

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Pondok pesantren yang melembaga di masyarakat, terutama di pedesaan merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia. Awal kehadiran pondok pesantren bersifat tradisional untuk mendalami ilmu-ilmu agama Islam sebagai pedoman hidup (tafaqquh fi al-din) dengan menekankan pentingnya moral dalam bermasyarakat. (Mastuhu, 2014). Munculnya pesantren di Indonesia diperkirakan sejak 300-400 tahun yang lalu dan menjangkau hampir di seluruh lapisan masyarakat muslim (Agama, 2015), terutama di Jawa. Pesantren merupakan lembaga pendidikan yang unik. Tidak saja karena keberadaannya yang sudah sangat lama, tetapi juga karena kultur, metode, dan jaringan yang diterapkan oleh lembaga agama tersebut. Karena keunikannya itu, C. Geertz demikian juga Abdurrahman Wahid menyebutnya sebagai subkultur masyarakat Indonesia (khususnya Jawa). Pada zaman penjajahan, pesantren menjadi basis perjuangan kaum nasionalis-pribumi. Kiprah pesantren dalam berbagai hal sangat dirasakan oleh masyarakat. Salah satu yang menjadi contoh utama adalah, selain pembentukan kader-kader ulama dan pengembangan keilmuan Islam, juga merupakan gerakan-gerakan protes terhadap pemerintah kolonial Hindia Belanda. Protes tersebut selalu dimotori dari dan oleh kaum santri. Setidaknya dapat disebutkan misalnya; pemberontakan petani di Cilegon-Banten 1888, (Kartodirjo, 2014). Jihad Aceh 1873 (Kartodirjo, 2014: 250-252). gerakan yang

dimotori oleh H. Ahmad Ripangi Kalisalak 1786-1875 dan yang lainnya merupakan fakta yang tidak dapat dibantah bahwa pesantren mempunyai peran yang cukup besar dalam perjalanan sejarah Islam di Indonesia. (Steenbrink, 2014).

Menurut (UU No 18 Tahun 2019) tentang Pesantren mengatur mengenai penyelenggaraan fungsi pendidikan, fungsi dakwah, dan fungsi pemberdayaan masyarakat. Melalui Undang-Undang tentang Pesantren, penyelenggaraan Pendidikan Pesantren diakui sebagai bagian dari penyelenggaraan pendidikan nasional. Undang-Undang tentang Pesantren memberikan landasan hukum bagi rekognisi terhadap peran Pesantren dalam membentuk, mendirikan, membangun, dan menjaga Negara Kesatuan Republik Indonesia, tradisi, nilai dan norma, varian dan aktivitas, profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan, serta proses dan metodologi penjaminan mutu. Undang-Undang tentang Pesantren juga menjadi landasan hukum afirmasi atas jaminan kesetaraan tingkat mutu lulusan, kemudahan akses bagi lulusan, dan independensi penyelenggaraan Pesantren, serta landasan hukum bagi Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah untuk memberikan fasilitasi dalam pengembangan Pesantren (Kemenag RI,2019).

Lembaga pendidikan yang dinamakan pesantren dipimpin oleh seorang kyai. Untuk mengatur kehidupan pondok pesantren, kyai menunjuk seorang santri senior untuk mengatur adik-adik kelasnya, mereka biasanya dalam pesantren salaf(tradisional) disebut "lurah pondok". Tujuan para santri dipisahkan dari orang tua dan keluarga mereka adalah agar mereka belajar hidup mandiri agar dapat meningkatkan hubungan yang baik dengan kyai dan juga Tuhan. Ada beberapa elemen pesantren yang membedakan dengan lembaga pendidikan lain, yaitu; (1)

pondok tempat menginap para santri, (2) santri: peserta didik, (3) masjid: sarana ibadah dan pusat kegiatan pesantren, (4) kyai: tokoh atau sebutan seseorang yang memiliki kelebihan dari sisi agama, dan kharisma yang dimilikinya, (5) kitab kuning: sebagai referensi pokok dalam kajian keislaman (Dhafier, 2014). Di awal munculnya pesantren, pembelajarannya bersifat nonklasikal, dimana seorang kyai mengajarkan ilmu-ilmu agama Islam yang ditulis pada abad pertengahan (Prasidjo, 2001). Meskipun kajian-kajian tersebut banyak mengungkap Fiqh, tafsir dan bahasa arab sebagai alat untuk membedah ilmu-ilmu agama. Fiqh yang banyak dikaji pada umumnya adalah yang bernuansa mazhab Syafi'i dengan sedikit menerima mazhab yang lain, kemudian ajaran-ajaran akhlak dan tasawufnya lebih bercorak tasawuf al Ghazali, meskipun banyak tokoh sufi atau ajaran-ajaran tasawuf yang lain (Martin, 2015)

