pesantren dalam dua dasawarsa terakhir abad XX dapat dilihat dari bertambahnya jumlah pesantren menjadi dua kali lipat dari 4.756 tahun 1978 menjadi 9.818 pada tahun 1999.

Perkembangan kuantitatif pada pesantren ini akan lebih baik bila dibarengi dengan perkembangan kualitatif dalam proses pendidikannya baik menyangkut kepemimpinan, manajemen, kurikulum, sarana prasarana dan sebagainya. Elfrianto (2003) menjelaskan bahwa megahnya bangunan fisik dan lengkapnya sarana prasarana suatu lembaga pendidikan tidaklah menjamin baik dan tingginya mutu sebuah lembaga pendidikan, tetapi merupakan satu faktor pendukung dan akan lebih baik bila diiringi dengan peningkatan pada pengelolaan kerja dan kepemimpinan yang baik.

Pendidikan pesantren merupakan salah satu perwujudan cita-cita dan amanat UUD 1945 yang pelaksanaan pendidikannya perlu diorganisir dan dikoordinir dengan baik supaya dapat mewujudkan cita-cita luhur dalam meningkatkan sumber daya manusia Indonesia. Terlebih lagi pesantren sebagai basis pendidikan Islam, sesuai dengan visinya diharapkan dapat melahirkan generasi yang bukan saja beriman dan

bertaqwa kepada Allah SWT tetapi juga berpengetahuan global, sesuai dengan Tri Dharma pondok pesantren, yaitu: 1) keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT, 2) pengembangan keilmuan yang bermanfaat, dan 3) pengabdian kepada agama, masyarakat dan negara.

Tuntutan yang begitu kompleks ini menurut Azra (dalam Muhaimin, 2003) merupakan tantangan yang memerlukan respon yang positif dari para pemikir utamanya para pengelola/pimpinan pendidikan Islam untuk meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan pesantren, baik dalam menghadapi semakin tingginya tuntutan terhadap penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi, maupun dalam penghayatan dan pengamalan ajaran agama.

Pada mulanya pesantren lebih banyak melibatkan proses pendidikannya pada pengembangan pengetahuan keagamaan, dan hanya memberikan perhatian yang relatif rendah pada pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (Iptek). Namun seiring dengan perkembangan dan kompleksnya tuntutan era globalisasi, pesantren telah memperkaya pengetahuan dan keterampilan peserta didiknya sesuai dengan tuntutan masyarakat dan dunia lapangan kerja. Dengan kata lain, pengembangan program pesantren saat ini tidak lagi terbatas hanya pada pengajaran ilmu-ilmu keagamaan (*preennial knowledge*) saja, namun telah mengalami transisi dari yang tradisional kepada modern, dari yang hanya mempelajari keagamaan, ketrampilan sampai kepada pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Dengan demikian pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam saat ini dihadapkan pada tantangan peningkatan mutu dalam berbagai bidang program

pendidikannya. Sebagai organisasi pendidikan formal, pesantren terdiri dari beberapa unit/bidang kerja serta staff yang cukup kompleks.

Kompleksnya bidang-bidang tugas yang ada di pesantren membuat kepala sekolah atau pimpinan pesantren tidak dapat lagi bekerja sendiri-sendiri. Dengan kata lain, pimpinan dan staff-staff yang ada harus terlibat dalam satu usaha kerja sama yang terkoordinasi dalam upaya pencapaian tujuan. Kepala atau pimpinan pesantren dengan demikian harus mengadakan pembagian tugas melalui usaha pengorganisasian. Pimpinan umum dan kepala sekolah selanjutnya bertugas untuk mengadakan koordinasi serta meyakinkan semua bidang berjalan dengan efektif dalam mencapai tujuan pesantren secara umum.

Pelaksanaan koordinasi tugas yang baik adalah tuntutan yang harus dijalankan oleh segenap civitas pesantren dengan baik. Dengan partisipasi dan usaha kerjasama yang baik diantara pimpinan dengan para staff akan lebih mempermudah dalam melakukan kegiatan koordinasi tugas dengan baik.

Sebagai organisasi formal, pesantren ada yang langsung dipimpin oleh seorang kyai sekaligus sebagai pemilik, ada yang didirikan yayasan dan dipimpin oleh seorang ustadz/kyai yang ditunjuk atau diamanatkan, ada pula yang didirikan oleh seorang dermawan (*aghniya'*) dipercayakan kepada ustadz/kyai untuk mengelolanya (Syahrudin dalam Jurnal Tarbiyah, 2000: 14).

