

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan yang berkualitas masih merupakan hal yang langka bagi sebagian besar masyarakat Indonesia terutama pendidikan berbasis religi, pendidikan Islam. Pendidikan modern yang bersifat umum dengan manajemen pendidikan yang modern telah bermunculan di kota-kota besar dan merambah ke berbagai daerah. Pertumbuhan sekolah-sekolah modern yang berbasis *religious* dipicu oleh adanya kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan modern dengan karakter *religious* yang sistematis pula. Jumlah lembaga pendidikan keagamaan madrasah dari Madrasah Ibtidaiyah (MI) hingga Madrasah Aliyah (MA) mencapai 75.199 lembaga, sedangkan Pondok Pesantren mencapai 27.290 lembaga.¹

Data yang dirilis Kementerian Agama menunjukkan indikasi pemisahan sekolah (madrasah) sebagai pendidikan modern dengan pondok pesantren sebagai basis pendidikan *religious* tradisional. Masyarakat masa kini membutuhkan suatu pendidikan yang

¹ Data terbaru diambil dari www.pendis.kemenag.com, last akses 13/03/2020 pukul 20.12 WIB

memadukan modernitas edukasi sekaligus pendidikan *religiousitas* yang tidak meninggalkan ciri khas pokoknya. Suatu sistem pendidikan terintegrasi ke dalam suatu manajemen pendidikan yang juga berkualitas. Bagi masyarakat perkotaan dan masyarakat urban, hanya sekelompok kecil masyarakat yang mampu mendapatkan pendidikan berkualitas untuk anak-anaknya dengan tidak mengurangi porsi pendidikan religiusnya.

Apa yang menjadi kebutuhan masyarakat perkotaan itu merupakan tantangan dunia pendidikan yaitu menghadirkan lembaga pendidikan religious dengan kinerja yang dapat menyuguhkan program materi pengajaran berkualitas tanpa meninggalkan mutu kompetensi pendidikan modern dan nilai-nilai religius. Pada pendidikan umum terdapat problem yang di Indonesia dapat dilihat dari prestasi pendidikan umum nasional.

Potret umum pendidikan di Indonesia dapat dilihat pada hasil penelitian PISA² yang menunjukkan bahwa output sekolah di Indonesia lebih banyak kelemahan pada tiga aspek kemampuan siswa. Kemampuan siswa dalam literasi membaca hanya 69% siswa yang ada di level satu, berarti mampu membaca tetapi tidak dapat

²*Programme for International Student Assessment tahun 2018*. dalam www.unesco/pisa/2019. akses tanggal 23 Desember 2019

mengerti makna tema yang di baca; sebanyak 31% siswa ada di level kedua berarti siswa dapat membaca teks tetapi tidak bisa menemukan tema inti bacaan, tidak berhasil memahami informasi implisit di dalam teks; dan tidak berhasil menghubungkan informasi di teks dengan pengetahuan yang dimiliki. Sebanyak 3% siswa berhasil mencapai level ketiga, berarti dapat memahami gagasan utama, menghubungkannya dengan pengetahuan yang telah dimiliki dan membandingkannya³.

Dalam ukuran capaian prestasi dan kinerja pendidikan modern menurut data tersebut ukuran *output* pendidikan yang berorientasi melalui keilmuan umum. Sedangkan kebutuhan masyarakat modern adalah adanya *output* pendidikan yang tidak hanya berpusat pada *output* pada penguasaan materi non agama, tetapi perlu ditambahkan dengan *output* penguasaan materi keagamaan. Oleh karena itu muncul keinginan masyarakat agar mendapatkan pendidikan modern tetapi dengan *output* berkualitas sekaligus memperoleh nilai pengajaran keagamaan yang berkualitas pula.

³<http://www.nukilan.com> diakses tanggal 3 Februari 2020, Pukul 16.30 WIB

Untuk menghadirkan dua output itu diperlukan *strong leadership* di lembaga pendidikan. Dalam hal ini kepemimpinan lembaga pendidikan yang membawa kinerja organisasi pendidikan mampu memadukan pendidikan modern berkualitas dan pengajaran keagamaan berkualitas pula. *Output* lembaga sekolah adalah cerminan keberhasilan capaian kinerja organisasi pendidikan yang menyelenggarakan kegiatan pendidikannya itu.⁴

Konsistensi untuk terus mempertahankan dan mengembangkan pengajaran Islam ditengah modernitas juga memerlukan budaya organisasi yang kuat. Budaya organisasi dipengaruhi oleh peran pimpinan lembaga pendidikan. Masih terdapat *gaps* antara kinerja lembaga pendidikan yang berorientasi pada mutu pengajaran sebagaimana ditunjukkan oleh lembaga pendidikan umum melalui capaian empirik dan terukur, dengan kinerja lembaga pendidikan keagamaan yang mengedepankan nilai-nilai religius non empirik dan tidak terukur pula. Akibatnya terdapat “persaingan” antara lembaga pendidikan modern dan lembaga pendidikan religius memperebutkan perhatian masyarakat.