Kinerja pengurus yayasan yang masih tergantung pada pengaruh pimpinan yayasan (kiai) yang memiliki karisma tersendiri mempegaruh kinerja pengurus apabila pimpinan tersebut meninggal dunia atau menyerahkan kepada orang lain dalam memimpin yayasan. Kinerja adalah tolak ukur dari suksesnya sebuah organisasi. Kinerja guru menurut Hasibuan (2014:94) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Sukses tidaknya sebuah organisasi dapat terlihat sinergi kinerja pemimpin dan pengurus di dalam suatu organisasi tersebut, untuk mendapatkan hasil yang baik dalam pencapaian sebuah tujuan di organisasi bukanlah hal yang mudah,

banyak hal yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin agar pengurus yang membantunya selalu memiliki semangat kerja yang baik guna tercapainya tujuan organisasi tersebut.

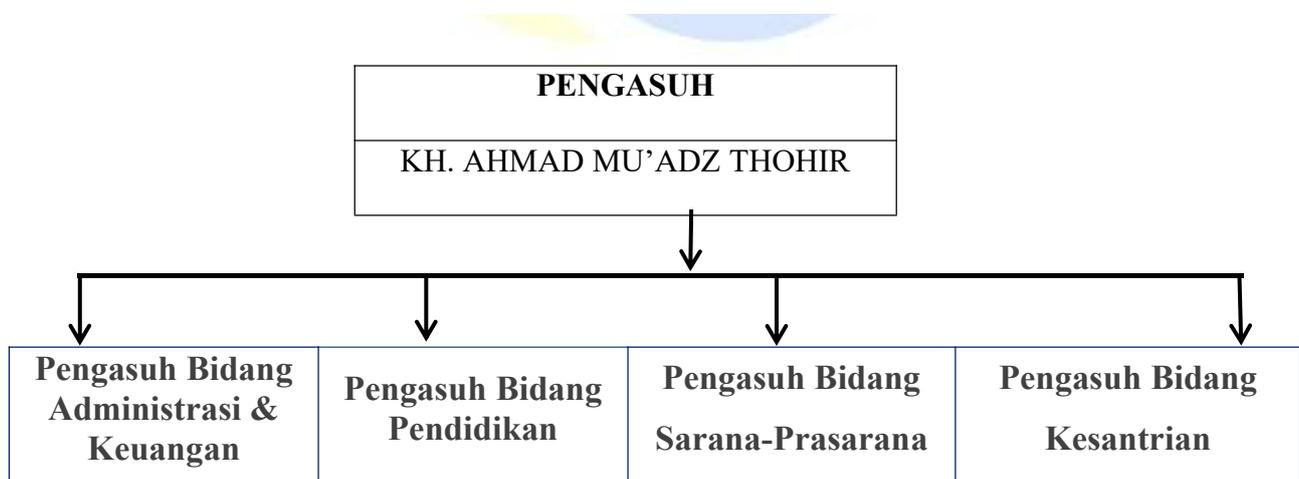
Kepemimpinan karismatik adalah para pengikut membuat atribut kepahlawanan atau kepemimpinan yang luar biasa mengikuti ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu, cenderung untuk memberikan kekuasaan para pemimpin tersebut (Robbins dan Judge 2014:259). Kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi, menggerakkan dan memberdayakan bawahan dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasional bawahan itu sendiri. Lodge dan Derek menyebutkan bahwa perilaku pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja guru. Maka dari itu, peran pemimpin sangatlah penting di dalam suatu organisasi untuk mengontrol kinerja bawahannya (Arief Henrda,2023).