Menurut Daulay (2002: 14) ada lima unsur yang tidak bisa lepas dari dunia pesantren, yakni adanya: 1) kyai/ustadz, 2) santri, 3) pondok, 4) mesjid dan 5) bahan ajar. Penjelasan Daulay di atas menunjukkan bahwa pesantren terdiri dari beberapa

unsur yang saling mendukung bagi terlaksananya program pendidikan dan pengajaran di dalam lingkungan pesantren.

Banyaknya kegiatan yang terkait dengan pesantren, maka pimpinan pesantren sebagai pemimpin dituntut untuk mampu menjalankan fungsi manajemen dengan baik. Salah satu kegiatan manajemen (Fayol dalam Sahertian. 1994: 259) dan cukup penting adalah melakukan *koordinasi* pada berbagai tugas/kegiatan pendidikan dengan para staf pimpinan, guru, serta personalia yang ada. Hal ini dimaksudkan agar segala aktivitas/kegiatan pendidikan yang direncanakan dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

Menurut salah satu sumber dalam situs internet (Lampiran 1), menjelaskan bahwa kegiatan koordinasi (*coordinating*) adalah kunci utama dalam pelaksanaan manajemen, bahkan secara tegas menyatakan bahwa: "*the original purpose of management was to coordinate separate but related activities which resulted from the division of labour*". Pernyataan ini bila dikaitkan dengan pendidikan di pesantren menunjukkan bahwa dalam kemajemukan bidang-bidang pekerjaan yang ada, mulai dari hal yang menyangkut gedung, alat dan sumber belajar, kurikulum, tenaga pengajar, siswa, asrama dan lain-lain, kegiatan koordinasi berfungsi untuk menyatukan tugas-tugas yang bermacam-macam agar selaras, seimbang, dan saling mendukung bagi pencapaian tujuan organisasi dengan baik. Dengan demikian kegiatan koordinasi berusaha untuk mengintegrasikan berbagai kegiatan-kegiatan yang berbeda-beda namun mendukung bagi pencapaian tujuan secara umum.

Salah satu pesantren yang telah memadukan antara pendidikan agama dan pendidikan umum dalam pendidikannya adalah Pondok Pesantren Modern Nurul

Hakim yang berlokasi di Desa Bandar Khalifah Kabupaten Deli Serdang ± 10 KM dari pusat kota Medan. Lembaga pendidikan Islam ini pada awalnya di dirikan oleh H.Abdul Hakim Nasution dan saat ini berada dalam pengelolaan keluarganya Yayasan Haji Abdul Hakim Nasution.

Kegiatan koordinasi yang dilakukan oleh pimpinan pesantren berarti berupaya untuk menciptakan jaringan kerja diantara para bawahan, agar semua kegiatan kepesantrenan berhasil melalui usaha-usaha yang dilakukan bersama orang lain. Tentu saja usaha-usaha itu didasarkan atas suatu rencana yang disusun, dana yang tersedia, tenaga yang ada, serta pengawasan dan komunikasi yang baik.

Bertitik tolak dari beberapa penjelasan di atas, untuk tetap eksis dan sesuai dengan ciri khas pesantren maka diperlukan adanya kepemimpinan pesantren yang dapat menggerakkan dan mengkoordinasikan segala kegiatan atau tugas-tugas yang berbeda bidang supaya bersinergi satu sama lain untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan di pesantren dengan efektif dan efisien. Pemimpin yang tidak mampu dalam melakukan koordinasi dengan baik dikhawatirkan akan memperlambat dan bahkan akan menimbulkan terjadinya penyimpangan dalam pencapaian tujuan.

Pentingnya koordinasi itu dirasakan oleh banyak orang atau lembaga, namun dalam prakteknya sulit untuk terlaksana, hal ini mungkin karena adanya perbedaan sudut pandang pada suatu program atau perbedaan kepentingan, atau mungkin karena adanya keinginan untuk mendominasi antara satu dengan yang lain (Sihombing, 2000: 68). Oleh karena itu, penerapan manajemen dan kepemimpinan pimpinan pesantren melalui usaha-usaha koordinasi terhadap unsur-unsur kerja dan personal yang berbeda-beda sangat diperlukan untuk menyatukan semua unsur agar bekerja

bersama-sama untuk mencapai tujuan pendidikan pesantren. Dengan adanya koordinasi yang baik dalam pelaksanaan tugas di lingkungan pondok pesantren Nurul Hakim diharapkan lebih efisien dalam memanfaatkan sumber daya yang ada dalam mewujudkan visi dan misinya sebagai lembaga pendidikan Islam modern dan sebagai wadah pembinaan generasi muda islami yang mandiri, terampil dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi (Azra dalam Muhaimin, 2003: 129)

Dalam beberapa kali pengamatan yang peneliti lakukan di lingkungan pondok pesantren modern Nurul Hakim ini, terlihat proses belajar mengajar berjalan seperti biasa dan pada jam istirahat guru/guru ustadz berkumpul di ruang yang disediakan untuk para guru sesekali membicarakan hal-hal yang berkaitan dengan proses belajar mengajar seperti waktu penyelenggaraan ujian, nilai, perilaku siswa dan hal-hal pribadi lainnya.