⁴ Priansa, Rismi Somad, *Manajemen Supervisi & Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: Alfabeta, 2014), 34.

Pendidikan yang bercorak “umum” di Indonesia merupakan pendidikan yang hanya mengajarkan nilai religius “ala kadarnya” sesuai jumlah mata pelajaran yang disyaratkan. Pada lembaga pendidikan umum (*non religi*), kinerja lembaga pendidikan lebih fokus untuk mengkondisikan tersampainya materi pendidikan sesuai dengan standar baku (standar kompetensi). Pada segi lain, lembaga pendidikan *religi* mengedepankan bobot pengetahuan religius saja dengan pengetahuan umum “ala kadarnya”. Dalam pandangan Islam, pengajaran harus mampu memberikan argument yang dapat memberikan penjelasan pada setiap problem pengetahuan dan perselisihan pengetahuan, menaruh bobot yang seimbang antara pengetahuan umum dan pengetahuan agama. Hal ini tertera dalam surat An Nahl 64, dimana pendidikan Islam berkembang sebagai rahmat yang menyelesaikan semua perselisihan pendapat termasuk pertentangan antara pengetahuan modern dan pengetahuan *religious*

وَمَا أَنْزَلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ إِلَّا لِتُبَيِّنَ لَهُمُ الَّذِي اخْتَلَفُوا فِيهِ وَهُدًى وَرَحْمَةً لِّقَوْمٍ
يُؤْمِنُونَ

Artinya “Dan Kami tidak menurunkan kepadamu Al Kitab (Al Qur’an) ini, melainkan agar kamu dapat menjelaskan kepada

mereka apa yang mereka perselisihkan itu dan menjadi petunjuk dan rahmat bagi kaum yang beriman.(QS. An Nahl 64)

Untuk mengatasi problem itu diperlukan upaya menetapkan standar kinerja lembaga pendidikan religius yang mampu menghadapi problematika pendidikan modern. Upaya itu dapat diprakarsai oleh pimpinan atau figur-figur kunci dalam organisasi lembaga pendidikan Islam. Figur-figur ini memiliki gaya kharismatik, misalnya para kyai, para ustadz atau tipikal penguasaan religius tertentu seperti hafidz dan penghafalan hadis yang sekaligus memiliki cara pandang dan pemahaman memadai mengenai manajemen organisasi modern.

Figur-figur kunci dalam lembaga pendidikan Islam ini secara alamiah dapat mempengaruhi kinerja organ pendidikan, dari kinerja guru-guru sampai pengurus yayasan atau lembaga dan non tenaga didik lainnya. Hambatan dalam kinerja organisasi lembaga pendidikan religius berkaitan dengan sifat kultural dan sifat tradisional dari lembaga pendidikan itu sendiri. Dengan adanya figur-figur kunci yang menjadi acuan pokok bagi kelangsungan organisasi, maka anggota organisasi pendidikan mampu

menghasilkan kinerja yang lebih baik, dan tidak enggan menghadapi perubahan budaya organisasi.

Terkait adanya figur dominan, peneliti melakukan pengamatan awal di Wonosobo terhadap suatu lembaga pendidikan Takhassus Al-Qur'an. Penyelenggara pendidikan Islam menghadapi dua pilihan (1) mengarahkan kinerja manajemen lembaga pendidikannya berfokus pada standar umum berupa pemberian materi pengajaran umum, dan atau (2) memilih mendesain manajemen lembaga pendidikan agar kinerja organisasinya mengarahkan materi pengajaran yang berorientasi nilai religius. Keputusan untuk memilih cenderung berada di tangan para figur yang dominan ini.

Figur pimpinan yang cenderung memilih pilihan kedua akan mengembangkan pondok-pondok pesantren dan lembaga pendidikan informal keagamaan saja. Figur pimpinan yang condong pada pilihan pertama akan membangun sekolah-sekolah religius yang memperhatikan pengajaran pengetahuan umum. Manajemen lembaga pendidikan pada kedua pilihan di atas menetapkan suatu target capaian-capaian kinerja yang mengatur tentang kinerja semua insan di dalam organisasi lembaga pendidikan. Keberadaan figur sentral dapat secara kreatif memicu kinerja untuk mencapai rumusan

tertentu pengajaran nilai-nilai religius tanpa meninggalkan materi pengajaran umum dan standar profesionalitasnya, atau keberadaan figur sentral mempertahankan suatu tradisi yang tidak bisa diubah dan pendidikan modern bersifat sebagai komplementer semata.⁵

Keberadaan figur religius menetapkan capaian kinerja organisasi lembaga pendidikan cenderung bersifat sporadis karena mementingkan terpenuhinya fatwa, kehendak, visi dari figur tersebut. Dalam pengamatan awal yang dilakukan peneliti di lokasi penelitian, figur religius menerapkan dua pola kepemimpinan yakni pola kepemimpinan tradisional dan gaya kepemimpinan yang kharismatik. Keberadaan tokoh yang berperan sebagai figur sentral ini sangat menentukan eksistensi dan pengembangan lembaga pendidikan Islam. Tokoh sentral ini mampu menggerakkan hati masyarakat untuk berswadaya membangun lembaga-lembaga pendidikan Islam, mempertahankan yang sudah ada bahkan mengembangkan lembaga tersebut.