Budaya yang dominan mengepresikan nilai luhur yang diberikan oleh mayoritas anggotanya dalam hal itu memberikan organisasi kepribadiannya yang berbeda. Budaya organisasi suatu system berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi lainnya (Robbins dan Judge 2014:355). Budaya organisasi dalam pesantren dengan organisasi profit sangat berbeda. Budaya organisasi yang berada dalam pesantren erat hubungannya dengan budaya kekeluargaan, gotong royong dan religious. Di dalam pesantren tidak ada budaya saling memperebutkan kekuasaan, pangkat dan gaji. Budaya organisasi memperlihatkan bagaimana para pengurus dalam memandang karakteristik dari budaya organisasi, bukan apakah mereka menyukai atau tidak. Semua yang dilakukan dengan keikhlasan untuk mendapatkan ridho pengasuh (kiai) sehingga hal ini akan menjadi permasalahan apabila pimpinan dalam hal ini kiai yang berkarismatik sudah tidak lagi memimpin yaaysan tersebut .

Penelitian ini dilakukan di Pondok Pesantren Kulon Banon yang didirikan sekitar tahun 1900 M oleh KH. Nawawi, putra KH. Abdullah. Pondok pesantren kulon banon ini didirikan sekitar tahun 1900 M oleh KH. Nawawi, putra KH. Abdullah. Pondok Kulon Banon merupakan sebuah pondok pesantren yang berlokasi di Desa Kajen, Kecamatan Margoyoso, Kabupaten Pati, Jawa Tengah. Berdiri di tengah lingkungan yang asri dan religius, Pondok Kulon Banon berkomitmen untuk menjadi lembaga pendidikan Islam yang mampu mencetak generasi muda yang berakhlak mulia, berilmu pengetahuan, dan siap menghadapi tantangan zaman (Ali Rif'an,2020). Menurut wawancara dengan ketua Pondok Pesantren Kulon Banon pada hari jum'at tanggal 7, Februari 2024 pada pukul 10.00 WIB ( Ust, Abdul Azis 2024 ) sekarang pondok pesantren Kulon Banon ini dipimpin dan diasuh oleh KH. Ahmad Mu'adz Thohir dan sudah mendapatkan izin oprasional pesantren / IJOP dari kementerian Agama nomor statistik :510033180048 dengan Visi-Misi, yaitu :

Visi: Menyiapkan santri yang berakhlaq, berilmu dan bermanfaat

Misi: (1). menyelenggarakan ilmu diniyyah, (2). Menyelenggarakan program pendidik yang menguatkan program madrasah, (3). menyelenggarakan pelatihan dan bimbingan ketrampilan dan keahlian yang bermanfaat. Berikut adalah struktur dewan pengasuh.



H. Ahmad Fathi Nashih Mu'adz	H. Muhammad Faeshol Muzammil	Arif Rohman Djamil	Muhammad Faliqul Ishbah Muzammil
H. Ahmad Al Wajieh Nu'man	M. Sabiq Junaidi Muhammadun	M. Zaenal Abidin	H. M. Mulin Ni'am Mu'adz

Dewan Guru
Guru Kitab
Guru Al-Qur'an
Musyrif

Sumber : Ponpes Kulon Banon 2023

**Gambar 1.1**

### **Struktur Organisasi Pondok Kulon Banon Kajen Margoyoso Pati**

Di dalam sutruktur dewan pengasuh terdapat berbagai pengasuh bidang artinya menjadi seorang pembantu pengasuh bertujuan menjadi pelaksana teknis sesuai bidang, yaitu ; (1) Pengasuh bidang Administrasi dan Keuangan, (2) Pengasuh bidang Pendidikan, (3) Pengasuh Bidang Sarana-Prasarana, (4) Pengasuh bidang Kesantrian. Berikut tugas pokok dan juga tanggung jawab fungsi pengasuh bidang.

1. PB Administrasi dan Keuangan : Bertugas untuk mengelola administrasi dan menjaga sirkulasi keungan Pondok Pesantren, bertanggung jawan kepada pengasuh
2. PB. Pendidikan : Betugas untuk membuat kurikulum Pondok Pesantren dan memastikan Sistem pendidikan yang bejalan di Pondok Pesantren Kulon Banon sesuai dengan Visi-misi, betanggung jawab kepada pengasuh.
3. PB. Sarana-Prasarana : Bertugas untuk memastikan sarapan-prasarana pendidikan maupun lingkungan Pondok Pesantren Kulon Banon dalam kondisi baik sehingga dapat dimanfaatkan santri maupun guru dalam proses belajar mengajar, betanggung jawab kepada pengasuh

4. PB. Kesantrian : Bertugas Mengawal dan menjaga aktifitas prilaku dan kedisiplinan santri dalam memenuhi kewajibanya sebagai santri, bertanggung jawab kepada pengasuh.