Namun, dalam beberapa hal yang lebih spesifik pelaksanaan koordinasi di Pesantren Nurul Hakim ini kurang berjalan dengan baik. Bahkan salah satu informan di lingkungan pesantren tersebut merasakan kondisi pesantren saat ini sudah tidak kondusif lagi. Permasalahan yang lebih menonjol menurutnya adalah sistem koordinasi yang otoriter dan sikap ingin mendominasi semua bidang pekerjaan. Lebih jauh lagi, permasalahan di pesantren ini sudah sampai pada krisis kepercayaan pada beberapa pimpinan yang ada.

Selama beberapa kali peneliti melakukan penelusuran informasi di lapangan, pemimpin pesantren juga tidak pernah terlihat keberadaannya di lingkungan pesantren. Kegiatan kepemimpinan di pesantren ini sepertinya sedang mengalami problema yang cukup serius. Walaupun sebenarnya pesantren Nurul Hakim ini telah

memiliki direktur sekaligus pimpinan yang cukup berpendidikan dan berpengalaman, namun rendahnya waktu dalam menangani pesantren membuat personel dan staf yang ada sulit untuk berkomunikasi, bertukar pikiran, apalagi untuk berkoordinasi. Pimpinan harian yang diangkat dan dipercayakan untuk menangani urusan di pesantren pun sesungguhnya tidak cukup efektif, mengingat pimpinan harian hanyalah sebagai pelimpahan wewenang dari direktur dan tidak memiliki otoritas tersendiri.

Beberapa informan di lapangan, peneliti juga menemukan ungkapan kekecewaan dari beberapa guru tentang sistem koordinasi yang kurang baik dari pihak pengelola yayasan, yakni rendahnya kepercayaan pimpinan pada bawahan terutama pada guru kelas dalam menjalankan dan mengembangkan program pengajaran. Jika permasalahan seperti ini berkelanjutan, maka dikhawatirkan sikap bekerjasama yang muncul dari adanya koordinasi yang baik tidak akan berjalan dengan efektif dan ini sangat merugikan bagi pencapaian tujuan pendidikan di pesantren.

Hal lain yang menjadi perhatian di pesantren ini adalah rendahnya jumlah siswa yang belajar setiap tahunnya di pondok pesantren ini. Padahal menurut pengamatan peneliti, ruangan belajar permanen yang tersedia masih cukup banyak, namun akibat rendahnya jumlah peminat ruangan belajar sementara tidak termanfaatkan.

Melihat situasi dan kondisi seperti di atas, seharusnya menjadi renungan dan pemikiran yang mendalam bagi seluruh *stakeholder* pesantren, utamanya pihak

pimpinan umum dalam melaksanakan koordinasi tugas yang baik di pesantren Nurul Hakim yang secara fisik sudah cukup megah dan lengkap.

Untuk itulah, secara khusus penelitian ini akan *memfokuskan* penelitian pada penerapan koordinasi tugas dalam bidang pekerjaan yang ada, disamping juga akan mendalami permasalahan yang muncul dan berkembang dalam dinamika keorganisasian di pesantren Nurul Hakim. Peneliti juga ingin mengetahui makna dibalik semua tingkah laku, baik ucapan maupun perbuatan yang muncul dari masing-masing pelaku di lembaga pendidikan pesantren ini.

Hal lain yang menjadi *fokus* penelitian ini adalah bentuk-bentuk usaha yang dilakukan oleh pimpinan dalam meningkatkan kerjasama diantara pegawai dan dalam mengintegrasikan semua unsur yang ada di pesantren dalam usaha pencapaian tujuan.

Penerapan koordinasi yang baik dalam pelaksanaan tugas, pesantren sebagai lembaga pendidikan pesantren tidak diragukan lagi akan turut memberikan andil yang besar bagi bangsa dalam mempersiapkan generasi muda intelek dan islami melalui usaha-usaha menjalin hubungan yang harmonis, koordinasi dan komunikasi yang baik diantara sesama komunitas pendidikan pesantren.