Tokoh sentral berhasil menyentuh hati masyarakat masyarakat muslim, mengenai pendidikan yang menjadi tanggung

⁵Muallim Nursodiq., *Kepemimpinan Kyai Dalam Mengelola Pondok Pesantren dan Madrasah Aliyah*, (Solo: UMS Press, 2012), 3-5.

jawab bersama sebagaimana disebut dalam Al-Qur'an surat Al-Baqoroh ayat 201-202

وَمِنْهُمْ مَّنْ يَقُولُ رَبَّنَا آتِنَا فِي الدُّنْيَا حَسَنَةً وَفِي الْآخِرَةِ حَسَنَةً وَقِنَا عَذَابَ النَّارِ
أُولَٰئِكَ لَهُمْ نَصِيبٌ مِّمَّا كَسَبُوا وَاللَّهُ سَرِيعُ الْحِسَابِ

Artinya "Dan diantara mereka ada yang berdoa: "Ya Tuhan kami, berilah kami kebaikan di dunia dan kebaikan di akhirat dan peliharalah kami dari siksa neraka". Mereka itulah orang-orang yang mendapat bahagian dari apa yang mereka usahakan; dan Allah sangat cepat perhitungan-Nya (QS.al-Baqarah: 201-202)

Memang tanggung jawab pengembangan pendidikan Islam di Indonesia tidak hanya menjadi beban pemerintah, tetapi organisasi masyarakat secara umum juga secara swadaya menyelenggarakan dan mengembangkan pendidikan terutama pendidikan keagamaan. Karena bersifat swadaya maka corak manajemen yang diterapkan berbeda-beda bergantung pada kepemimpinan yang mengelola dana swadaya di organisasi itu sendiri. Kendala lembaga pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat juga terletak pada manajemen organisasi yang cenderung tradisionalistik sehingga tidak efisien. Penerapan pola manajemen tradisional karena pengembangan lembaga pendidikan bersumber dari swadaya masyarakat, cenderung apa adanya, belum mampu menghasilkan capaian kinerja organisasi yang mendorong ke arah perbaikan mutu pendidikan. Dalam teori manajemen modern, kinerja yang efektif dapat menghasilkan output

yang semakin baik.⁶ Agar lembaga pendidikan mendapat kepercayaan dari masyarakat maka perlu output yang baik.

Fenomena yang menonjol dalam swadaya pendidikan Islam yaitu lembaga-lembaga pendidikan dikembangkan atas dasar suatu primordialisme lokal (berdasarkan firqah/mahzab agama, organisasi keagamaan), berdasar semangat kekerabatan ataupun oleh sifat-sifat komunal lainnya. Sehingga dari kinerja sampai manajemen yang dipraktikan bersifat tradisionalistik, komunal pula. Adanya kepemimpinan yang kuat akan mampu mengarahkan anggota organisasi pendidikan untuk menerapkan suatu budaya organisasi yang baik, berorientasi pada capaian kinerja atau output pendidikan.

Lembaga pendidikan keagamaan harus berhadapan dengan tantangan global. Pada masa kini, di dalam lembaga pendidikan Islam terdapat sejumlah problem internal yang bersifat manajerial yang bersumber dari keterbatasan kepemimpinan ataupun kultur dari lembaga itu sendiri. Problem internal tersebut akan berdampak pada *output* pendidikan atau mutu pendidikan.

Pada peraturan nasional tentang Sistem Pendidikan Nasional yaitu UU No20 Tahun 2003, sudah mengarah ke perkembangan

⁶Veitzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Organisasi dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010), 564

potensi para peserta didik menjadi manusia beriman, bertakwa pada Tuhan Yang Maha Esa, memiliki akhlak yang mulia, berbadan sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, menjadi warga negara yang bersikap demokratis dan menjunjung tanggung jawab.⁷ Untuk mencapai *output* ini harus ditopang oleh kepemimpinan yang kuat, dimana semua anggota organisasi mampu diarahkan, dipengaruhi untuk menerapkan budaya organisasi yang positif dan menunjang kinerja.

Peningkatan kualitas lembaga pendidikan Islam di Indonesia telah digariskan dalam regulasi khusus sebagaimana tertuang dalam Peraturan Pemerintah No 55 Tahun 2007 Tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan ditambah dengan Peraturan Menteri Agama (PMA) No. 3 Tahun 2012 tentang Pendidikan Keagamaan. Dalam kedua aturan tersebut belum mengatur secara strategis mengenai garis kepemimpinan, penerapan manajemen internal yang berkualitas, kedua aturan itu masih berkuat pada formalitas administratif semata.