Penelitian ini ingin meneliti bagaimana gaya kepemimpinan kharismatik, pembagian kerja dan budaya organisasi yang ada di Pesantren Kulon Banon serta pengaruhnya terhadap motivasi kerja dan kinerja guru.

Permasalahan kinerja guru terjadi pada guru-guru di Pesantren, *berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada Ketua Pondok Pesantren Kulon Banon pada hari jum'at, 7 Mei 2024, pukul 10.00 WIB (Ust. Abdul Azis,2024)* dapat diketahui bahwa kualitas kerja guru belum mencapai sebagaimana yang diharapkan. Masalah tersebut dapat dilihat dari, kurangnya kedisiplinan waktu dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas mengajar di tambah lagi dengan adanya masa adaptasi setelah pandemi covid 19 yang sangat mempengaruhi kinerja guru di pesantren diantaranya; kurang mengontrol aktivitas belajar dan perilaku anak- anak, ada kesalahan dalam metode pembelajaran. Selain itu beberapa orang guru masih sangat membutuhkan adaptasi dalam melaksanakan tugasnya. beberapa guru tidak membuat persiapan mengajar sebelum mengajar, beberapa guru yang tidak menuntaskan pekerjaan hingga waktu yang telah ditetapkan, beberapa guru yang ditunjuk sebagai penanggung jawab dalam hal keuangan guru di dalam lembaga pesantren menggunakan asas tulus atau ikhlas dalam tugas mengajar selain itu konsep ikhlas diyakini bahwa dapat membantu kekuatan spritual guru dalam hal mendidik peserta didiknya sehingga muncul yang dinamakan mendapat ilmu yang bermanfaat dan keberkahan. Selain itu, pada setiap akhir ujian semester, beberapa guru terlambat dalam memberikan hasil evaluasi belajar siswa kepada pihak panitia, beberapa guru yang bertanggung jawab dalam pengasuhan santri pada tahun ajaran 2023-2024 tidak melaksanakan pemeriksaan

kedisiplinan santri seperti pemeriksaan lemari, pakaian dan buku. Berikut adalah data keaktifan guru selama bulan Juli tahun 2024.

**Tabel 1.1**

**Data Kehadiran Guru Pondok Pesantren Kulon Banon pada bulan Juli 2024**

No.	Mapel	Jumlah guru	Hadir	Tidak Hadir
1.	Guru Pengajian Kitab	54	44	10
2.	Guru Pengajian Al-Qur'an	62	54	8
3.	Guru Bimbingan Belajar ( <i>musyrif</i> )	60	43	17

Sumber : Data Kehadiran Guru Pondok Pesantren Kulon Banon Juli 2024

Menurut data yang ada menunjukkan bahwa masih ada guru tidak hadir dalam melaksanakan tugas belajar mengajar, Guru pengajian Kitab sebanyak 54 guru, ada 44 guru yang hadir dan 10 guru yang tidak hadir, sedangkan guru pengajian Al-Qur'an sebanyak 62 selama bulan Juli 2024 yang hadir 54 guru sedangkan yang tidak hadir 8 guru yang terakhir adalah guru pembimbing belajar atau *musyrif* yang bertugas 60 guru hadir pada bulan Juli 2024 43 guru dan yang tidak hadir 17 guru yang bertugas di Pondok Pesantren Kulon Banon (*Ustadz Abdul Azis, 2024*).

Penelitian yang dilakukan oleh Aldian (2019) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan kharismatik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Budiadi (2019) yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian Hayati, Widiastuti dan Aslamiyah (2021) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan positif terhadap motivasi kerja karyawan. Berbeda

dengan penelitian Agustian (2019) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja

*Research gap* dalam mengenai pembagian kerja adalah penelitian dari Taufik (2019) mengatakan bahwa pembagian kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan Purwati dan Kurniawan (2019) mengatakan bahwa pembagian kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja. penelitian dari Setiawan (2019) mengatakan bahwa pembagian kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan Munandar, Evasari dan Jatmiko (2022) mengatakan bahwa pembagian kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja

Penelitian yang dilakukan oleh Komarudin (2019) mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Dunggio (2020) mengatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Masyur, Septuri dan Setiawati (2019) mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Sutoro (2020) mengatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja

Berdasarkan paparan di atas mendorong peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kharismatik, Pembagian Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru Pondok Pesantren Kulon Banon dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervining”**.

