



**MODEL KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KOLABORATIF
AMANAH DALAM KEBERLANJUTAN EKONOMI
PONDOK PESANTREN**

DISERTASI

Oleh :

Indra Hidayatullah

NIM 220830201004

**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER**

2025

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor fundamental dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, baik dalam sektor pendidikan, pemerintahan, maupun bisnis. Fenomena global saat ini menunjukkan bahwa banyak organisasi, termasuk lembaga pendidikan berbasis komunitas seperti pesantren, menghadapi tekanan besar akibat perubahan sosial, ekonomi, dan budaya yang semakin kompleks. Di tengah perkembangan digital yang pesat, ketimpangan ekonomi, dan tantangan regenerasi kepemimpinan, keberadaan figur pemimpin yang visioner dan transformatif menjadi sangat krusial (Hayati, 2023). Lembaga pendidikan Islam tradisional seperti pesantren dituntut tidak hanya mampu menjaga tradisi keilmuannya, tetapi juga adaptif terhadap dinamika zaman (Azra, 2017). Di samping menjalankan fungsi pendidikan, pesantren juga dihadapkan pada tanggung jawab sosial dan ekonomi yang lebih besar di tengah ekspektasi masyarakat dan pemerintah. Di era globalisasi dan kompetisi ekonomi saat ini, keberadaan pemimpin yang mampu menjembatani antara nilai-nilai tradisional dan kebutuhan modern menjadi sangat penting (Mawardi, 2021). Pesantren tidak lagi cukup hanya menjadi pusat studi keagamaan, tetapi juga harus mampu menjawab tantangan pemberdayaan ekonomi umat.

Tantangan yang dihadapi pesantren saat ini juga diperkuat dengan adanya tekanan dari perubahan demografi masyarakat, meningkatnya tuntutan orang tua terhadap kualitas layanan Pendidikan serta persaingan dengan lembaga pendidikan berbasis teknologi modern. Pesatnya gelombang transformasi digital dan ekonomi kreatif yang semakin masif turut menuntut peran pesantren agar tidak tertinggal dalam arus pembangunan nasional. Di tengah kondisi ekonomi global yang tidak stabil pesantren turut diharapkan berperan sebagai pusat ketahanan ekonomi berbasis komunitas yang tidak hanya mampu memenuhi kebutuhan internal lembaga, tetapi juga memberikan kontribusi nyata bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat di sekitarnya (Setiawan, 2020).

Fenomena lain keterlibatan pesantren dalam upaya pembangunan

ekonomi lokal yang didorong oleh pemerintah daerah, khususnya dalam *program One Pesantren One Product (OPOP)* yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas kewirausahaan pesantren berbasis potensi lokal pesantren (Ulum, 2024). Meskipun program ini telah diluncurkan, tidak semua pesantren dapat menjalankan secara optimal. Banyak pesantren yang belum memiliki sumber daya manusia yang kompeten dalam bidang kewirausahaan, bahkan beberapa di antaranya masih mengalami kesulitan dalam hal pengelolaan administrasi dan sistem informasi keuangan pesantren (Yunus, 2023). Tantangan ini menunjukkan bahwa eksistensi pesantren di bidang ekonomi sangat bergantung pada efektivitas pola kepemimpinan yang diterapkan oleh para Kiai sebagai aktor utama penggerak lembaga. Berbagai temuan di lapangan mengindikasikan bahwa bantuan modal atau fasilitas dari pemerintah maupun swasta seringkali tidak dimanfaatkan secara maksimal, bahkan ada yang berujung pada kerugian karena lemahnya perencanaan dan kontrol manajerial (Adawiyah, 2023). Kondisi ini menjadi gambaran bahwa pesantren yang tidak didukung oleh kepemimpinan yang adaptif dan berwawasan ekonomi cenderung stagnan dan mengalami ketergantungan jangka panjang.