Lembaga pendidikan Islam berhadapan pula dengan problem laten pendidikan yakni soal sarana dan prasana yang belum memadai

⁷ Lihat dalam AR. Riyanto, *Dasar Hukum Pendidikan Indonesia*, Penjelasan UU No 20 Tahun.2003 (Jakarta: Prenada Kencana, 2003), 12

karena lembaga pendidikan lebih banyak bergantung pada swadaya masyarakat. Problem laten juga berasal dari kultur para penyelenggara pendidikan Islam yang cenderung bersifat *family centris* atau sektarian, terbawa ke dalam penerapan manajemen sehingga mempengaruhi kinerja semua anggota organisasi. Pada akhirnya kemampuan pengelolaan lembaga akan dikembalikan pada keterampilan kepemimpinan organisasi: figur sentral yang mampu mengarahkan pada budaya organisasi yang baru. Hal ini ditemukan di lembaga pendidikan Islam Takhasus Al-Qur'an Wonosobo.

Dalam observasi awal yang dilakukan peneliti di lokasi penelitian, ditemukan bahwa lembaga pendidikan Islam Takhasus Al-Qur'an pada awalnya juga diprakarsai oleh keluarga dan dimulai dengan menggunakan tanah-tanah milik keluarga dengan sumber dana swadaya seadanya. Pada fase awal pendirian ini, penggunaan tanah dan sumber dana keluarga cukup dominan, sekitar 90% dari kebutuhan. Kesiediaan keluarga untuk memberikan bantuan pada lembaga juga disebabkan pertimbangan personal pendiri, rasa enggan terhadap figure pendiri sehingga turut mensupportnya. Pengaruh figur pendiri dapat menarik hasil waqaf, infaq, sumbangan tidak mengikat para orang tua santri dan masyarakat sekitar lembaga

sampai sekitar 10% dari kebutuhan. Keterbatasan itu menyebabkan kegiatan belajar mengajar, penataan manajemen sekolah dilakukan dalam kondisi minimum pada awalnya, karena hanya mengandalkan bantuan keluarga saja.

Secara umum, kondisi minimum tidak menggambarkan upaya pencapaian efektif kinerja organisasi. Hal ini berkebalikan dengan fase modern saat ini, dimana pengaruh figur kepemimpinan mampu menimbulkan pengaruh pada sumbangan orang tua, wali murid dan masyarakat mencapai hingga 90% kebutuhan lembaga. Sedangkan sumber dukungan keluarga dapat dikatakan sangat sedikit, selain menginfakkan tenaga dan waktu. Keberhasilan itu terlihat ketika manajemen Lembaga Pendidikan Islam mulai memasuki fase modern. Dalam fase modern ini ditemukan problem terkait manajerial lembaga pendidikan, seperti bagaimana mengelola lembaga di tengah keterbatasan kebijakan pendidikan yang juga belum banyak berpihak pada hakikat penyelenggara pendidikan Islam.⁸

Maka kebijakan pendidikan hanya didasarkan pada keputusan pimpinan lembaga saja. Demikian pula pada Lembaga Pendidikan Islam Takhasus Quran, pada fase modern menerima

⁸ Mastuki dkk., *Manajemen Pondok Pesantren* (Jakarta: Diva Pustaka, 2003), 45

pertumbuhan sumber daya pendidik lulusan universitas yang semakin banyak. Pimpinan memberikan kebijakan untuk menerima dan menempatkannya sesuai *job description* dan kapasitas. Dengan demikian, secara perlahan prinsip-prinsip manajemen modern pun diadaptasi oleh Lembaga Pendidikan Islam Takhasus yang semula bercorak primordial, sektarian dan *family centris*. Meskipun mengadopsi manajemen modern, tetapi tidak menghilangkan ciri khas lembaga pendidikan Islam yakni : ke-*takhasus*⁹-an.

Di level kepemimpinan, dengan munculnya generasi yang berpandangan modern membuat gelombang perubahan pada budaya organisasi. Hal ini telah terasa semenjak era kepemimpinan Abah Faqih (KH. Muthaha Faqih). Keputusan untuk memadukan pendidikan *takhasus* dengan pendidikan modern dapat dilihat dari perkembangan Lembaga Pendidikan Islam Takhasus Al-Qur'an yang saat ini telah tumbuh menjadi lembaga pendidikan modern tanpa kehilangan ciri khas tradisionalitasnya. Bahkan lembaga pendidikan ini berkembang sangat pesat dengan membangun sejumlah institusi sekolah-sekolah di luar daerah Wonosobo.

⁹ Metode ke-takhasus-an merupakan metode yang bersifat pengambilan spesialisasi. Pada lembaga Pendidikan Islam Takhasus Quran salah satu spesialisasi yang ditonjolkan adalah program hafidz (dengan hapalan), dan program penguasaan kitab klasik.