## **1.2. Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup Berdasarkan kerangka konseptual penelitian adalah

1. Penelitian ini menggunakan variabel yaitu: variabel eksogen, variabel endogen, dan variabel intervening. Pada penelitian ini ada tiga variabel eksogen yaitu (1) gaya kepemimpinan kharismatik, (2) pembagian kerja (3) budaya organisasi dengan variabel intervening motivasi kerja dan variabel endogen kinerja guru.
2. Objek yang diteliti adalah Pondok Pesantren Kulon Banon
3. Responden dalam penelitian ini adalah guru di yang ada di Pondok Pesantren Kulon Banon Pati yang diundi secara acak yang berjumlah 150 responden.
4. Penelitian ini dilakukan selama 3 bulan dimulai dari bulan Mei 2024 sampai dengan Agustus 2024.
5. Penelitian ini meneliti guru mengaji kitab maupun Al-Qur'an dan Musyrif di Pondok Pesantren Kulon Banon
6. Penelitian ini meneliti guru Pondok Pesantren Informal di Pondok Pesantren Kulon Banon.
7. Penelitian ini menganalisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kharismatik, Pembagian Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru Pondok Pesantren Kulon Banon dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening.

### **1.3. Perumusan Masalah**

Permasalahan yang terjadi di Pondok Pesantren Kulon Banon :

1. Kinerja guru pesantren kurang optimal disebabkan adanya beberapa pembagian jam kerja kurang efektif yang menyebabkan sistem belajar mengajar tidak maksimal dijalankan.
2. Kurangnya motivasi guru untuk mengajar siswa karena loyalitas guru berkurang.
3. Gaya kepemimpinan kharismatik yang belum sepenuhnya terbentuk di pesantren ketika adanya pergantian pengasuh Pondok Pesantren Kulon Banon.

4. Pembagian kerja yang masih kurang tertata dengan baik dikarenakan guru informal seperti kepesantrenan dan madrasah Diniyah yang masih kurang sistematis.
5. Masih ada guru baru yang belum dapat beradaptasi dengan budaya organisasi yang ada di Pondok Pesantren Kulon Banon.

Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan di atas, maka secara operasional perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan kharismatik terhadap kinerja guru di Pondok Pesantren Kulon Banon?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru di Pondok Pesantren Kulon Banon?
3. Bagaimana pengaruh pembagian terhadap kinerja kerja guru di Pondok Pesantren Kulon Banon?
4. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan kharismatik terhadap motivasi kerja guru di Pondok Pesantren Kulon Banon?
5. Bagaimana pengaruh pembagian kerja terhadap motivasi kerja di Pondok Pesantren Kulon Banon?
6. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja di Pondok Pesantren Kulon Banon?
7. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru di Pondok Pesantren Kulon Banon?

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan permasalahan yang telah dirumuskan diatas, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan kharismatik terhadap kinerja guru di Pondok Pesantren Kulon Banon.
2. Untuk menganalisis pengaruh pembagian kerja terhadap kinerja guru di Pondok Pesantren Kulon Banon.
3. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru di Pondok Pesantren Kulon Banon
4. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan kharismatik terhadap motivasi kerja guru di Pondok Pesantren Kulon Banon.
5. Untuk menganalisis pengaruh pembagian kerja terhadap motivasi kerja di Pondok Pesantren Kulon Banon.
6. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru di Pondok Pesantren Kulon Banon.
7. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru di Pondok Pesantren Kulon Banon.

### **1.5. Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini dapat dikemukakan menjadi dua sisi yaitu:

#### **1.5.1. Manfaat Teoritis**

Hasil kajian atau penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pemahaman tentang pengaruh kinerja guru melalui motivasi kerja dan menambah wawasan tentang teori MSDM (manajemen sumber daya manusia), selain itu juga diharapkan berkontribusi pada pemahaman mengenai pengelolaan sumber daya manusia yang baik sehingga dapat memenuhi target yang telah ditetapkan oleh organisasi.

#### **1.5.2. Manfaat Praktis**

- a. Hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan gambaran praktis tentang pelaksanaan MSDM di Pondok Pesantren Kulon Banon khususnya tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kharismatik, Pembagian Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru Pondok Pesantren Kulon Banon dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervining”.
- b. Peneliti selanjutnya, sebagai bahan pertimbangan dan perbandingan dalam melakukan penelitian dalam pembahasan dan topik yang serupa.