Tanpa kepemimpinan yang efektif, potensi sumber daya yang dimiliki oleh organisasi tidak akan berkembang secara optimal (Sukamto, 1999). Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, khususnya pesantren, kepemimpinan memainkan peran yang sangat sentral. Posisi Kiai sebagai pemimpin tertinggi menempati kedudukan strategis dalam pengambilan keputusan dan arah kebijakan lembaga, termasuk dalam bidang ekonomi (Ramli, 2017). Kepemimpinan yang kuat dan transformatif di pesantren menjadi fondasi dalam menghadapi kompleksitas zaman dan tuntutan pengelolaan kelembagaan yang semakin kompleks. Hal ini bukan hanya menyangkut manajemen pendidikan semata, tetapi juga berkaitan dengan keberlanjutan institusi dalam aspek ekonomi, sosial, dan budaya. Tidak jarang keberhasilan pesantren ditentukan oleh sejauh mana kepemimpinan Kiai mampu menciptakan sinergi antara nilai-nilai agama, manajemen modern, dan pemberdayaan masyarakat sekitar (Widodo, 2025). Urgensi inilah yang menjadikan studi tentang kepemimpinan Kiai dalam konteks

ini menjadi penting, tidak hanya untuk mengkaji keberhasilan pengelolaan kelembagaan, tetapi juga untuk menelaah lebih dalam proses transformasi nilai dan strategi keberlanjutan yang diterapkan.

Tantangan proses kaderisasi, ketergantungan pada figur Kiai tunggal, serta rendahnya kapasitas manajerial kolektif menjadi persoalan klasik yang belum banyak ditangani dengan pendekatan kepemimpinan modern (Falah, 2019). Kepemimpinan yang masih dalam pola tradisional menjadi hambatan serius dalam membuka ruang partisipasi publik, transparansi kelembagaan, serta inovasi yang berkelanjutan.

Fenomena semakin banyaknya pesantren modern yang membuka cabang atau mendirikan lembaga pendidikan formal yang terafiliasi dengan kurikulum nasional juga menambah kompleksitas dalam tata kelola kelembagaan pesantren. Pesantren tidak lagi hanya berfokus pada pendidikan keagamaan tradisional, tetapi juga mengelola bidang lainnya dengan manajemen yang profesional (Isbah, 2020). Kondisi tersebut menuntut pemimpin pesantren tidak lagi cukup menjadi figur keilmuan dan spiritual tetapi juga dituntut menjadi manajer yang kompeten, inovator sosial dan agen perubahan. Kepemimpinan Kiai kini harus mencakup kemampuan mengelola sumber daya, membangun jaringan eksternal, serta merespons tantangan zaman tanpa kehilangan integritas spiritualnya. Perubahan orientasi ini mencerminkan transformasi gaya kepemimpinan dari yang bersifat kharismatik-paternalistik ke arah yang lebih partisipatif dan kolaboratif (Muhtarom, 2022).

Peran Kiai yang sebelumnya merupakan pusat otoritas tunggal mulai bergeser menjadi fasilitator yang mendorong kemandirian kelembagaan dan pemberdayaan santri (Burhanuddin, 2020). Dinamika ini menuntut adanya perubahan paradigma kepemimpinan, dari pengelolaan berbasis kharisma menuju tata kelola yang melibatkan partisipasi kolektif, transparansi, dan akuntabilitas (Zohriah, 2023). Akan tetapi, perubahan ini belum banyak digali secara mendalam dalam literatur akademik, khususnya dalam konteks kepemimpinan pesantren di tingkat akar rumput. banyak Kiai menghadapi dilema antara menjaga otoritas moral dan memenuhi tuntutan profesionalisme kelembagaan, terutama ketika

pesantren tumbuh menjadi institusi kompleks dengan banyak unit pendidikan dan usaha ekonomi

Berbagai studi sebelumnya telah meneliti kepemimpinan transformasional dalam konteks organisasi bisnis, pendidikan, dan pemerintahan (Avolio, 1994). Kepemimpinan transformasional dipandang sebagai pendekatan yang mampu menciptakan perubahan besar dalam organisasi melalui pengaruh inspiratif, motivasi idealis, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual terhadap bawahan. Dalam konteks pesantren, konsep ini menjadi sangat relevan karena pemimpin pesantren yakni Kiai tidak hanya memegang peran administratif tetapi juga menjadi panutan moral, spiritual, dan budaya. Transformasi lembaga pesantren sangat bergantung pada sejauh mana seorang Kiai mampu menginspirasi perubahan dan memberdayakan seluruh elemen pesantren untuk beradaptasi dengan tantangan zaman.