Fenomena perpaduan manajemen pendidikan Islam tradisional dengan manajemen modern tidak hanya ditemukan di Wonosobo, juga ditemukan di berbagai daerah, misalnya di Banten Lembaga Pendidikan Mathlaul Anwar.

Lembaga pendidikan yang bernaung di bawah organisasi Nahdatul Ulama dan Muhammadiyah di berbagai daerah telah merintis *project* terpadu pendidikan Islam yang mengadopsi prinsip-prinsip manajemen organisasi pendidikan modern dengan kepemimpinan modern. Demikian pula lembaga pendidikan Takhassus Al-Qur'an Wonosobo, lembaga ini merupakan pengembangan dari konsep klasik pondok pesantren yang dinaungi melalui Yayasan Asy'ariyah Takhassus Al-Qur'an Kalibeber Wonosobo. Titik perbedaan Lembaga pendidikan Takhassus Al-Qur'an Wonosobo dengan lembaga lain ialah telah mengadopsi sejumlah metode baru antara lain metode *edutainment Joyfull learning, full day school, integrated methode* dipadukan dengan metode takhassus dan metode klasik lainnya.

Atas inisiatif pimpinan, lembaga pendidikan ini juga telah menerapkan berbagai budaya organisasi para pengajar sesuai dengan subjek didiknya di setiap jenjang pendidikan. Setiap unit pendidikan memperoleh kultur kebebasan untuk mengembangkan potensi

masing-masing dan menyesuaikan dengan peserta didik yang ada tanpa meninggalkan prinsip manajemen lembaga pendidikan Islam yang terpadu. Manajemen organisasi pada lembaga pendidikan Islam klasik lebih mengutamakan pola *drill instruction* untuk mengatur SDM dan mengelola sistem operasional pendidikannya. *Drill instruction* itu berbentuk petunjuk atau perintah langsung dari pimpinan dan wajib diikuti oleh anggota organisasi

Sedangkan sistem manajemen organisasi di Lembaga Pendidikan Islam Takhassus Al-Qur'an tidak lagi menggunakan *drilling instruction* tetapi telah menggunakan *planing* dan *structural instruction* yang menunjukkan suatu ciri manajemen modern yaitu sistem manajerial yang terencana dan terstruktur. Meskipun mengadopsi manajemen organisasi modern, tetapi, corak dan sifat yang diintegrasikan dalam organisasi kelembagaan pendidikan masih bersifat tradisionalistik pula. Hal ini terlihat dari penerapan kepemimpinan tradisionalistik dengan gaya kharismatik.

Dilihat dari manajemen pendidikan di berbagai tingkatan lembaga pendidikan Takhassus Al-Qur'an sangat terasa adanya penerapan suatu pola *leadership* yang tipikal dengan pola kepemimpinan tradisionalistik dengan gaya kepemimpinan kharismatik yang khas pesantren. Oleh karena itu, masih perlu

pengamatan lebih dalam untuk melihat penerapan manajemen pendidikan Islam dari segi keberhasilan mencapai kinerja dan budaya organisasi dengan dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan bercorak klasik-tradisionalistik yang bertumpu pada ketokohan figur personal di lembaga ini. Oleh karena itu peneliti merasa tertarik untuk melakukan kajian lebih lanjut dengan judul penelitian **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRADISIONAL KHARISMATIK DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA ORGANISASI** (Studi Kasus pada Lembaga Pendidikan Islam modern Takhassus Al- Quran Wonosobo)

B. Identifikasi Masalah

Merunut pada latar belakang penelitian seperti dikemukakan di atas, masalah yang teridentifikasi dalam penelitian ini adalah pengaruh kepemimpinan tradisional terhadap budaya organisasi dalam pencapaian kinerja organisasi di lembaga pendidikan Islam Takhassus Al-Qur'an Wonosobo. Identifikasi masalah dalam penelitian ini dapat dijabarkan menjadibeberapa point sebagai berikut :

1. Problem kultural pada penyelenggaraan pendidikan Islam secara umum yang cenderung bersifat *sektarian, primordial*

atau *family centris* sehingga tidak menerapkan manajemen organisasi yang baik dan efektif.

2. Adanya kebutuhan masyarakat yang menghendaki pendidikan umum dan pendidikan Islam yang baik dan berkualitas.
3. Perlu kepemimpinan yang dapat mengarahkan budaya organisasi di lembaga pendidikan Islam agar mencapai kinerja pendidikan yang baik sebagaimana diharapkan masyarakat.
4. Masih bergantungnya anggota organisasi lembaga pendidikan Islam pada figure kepemimpinan religious sehingga ada kepatuhan yang tinggi pada pimpinan.
5. Kepemimpinan perlu menerapkan pola-pola manajemen modern sekaligus menjaga ciri khas dari bentuk pendidikan Islam.

