

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap organisasi pada dasarnya akan selalu berhadapan dengan perubahan. Perubahan tersebut bisa muncul karena perkembangan teknologi, tuntutan masyarakat, maupun kebutuhan internal untuk beradaptasi dengan situasi baru. Hal ini juga berlaku bagi lembaga pendidikan Islam, khususnya pondok pesantren modern, yang saat ini dituntut bukan hanya menjaga nilai-nilai tradisional, tetapi juga mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman. Kemampuan sebuah pesantren untuk merespons dinamika ini sangat ditentukan oleh sejauh mana organisasinya siap menghadapi perubahan.

Menurut data Kementerian Agama Republik Indonesia pada data tahun 2024, jumlah pondok pesantren di Indonesia sebanyak 37.858, pada Oktober 2025 tercatat 42.391 pondok pesantren. Jumlah ini menunjukkan pondok pesantren di Indonesia berkembang pesat, di antara jumlah tersebut, 16.036 pesantren yang menggabungkan pengajaran kitab kuning dengan Pendidikan formal yang diidentifikasi sebagai pondok pesantren modern, yakni pesantren yang mengintegrasikan sistem Pendidikan formal seperti Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah, hingga perguruan tinggi keislaman, dengan sistem Pendidikan tradisional khas pesantren. Pesantren modern umumnya telah menerapkan sistem manajemen lebih terbuka, struktur organisasi yang formal, serta penggunaan teknologi informasi dalam proses administrasi dan pembelajaran.

Secara khusus, di Provinsi Sumatera Utara tercatat 1.228 pondok pesantren aktif pada tahun 2025 (Kemenag Sumatera Utara, 2025). Dari jumlah tersebut, sekitar 440 pesantren dikategorikan sebagai pesantren modern. Kabupaten labuhanbatu, sebagai salah satu wilayah dengan perkembangan Pendidikan Islam yang pesat, memiliki lebih dari 40 pondok pesantren, dengan beberapa diantaranya bertransformasi menjadi pesantren modern (Kemenag Labuhanbatu, 2024). Salah satu pesantren modern yang berkembang di wilayah ini Adalah MTsS Pondok Pesantren Imam An-Nawawy Rantau Prapat.

Sebagai Lembaga Pendidikan Islam yang berorientasi pada pembentukan karakter dan keunggulan akademik, pesantren ini menghadapi berbagai tantangan dalam meningkatkan mutu Pendidikan dan pengelolaan sumber daya manusianya. Perubahan kebijakan Pendidikan

nasional, dinamika sosial budaya, serta perkembangan teknologi digital menuntut sekolah ini untuk memiliki kesiapan organisasi menghadapi perubahan agar mampu menyesuaikan diri dan terus berkembang.

Menurut Armenakis, Harris, dan Mossholder (1993), Kesiapan organisasi menghadapi perubahan adalah kondisi psikologis dan struktural yang menunjukkan sejauh mana anggota memiliki kemauan komitmen, serta keyakinan untuk mendukung serta melaksanakan proses perubahan. Dengan kata lain, kesiapan bukan hanya sekadar rencana manajerial, tetapi mencakup sikap psikologis dan budaya kerja di dalam lembaga. Di pesantren modern, faktor kepemimpinan memegang peranan penting dalam membentuk kesiapan tersebut, mengingat figur pemimpin dan pengasuh sering kali menjadi pusat orientasi nilai, arah visi, dan teladan bagi seluruh warga pesantren.

Di antara berbagai gaya kepemimpinan, kepemimpinan transformasional sering dianggap paling relevan untuk menghadapi tantangan perubahan. Bass dan Riggio (2006) menjelaskan bahwa Pemimpin transformasional bukan hanya menggerakkan orang untuk bekerja mencapai target, tetapi juga menanamkan inspirasi, memberi makna pada pekerjaan, serta mendorong individu berkembang sesuai potensi yang dimiliki. Kepemimpinan transformasional dalam konteks pesantren menjadi sangat relevan untuk memastikan kelangsungan dan efektivitas organisasi di tengah perubahan. Studi-studi mutakhir menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional efektif dalam membentuk budaya kerja kolaboratif, meningkatkan motivasi guru dan staf, serta menciptakan daya saing institusi berbasis nilai-nilai spiritual dan inovasi. Di pesantren modern, kepemimpinan yang visioner dan inspiratif sangat diperlukan dalam mengelola perubahan, terutama di era digital yang membawa perubahan pola komunikasi, pembelajaran, dan interaksi sosial (Adeoye et al., 2025) .

Selain kepemimpinan, motivasi kerja juga menjadi faktor kunci dalam membentuk kesiapan organisasi. Teori Two-Factor yang dikemukakan oleh Herzberg (1959) membedakan 2 jenis faktor, yaitu *hygiene factors* seperti kondisi kerja, hubungan kerja, dan kebijakan organisasi yang mencegah ketidakpuasan, serta *motivator factors* seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan pengembangan diri yang benar-benar memotivasi individu untuk bekerja lebih baik. Dalam konteks pesantren modern, motivasi pengasuh, guru dan staf

tidak hanya bersumber dari aspek materi, tetapi juga dari nilai spiritual, rasa pengabdian, dan kepuasan batin atas peran mereka dalam mendidik generasi muda. Riset tahun 2024 menunjukkan bahwa motivasi spiritual, pengakuan sosial, serta dukungan kepemimpinan menjadi motor utama penggerak kinerja guru di pesantren modern, bahkan melampaui aspek finansial (Mahardiana et al., 2024)

Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja menjadi dua unsur yang saling berinteraksi dalam membentuk kesiapan organisasi menghadapi perubahan. Hal ini sangat penting di Lembaga seperti MTsS Pondok Pesantren Imam An-Nawawy, yang Tengah berupaya mengembangkan diri menjadi pesantren modern yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada kualitas sumber daya manusia.