Kepemimpinan transformasional dalam perspektif (Bass, 1985) menekankan empat dimensi utama: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Keempat dimensi ini memberikan struktur konseptual yang kuat untuk menganalisis peran Kiai dalam konteks kontemporer, terutama dalam membangun visi ekonomi pesantren, menumbuhkan kepercayaan diri santri, serta menciptakan iklim inovatif dalam pengelolaan usaha pesantren. Akan tetapi, sangat sedikit studi yang secara eksplisit mengaitkan tiap dimensi ini dengan praktik harian kepemimpinan Kiai. Di sisi lain, konsep kepemimpinan amanah dari tradisi Islam yang menekankan tanggung jawab, integritas, dan pengabdian dapat menjadi pelengkap penting bagi teori Bass untuk membentuk kerangka kepemimpinan khas pesantren.

Meskipun teori kepemimpinan transformasional telah banyak diaplikasikan dalam konteks organisasi modern, kenyataannya implementasi teori ini dalam lembaga pendidikan tradisional seperti pesantren belum sepenuhnya terwujud (Yaturrochmah, 2024). Ketidaksesuaian antara dimensi-dimensi ideal dalam teori seperti pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual dengan praktik kepemimpinan Kiai di lapangan menunjukkan adanya celah konseptual dan operasional yang perlu

dijembatani (Rahman, 2024). Oleh karena itu, diperlukan kajian yang secara empiris menguji relevansi, adaptasi, dan tantangan penerapan teori ini dalam konteks khas pesantren

Pendekatan integratif mampu memadukan teori kepemimpinan transformasional modern dengan nilai-nilai lokal Islam yang telah hidup dalam praktik kepemimpinan pesantren selama berabad-abad. Penelitian ini akan berkontribusi dalam membangun kerangka konseptual baru yang tidak hanya valid secara teoretis tetapi juga kontekstual secara kultural dan sosial. Dengan demikian, hasil kajian ini diharapkan dapat mengisi kekosongan dalam literatur dan sekaligus menyediakan instrumen analitis yang relevan untuk memahami kepemimpinan pesantren dalam era transisi sosial dan ekonomi. dalam konteks organisasi bisnis, pendidikan, dan pemerintahan (Yukl, 2010). Dalam konteks pesantren, beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan Kiai memiliki peran kunci dalam menjaga eksistensi dan membentuk kemandirian Lembaga (Misdah, 2020). Sebagian besar penelitian masih berfokus pada aspek normatif dan deskriptif mengenai peran Kiai sebagai pemimpin karismatik dan spiritual, belum banyak yang mengkaji secara sistematis bagaimana dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional diterapkan dalam pengelolaan ekonomi pesantren secara praktis dan terukur.

Penelitian-penelitian sebelumnya tidak membahas bagaimana pengembangan kapasitas kepemimpinan Kiai dilakukan melalui sistem kaderisasi internal atau pelatihan berkelanjutan. Bahkan pada sebagian besar studi, peran Kiai cenderung dimaknai sebagai aktor tunggal yang bertanggung jawab terhadap seluruh aspek pesantren, tanpa memperhitungkan kompleksitas struktur dan dinamika organisasi yang sebenarnya memerlukan kepemimpinan berbasis tim dan sistem.

Misalnya, studi (Djourova, 2020), menunjukkan bahwa tidak semua aspek dalam kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung terhadap ketahanan organisasi hanya dimensi inspirational motivation yang terbukti memberikan kontribusi signifikan terhadap penguatan karakter individu dan ketahanan ekonomi lembaga. Di sisi lain, penelitian (Anas, 2020) menekankan

pentingnya peran Kiai dalam membangun unit-unit usaha pesantren, namun belum mengaitkan secara langsung proses tersebut dengan teori kepemimpinan transformasional. Bahkan belum ditemukan studi yang menyusun kerangka konseptual yang menyeluruh yang mampu mengintegrasikan dimensi kepemimpinan transformasional dengan karakteristik khas kepemimpinan Kiai di pesantren (Wahrudin, 2023), selain itu, belum banyak penelitian yang mengintegrasikan konsep kepemimpinan Amanah yang menekankan kejujuran, tanggung jawab, dan integritas spiritual ke dalam model kepemimpinan transformasional pesantren. Masih terbatasnya penelitian berbasis lapangan yang menggunakan pendekatan studi kasus mendalam pada lembaga pesantren yang berhasil juga menjadi kendala dalam memperkaya pemahaman teoretik dan aplikatif tentang praktik kepemimpinan transformatif di lingkungan pesantren.