C. Batasan Masalah

Dalam penelitian ini akan dibatasi pada pengaruh kepemimpinan tradisional terhadap budaya organisasi dalam upaya pencapaian kinerja organisasi lembaga pendidikan Islam di Lembaga Pendidikan Islam Takhassus Al-Qur'an Wonosobo. Dengan demikian objek penelitian ini adalah kepemimpinan tradisional dan budaya organisasi serta kinerja organisasi.

D. Rumusan Masalah

Sesuai dengan identifikasi masalah yang dikemukakan di atas maka dapat disimpulkan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan tradisional diterapkan untuk mempengaruhi budaya organisasi di lembaga pendidikan Islam Takhasus Al-Qur'an Wonosobo?
2. Bagaimana kontrol penetapan pencapaian kinerja organisasi pada lembaga pendidikan Islam Takhasus Al-Qur'an Wonosobo?
3. Bagaimana upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam kepemimpinan tradisional kharismatik di Lembaga Pendidikan Islam Takhasus Al-Qur'an Wonosobo
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan tradisional kharismatik dan budaya organisasi terhadap pencapaian kinerja organisasi di lembaga pendidikan Islam Takhasus Al-Qur'an Wonosobo?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan khusus penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan tradisional diterapkan untuk mempengaruhi budaya organisasi di lembaga pendidikan Islam Takhasus Al-Qur'an Wonosobo.

2. Untuk mengetahui kepemimpinan berpengaruh dalam kontrol penetapan pencapaian kinerja organisasi pada lembaga pendidikan Islam Takhassus Al-Qur'an Wonosobo
3. Untuk mengetahui upaya-upaya yang akan dilakukan dalam mengatasi hambatan kepemimpinan tradisional kharismatik di Lembaga Pendidikan Islam Takhasus Al-Qur'an Wonosobo
4. Untuk menganalisis adanya pengaruh kepemimpinan tradisional, budaya organisasi terhadap pencapaian kinerja organisasi lembaga pendidikan Takhassus Al-Qur'an Wonosobo.

F. Manfaat dan Kegunaan Penelitian

1. Manfaat Penelitian ini adalah sebagai berikut:
 - a. Memberikan deskripsi secara utuh tentang manajemen yang diadopsi dan diterapkan oleh lembaga pendidikan Islam Takhassus Al-Qur'an yang memadukan konten pendidikan tradisional dengan manajemen yang modern, agar bisa dijadikan acuan bagi penyelenggaraan serta pengelolaan sekolah negeri ataupun sekolah swasta di masa berikutnya.
 - b. Memberi masukan pada institusi Kemenag yang membawahi pembinaan lembaga pendidikan Islam dengan tujuan untuk

menyelenggarakan kegiatan pendidikan dalam memajukan sistem manajerial lembaga-lembaga pendidikan Islam.

2. Kegunaan Penelitian ini adalah diharapkan memiliki manfaat sebagai berikut :

a. Secara konseptual penelitian ini dapat menambah pengayaan teori manajemen pendidikan Islam terutama yang berhubungan dengan faktor kepemimpinan di dunia pendidikan tradisional, budaya organisasi dengan pola manajemen moderen.

b. Hasil dari penelitian agar supaya dijadikan pertimbangan bagi peneliti selanjutnya atau peneliti lain yang meneliti lebih mendalam dengan fokus serta tema menggunakan *setting* berbeda agar mendapatkan komparasi teori sehingga menambah jumlah temuan-temuan pada masa-masa selanjutnya.

G. Kerangka Teori

1. Teori Kepemimpinan

Menurut Drafke bahwa kepemimpinan adalah "*the ability to influence the activities of others, through the process of*

*communication, toward the attainment of goal.*¹⁰”Pendapat ini menjelaskan kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi aktivitas orang lain melalui proses komunikasi ke arah pencapaian tujuan. Definisi ini hampir sama dengan yang dinyatakan Greenberg dan Baron bahwa kepemimpinan merupakan proses yang digunakan oleh seseorang untuk mempengaruhi anggota kelompok ke arah pencapaian tujuan kelompok organisasi.¹¹

Robbins dan Judge juga menjelaskan pandangan serupa bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok ke arah pencapaian kerja atau seperangkat tujuan. Definisi-definisi ini pada intinya menekankan bahwa kepemimpinan merupakan usaha mempengaruhi orang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi¹².