Adanya koordinasi yang baik di dalam organisasi pesantren Nurul Hakim dirasakan sangat penting dan vital dalam pengembangan dan peningkatan mutu sekolah. Pimpinan pesantren penting karena pimpinan pesantren adalah kunci dalam peningkatan mutu sekolah, dan kunci utama bagi perkembangan profesional guru-siswa, serta dalam menjalin kerjasama diantara sesama komunitas pendidikan.

B. Batasan Istilah

Untuk memudahkan pembaca dalam memahami serta menghindari terjadinya kekeliruan dan kesalahfahaman dalam membaca tesis ini, maka peneliti mengajukan beberapa batasan.

1. Koordinasi adalah salah satu dari fungsi manajemen. Koordinasi yang dimaksudkan disini adalah upaya penyatuan persepsi dan langkah, serta pensinkronian tugas yang dilakukan oleh segenap civitas pesantren Nurul Hakim dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah ditetapkan bagi masing-masing personel atau bidang organisasi di pesantren.
2. Pelaksanaan tugas yang penulis maksudkan disini adalah penerapan dari tugas-tugas yang telah ditetapkan. Dalam hal ini bidang-bidang tugas yang telah ditetapkan melalui upaya organizing dan staffing yang dilakukan pesantren Nurul Hakim.

Dengan demikian, Koordinasi pelaksanaan tugas yang dimaksud di sini adalah upaya-upaya yang dilakukan pimpinan dalam menyatukan pandangan serta langkah para kepala sekolah, bendahara, kepala pengasuhan, guru dan staf administrasi dalam melakukan tugas-tugas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan di Pesantren Modern Nurul Hakim.

C. Pertanyaan Penelitian

Bertitik tolak dari latar belakang dan fokus masalah yang telah diuraikan terdahulu, maka yang menjadi pertanyaan penelitian yang dilakukan di Pesantren

Modern Nurul Hakim Deli Serdang ini adalah:

1. Bagaimanakah bentuk koordinasi pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh pimpinan pesantren bagi para staf pimpinan, guru, dan para karyawan di Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim?
2. Faktor-faktor apa saja yang membantu/mendukung kelancaran koordinasi tugas di Pondok Pesantren Nurul Hakim?
3. Hal-hal apa saja kah yang menjadi kendala bagi terlaksananya koordinasi tugas secara efektif Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim?
4. Usaha-usaha apa saja yang dilakukan oleh pimpinan pesantren dalam mengatasi kendala-kendala dalam pelaksanaan koordinasi tugas yang efektif di pondok pesantren Modern Nurul Hakim Deli Serdang?
5. Usaha-usaha apa saja yang dilakukan oleh pimpinan pesantren dalam meningkatkan kerjasama dan kebersamaan diantara para staf, guru dan karyawan lainnya?

C. Tujuan Penelitian

Selanjutnya, dari berabagai permasalahan yang diajukan, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mendeskripsikan secara jelas pola (bentuk) koordinasi pelaksanaan tugas oleh pimpinan Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim.

2. Menjelaskan faktor-faktor apa saja yang membantu/mendukung kelancaran koordinasi tugas di Pondok Pesantren Nurul Hakim.
 3. Menguraikan faktor-faktor yang menjadi kendala bagi terlaksananya koordinasi yang efektif di Pondok Pesantren Nurul Hakim.
 4. Menjelaskan usaha-usaha yang dilakukan oleh pimpinan pondok pesantren dalam mengatasi kendala-kendala pelaksanaan koordinasi tugas yang efektif, dan
 5. Menguraikan usaha-usaha yang dilakukan oleh pimpinan pesantren dalam meningkatkan kerjasama dan kebersamaan diantara para staf, guru dan karyawan.
-

D. Manfaat Penelitian

Penelitian di lembaga pendidikan Pesantren Modern Nurul Hakim Medan ini diharapkan bisa menjadi:

1. Bahan masukan bagi Yayasan Pesantren Modern Nurul Hakim untuk lebih mengefektifkan pelaksanaan koordinasi diantara para staf pimpinan, guru dan karyawan lainnya.
2. Masukan bagi para guru, karyawan, dan staf pimpinan agar dapat meningkatkan komunikasi dan kerjasama diantara sesama warga pesantren
3. Bahan kajian bagi instansi atau lembaga yang terkait fungsinya untuk mengelola berbagai kegiatan pendidikan dalam pondok pesantren.
4. Sebagai bahan masukan dan kajian bagi khasanah keilmuan khususnya tentang manajemen dan koordinasi pelaksanaan tugas di pesantren.