Penelitian yang belum banyak dikaji adalah kurangnya pembahasan mengenai evaluasi dari kepemimpinan transformasional Kiai secara sistematis, serta kurangnya dokumentasi empiris terhadap proses regenerasi kepemimpinan dalam konteks keberlanjutan ekonomi pesantren (Sanusi, 2023). Dalam praktiknya, banyak pesantren masih mengalami kekosongan peran strategis ketika Kiai wafat atau tidak lagi aktif, sehingga keberlanjutan lembaga menjadi sangat tergantung pada regenerasi kepemimpinan yang tidak terstruktur (Wahrudin, 2023). Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi kekosongan tersebut dengan mengkaji bagaimana pengembangan, prinsip-prinsip, dan evaluasi kepemimpinan transformasional pesantren diterapkan secara nyata dalam mewujudkan keberlanjutan ekonomi, khususnya pada dua pesantren yang menjadi model penerapan program OPOP Jawa Timur. Dengan mengisi gap ini, diharapkan hasil penelitian dapat berkontribusi pada literatur akademik serta memberikan rekomendasi praktis bagi pesantren-pesantren lain di Indonesia. Penelitian ini juga diharapkan memperkuat pemahaman akan pentingnya membangun ekosistem kepemimpinan yang tidak hanya bertumpu pada kharisma personal, melainkan juga sistem nilai dan praktik manajerial yang terstruktur. Kajian ini menjadi sangat relevan karena dapat memberikan peta jalan strategis bagi pesantren dalam merancang pola kepemimpinan yang mampu menjawab

tantangan zaman sekaligus menjaga kontinuitas warisan nilai-nilai Islam. Kontribusi teoritik dan praktis dari riset ini akan memperkaya khasanah kepemimpinan berbasis spiritualitas Islam yang lebih aplikatif dalam konteks kelembagaan pesantren.

Pemilihan objek penelitian pada pesantren yang telah menunjukkan kemajuan signifikan dalam aspek pengelolaan ekonomi dan kepemimpinan partisipatif menjadi sangat relevan. Hal ini penting untuk menelaah secara empirik relevansi dan penerapan teori kepemimpinan transformasional serta nilai-nilai kepemimpinan amanah dalam praktik nyata. Dua pesantren di Kabupaten Lumajang, yaitu Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin dan Pondok Pesantren Miftahul Midad, dipilih sebagai fokus kajian karena keduanya menunjukkan karakteristik kelembagaan yang kuat, inovatif, dan responsif terhadap dinamika zaman. Penyajian studi kasus ini tidak hanya bertujuan untuk menggambarkan praktik kepemimpinan di lapangan, tetapi juga untuk menjembatani kesenjangan antara kerangka teoritik dan realitas kontekstual yang dihadapi oleh pesantren dalam mengelola keberlanjutan lembaganya.

Pondok Pesantren Miftahul Midad, misalnya, berhasil mengembangkan beragam unit usaha seperti koperasi, kantin, laundry, tambak, dan penggemukan hewan, yang dikelola dengan pendekatan partisipatif antara pengasuh, pengurus, dan santri senior (Gufronul, 2020). Praktik ini menunjukkan model kepemimpinan kolaboratif yang menekankan distribusi tanggung jawab dan pelibatan aktif seluruh unsur pesantren, yang tidak hanya memperkuat produktivitas ekonomi, tetapi juga membentuk kaderisasi kewirausahaan pesantren secara sistematis. Pimpinan pondok pesantren Miftahul Midad dalam memperkuat kemandirian ekonomi melalui unit usaha dan manajemen partisipatif (Hidayatullah, 2023). Temuan tersebut menggambarkan Manajemen partisipatif yang merefleksikan prinsip keadilan, keterbukaan dan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan ekonomi. Pendekatan ini menunjukkan adanya bentuk kepemimpinan yang tidak otoritatif, melainkan mengedepankan kolaborasi dan distribusi peran. Pondok pesantren bisa menjadi lembaga pendidikan yang menghasilkan output santri maupun anak didiknya siap menghadapi tantangan