Beberapa penelitian sebelumnya menegaskan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kesiapan organisasi. Hasil penelitian Wilson Heenan et al. (2023) kepemimpinan transformasional sangat efektif dalam meningkatkan motivasi, komitmen, dan kesejahteraan staf sekolah, serta secara mendalam membentuk budaya sekolah yang positif, kolaboratif, dan mudah beradaptasi dengan perubahan, yang mengarah pada peningkatan mutu sekolah secara keseluruhan. Akan tetapi, studi yang menggali hubungan ketiganya dalam konteks pondok pesantren modern masih jarang ditemukan, padahal pesantren memiliki karakteristik unik: kepemimpinan yang bercorak religius, budaya kolektif, dan sistem manajemen khas. Oleh sebab itu, penelitian ini mencoba mengeksplorasi secara lebih mendalam bagaimana peran kepemimpinan transformasional dalam membentuk kesiapan organisasi pesantren modern, dengan memperhatikan peran motivasi kerja sebagai variabel yang memediasi hubungan tersebut.

Melalui pendekatan kualitatif deskriptif, penelitian ini tidak hanya berupaya menjelaskan hubungan antar variabel, tetapi juga berfokus memahami pengalaman nyata, makna, serta dinamika yang terjadi di dalam lingkungan pesantren modern. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan kajian kepemimpinan di lembaga pendidikan Islam, sekaligus memberi masukan praktis bagi pengelola pesantren modern dalam mengelola perubahan secara lebih

1.2 Identifikasi Masalah

Bersasarkan latar belakang tersebut, identifikasi masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Belum optimalnya implementasi kepemimpinan transformasional dalam konteks pesantren modern, khususnya dalam mengintegrasikan nilai kepemimpinan dengan tuntutan perubahan organisasi.
2. Variasi Tingkat motivasi kerja guru dan tenaga kependidikan, yang dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik, serta nilai-nilai spiritual yang belum sepenuhnya terkelola secara sistematis.
3. Kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan yang belum merata, baik dari segi pemahaman, sikap, maupun kemampuan adaptasi individu dalam organisasi.
4. Belum teridentifikasinya secara mendalam dinamika interaksi antara kepemimpinan, motivasi kerja, dan kesiapan organisasi, khususnya dalam konteks lembaga pendidikan berbasis pesantren.

1.3 Batasan Masalah

Dalam penelitian ini, terdapat Batasan masalah yakni:

1. Fokus pada pondok pesantren modern, yakni MTsS Imam An-Nawawy, bukan pesantren tradisional.
2. Data yang diperoleh melalui Teknik kualitatif: wawancara mendalam dengan pimpinan pesantren, pengasuh, guru, beserta tenaga kependidikan dan dokumentasi.
3. Fokus pada kepemimpinan transformasional yang mendorong motivasi kerja dalam kesiapan menghadapi perubahan.
4. Analisis menggunakan gaya transformasional Bass & Riggio dan teori motivasi Herzberg serta kesiapan organisasi menghadapi perubahan Holt, Armenakis, Field, dan Harris.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah dan Batasan masalah di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana praktik kepemimpinan transformasional dalam konteks MTsS Pondok Pesantren Imam An-Nawawy Rantau Prapat?
2. Bagaimana motivasi kerja terbentuk dan dimaknai oleh guru, pengasuh, dan tenaga kependidikan dalam menghadapi perubahan organisasi?

3. Bagaimana kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan dipahami dan dialami oleh anggota organisasi?
4. Bagaimana dinamika interaksi antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kesiapan organisasi dalam konteks pesantren modern?

1.5 Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengeksplorasi praktik kepemimpinan transformasional dalam konteks MTsS Pondok Pesantren Imam An-Nawawy Rantau Prapat.
2. Untuk mengidentifikasi dan memahami motivasi kerja guru, pengasuh, dan tenaga kependidikan dalam menghadapi perubahan.
3. Untuk menganalisis kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan berdasarkan pengalaman dan persepsi anggota organisasi.
4. Menggambarkan interaksi antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kesiapan organisasi dalam konteks khas pondok pesantren modern.

1.6 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Manfaat Teoritis

1. Memberikan kontribusi pada pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya tentang kepemimpinan transformasional dalam konteks Lembaga Pendidikan Islam seperti pondok pesantren modern.
2. Mengembangkan literatur hubungan mengenai kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kesiapan organisasi dalam konteks Pondok pesantren modern terutama melalui pendekatan kualitatif yang mendalam.

Manfaat Praktis

1. Memberikan rekomendasi penguatan kepemimpinan dan motivasi bagi pengasuh dan guru serta pimpinan pesantren untuk meningkatkan kesiapan Lembaga dalam menghadapi perubahan.

Menjadi bahan refleksi bagi guru, pengasuh dan tenaga kependidikan dalam memahami peran motivasi kerja terhadap kesiapan menghadapi perubahan