Pemimpin tradisional menurut Ramayulis, pemimpin tradisional memiliki pengaruh emosional terhadap pengikutnya. Ciri-ciri pemimpin tradisional adalah gaya kepemimpinan kharismatik yang dihasilkan antara lain berdasarkan kekuasaan,

¹⁰Michael Drafke, *The Human Side of Organizations* (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2009), 256

¹¹Jerald Greenberg dan Robert A. Baron., *Behavior in Organization* (New Jersey: Prentice Hall, 2003), 85

¹²Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, *Organizational Behavior* (New Jersey: Pearson Education, 2007), 356.

hubungan pemimpin pengikut, artikulasi, dapat dipercaya, menyenangkan dan menetapkan tujuan masa depan.¹³

Menurut Conger dan Kanungo, ada lima ciri pemimpin tradisional kharismatik¹⁴. *Pertama*, visi dan artikulasi. Dalam hal ini pemimpin tradisional kharismatik memiliki visi, ditunjukkan dengan sasaran ideal, yang berharap masa depan lebih baik daripada *status quo*, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain. *Kedua*, risiko personal. Pemimpin tradisional dengan gaya kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi. *Ketiga*, peka terhadap lingkungan.

Pemimpin tradisional dengan gaya kharismatik mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumberdaya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan. *Keempat*, kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin tradisional bergaya kharismatik perseptif yang sangat pengertian terhadap kemampuan orang lain dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan orang lain. *Kelima*, perilaku tidak konvensional.

¹³ Ramayulis dan Mulyadi. Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam. (Jakarta: Kalam Mulia.2014),190.

¹⁴ Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, 473.

Menurut Ramayulis dan Permadi bahwa pemimpin tradisional kharismatik Pemimpin tradisional kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma. Kepemimpinan tradisional bergaya kharismatik dapat juga diklasifikasikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dengan cara-cara menggunakan kewibawaan pribadinya (personal power).¹⁵

2. Teori Budaya Organisasi

Pengertian budaya organisasi merujuk pada Bush dan Coleman berhubungan dengan bagian-bagian yang bersifat informal dari organisasi, tidak hanya fokus pada elemen resmi yang selalu disimbolkan sebagai bagan atau struktur. Budaya berarti berfokus pada permasalahan nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, norma yang diyakini individu dan menggabungkan persepsi-persepsi itu semua ke dalam makna-makna tindakan organisasi.¹⁶

Budaya organisasi menyebutkan adanya nilai-nilai atau ide-ide, kepercayaan yang diyakini bersama dan akan diwujudkan melalui alat-alat simbolis, seperti upacara, motto, spirit dan

¹⁵Ramayulis dan Mulyadi. Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam. (Jakarta: Kalam Mulia.2014),194

¹⁶Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan*(Yogyakarta: IRCiSod, 2012), 133.

bahasa penyemangat lainnya. Sangat penting memahami suatu budaya dalam organisasi.¹⁷ Demikian pula pada organisasi pendidikan. Manajemen di organisasi pendidikan memerlukan suatu konsep kerja yang bersifat analitis agar dapat mengidentifikasi elemen-elemen organisasi yang tidak terlihat, atau tidak resmi atau bahkan tidak tersentuh, tetapi elemen tersebut mempengaruhi cara organisasi tersebut berfungsi. Kemampuan mengapresiasi dan menginterpretasikan budaya dalam organisasi merupakan suatu bagian dari tindakan manajemen yang cukup berguna.

Menurut Tjahyono, suatu budaya semestinya harus dapat diajarkan, dipelajari, dikembangkan, disosialisasikan, diinternalisasikan, dan dapat dijadikan sebagai pedoman atas nilai-nilai yang ada pada budaya tersebut.¹⁸ Tjahyono berpendapat bahwa budaya organisasi juga mengandung hal yang sama, sehingga budaya organisasi memiliki beberapa sifat ; 1) sifat dari budaya adalah dinamis. Dalam organisasi pemimpin harus dapat melakukan pembaharuan dan mengembangkannya sesuai dengan kondisi dan perubahan yang ada; (2) budaya dapat

¹⁷Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan*, 134.

¹⁸Herry Tjahjono, *Culture Based Leadership*, (Jakarta: Gramedia, 2011), 77

terbentuk melalui unsur kesengajaan ataupun unsur tidak sengaja. Jika sengaja membuat budaya organisasi maka bisa memilih aspek budaya yang diinginkan atau diharapkan; (3) pada tingkat tindakan di organisasi, mengembangkan budaya organisasi memerlukan komitmen total dari pemimpin (top management).¹⁹

Pendapat yang sama serupa disampaikan Mangkusasono, bahwa tujuan membentuk dan mengembangkan suatu budaya organisasi adalah: 1) menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan mempersatukan anggota organisasi; 2) menciptakan organisasi sebagai tempat terbaik dalam bekerja dan berkarya, serta membina relasi; 3) membentuk institusi organisasi terbaik melalui kinerja terbaik dan terhebat.²⁰

3. Teori Kinerja Dalam Organisasi

Mary Parker Follet mendefinisikan manajemen organisasi merupakan suatu seni untuk dapat menyelesaikan pekerjaan melalui tindakan orang lain²¹. Pendapat ini mengandung definisi bahwa para pimpinan manajemen mencanangkan suatu capaian organisasi (tujuan-tujuan organisasi) menggunakan tindakan-

¹⁹Herry Tjahjono, *Culture Based Leadership*, 77.

²⁰Herry Tjahjono, *Culture Based Leadership*, 78.

²¹ Mele, D. "Ethics in management: exploring the contributions of Mary Parker Follett". (International Journal of Public Administration. 30 (4). 2007), 130-159

tindakan orang lain yang melaksanakan sejumlah tugas yang digariskan. Mengarahkan tindakan orang lain agar mencapai tujuan organisasi tidak hanya disebut ilmu tetapi seni, bahkan lebih tepat kombinasi dari keduanya. Pada umumnya para pemimpin organisasi harus membangun berbagai pendekatan dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

Raymond J Stone mendefinisikan capaian kerja organisasi merupakan sebagai proses perencanaan, meletakkan pandangan masa depan dan sesuatu yang hendak dicapai oleh organisasi dengan ukuran-ukuran yang pasti dan dapat dijangkau melalui tindakan mengorganisasikan, mengarahkan dan tindakan mengawasi anggota organisasi dalam penggunaan sumber daya yang dimiliki organisasi supaya tercapai tujuan organisasi sebagaimana telah ditetapkan²².

Pengertian kinerja secara mendasar bisa dilihat dari dua sudut, yaitu sudut kinerja pegawai per-individu dan sudut kinerja dari organisasi itu sendiri. Pengertian kinerja yaitu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi

²²Raymond J. Stone, *Human Resources Management* (Milton : John Wiley & Sons Australia, 2005), 30.

organisasi²³. Kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Kinerja merupakan produk dari kegiatan administrasi, yaitu kegiatan kerjasama dalam sebuah organisasi atau kelompok untuk mencapai tujuan yang pengelolaannya biasa disebut sebagai manajemen.

Tujuan dari kinerja organisasi adalah mencapai cita tertinggi dari organisasi yang harus dituju oleh pemimpin organisasi. Jika dilihat sebagai sejumlah kegiatan atau proses maka proses tersebut harus meliputi bagaimana menyusun target, membuat ukuran atau capaian kerja, melakukan pengorganisasian dan menggabungkan berbagai sumber untuk mencapai tujuan organisasi (produktivitas dan kepuasan) melalui pelibatan orang-orang, teknik-teknik, informasi dan struktur yang didesain.

H. Hypotesis Penelitian

Dalam penelitian *mix method* ini, pertanyaan penelitian yang pertama dan pertanyaan kedua diselesaikan dengan analitical deskriptif sedangkan pertanyaan penelitian ketiga diajukan satu

²³Indra Bastian. Akuntansi Sektor Publik. Penerbit BPFE, (Universitas Gajah. Mada, Yogyakarta.2001), 329

hypotesis. Hypotesis adalah rumusan pernyataan mengenai keadaan parameter yang akan diuji melalui statistik sampel.²⁴ Adapun hypothesis atau rumusan pernyataan dalam penelitian ini adalah:

Ha : Ada pengaruh kepemimpinan tradisional kharismatik dan Budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja organisasi.

Ho: Tidak ada pengaruh kepemimpinan tradisional kharismatik dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja organisasi.

I. Sistematika Pembahasan

Untuk memberikan gambaran yang menyeluruh terhadap penelitian ini, maka penulis akan uraikan sistematika penulisan penelitian yang penulis lakukan. Laporan penelitian ini terdiri dari 5 (lima) bab antara lain:

BAB I. Pendahuluan yang meliputi : latar belakang masalah, penegasan istilah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, metode penelitian, dan sistematika penelitian.

²⁴ Sumardi Suryabrata, Metodologi Penelitian (Jakarta: Rajawali Press, 2000), 69

BAB II. Landasan Teoritis meliputi: paparan teori kinerja organisasi, paparan teori kepemimpinan tradisional yang kharismatik, serta paparan teori budaya organisasi dalam manajemen lembaga pendidikan Islam. Pada bagian ini akan dibahas pengertian kepemimpinan, kepemimpinan tradisional yang kharismatik, tujuan dan fungsi kepemimpinan, pengertian budaya organisasi, faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, prinsip-prinsip manajemen dan kinerja organisasi.

BAB III. Metodologi Penelitian meliputi: paparan cara atau metode yang peneliti gunakan dalam melakukan penelitian. Pada bab ini menjabarkan tentang: jenis penelitian, lokasi penelitian, subyek penelitian, metode penelitian dan juga metode analisis data.

BAB IV. Hasil Penelitian meliputi: paparan hasil penelitian dan analisis mengenai kepemimpinan tradisional di lembaga pendidikan Islam, pengaruhnya terhadap budaya organisasi dan pencapaian kinerja organisasi berdasarkan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.

BAB V. Penutup meliputi : kesimpulan, saran-saran sebagai penutup. Dan sesudah bab ini akan ditambahkan bagian akhir meliputi daftar pustaka, lampiran-lampiran dan daftar riwayat hidup.