global dalam dunia kerja. Kepemimpinan dalam konteks pesantren menuntut figur yang tidak sekadar cakap secara intelektual dan teknis, tetapi juga berkarakter mulia dan berakhlakul karimah. (Syarifah, 2020). Penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan pesantren dalam pengembangan ekonomi bukan hanya bertumpu pada strategi manajerial, tetapi juga pada keteladanan dan kekuatan moral pemimpinnya, sebagaimana tercermin dalam pendekatan transformasional yang menempatkan nilai, visi, dan inspirasi sebagai kekuatan utama perubahan.

Sementara itu, Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin telah menerapkan sistem pengelolaan modern berbasis teknologi digital dan vokasional training. Inovasi seperti program *E-Sharif* digunakan untuk memperkuat pengelolaan keuangan santri dan menumbuhkan mentalitas kewirausahaan berbasis akuntabilitas serta spiritualitas Islam (Mutmainnah, 2023). Pendekatan ini mencerminkan bentuk kepemimpinan yang adaptif terhadap perubahan zaman, di mana pemanfaatan teknologi digital tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga bersifat edukatif dan transformatif bagi karakter santri. Pesantren ini juga menerapkan manajemen koperasi yang mengadopsi pendekatan fungsional modern, seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan dengan melibatkan konsultan eksternal (Zildana, 2023). Penelitian ini menunjukkan adanya keterbukaan sistem kepemimpinan terhadap kolaborasi dan intervensi keilmuan dari luar. Hal ini memperlihatkan bahwa pola manajerial yang diterapkan oleh pimpinan pondok bersifat proaktif dan berbasis data, yang selaras dengan karakteristik *intellectual stimulation* dalam kepemimpinan transformasional. Pesantren ini juga memiliki berbagai inovasi yang dimiliki dalam entrepreneurship dapat mengembangkan pondok pesantren (Maulidiyah, 2020). Inovasi ini tidak hanya mencerminkan kreativitas kelembagaan, tetapi juga mengindikasikan adanya kepemimpinan yang visioner dan mampu membaca peluang ekonomi secara strategis. Pola kepemimpinan di pondok Syarifuddin mengalami dinamika dan adaptasi terhadap tuntutan manajemen organisasi modern (Syuhud, 2019). kepemimpinan di pondok pesantren Kiai Syarifuddin berdasarkan pengalaman pendidikan pengasuh, baik dalam komunikasi maupun

dalam manajemen pengelolaan lembaga pendidikan yang di pimpinnya (Sayyid, 2021).

Kedua pesantren tersebut tidak hanya merepresentasikan keberhasilan dalam membangun kemandirian ekonomi berbasis nilai-nilai Islam, tetapi juga menunjukkan model kepemimpinan yang progresif, adaptif, dan kontekstual. Baik Pondok Pesantren Miftahul Midad maupun Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin sama-sama menghadirkan praktik kelembagaan yang menggabungkan spiritualitas, manajemen modern, dan partisipasi aktif seluruh elemen pesantren. Keduanya menjadi representasi konkret dari upaya pesantren untuk tidak hanya mempertahankan peran keagamaannya, tetapi juga tampil sebagai lembaga yang mampu menjawab tantangan ekonomi dan sosial di era kontemporer.

1.2 Urgensi Penelitian

Penelitian mengenai Kepemimpinan Transformasional Pesantren untuk Keberlanjutan Ekonomi di Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang menjadi penting dilakukan karena kedua lembaga ini merepresentasikan dua spektrum kepemimpinan pesantren yang saling melengkapi. Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin, sebagai salah satu pesantren tertua di wilayahnya, telah menunjukkan ketangguhan dalam mempertahankan keberlanjutan ekonomi melalui berbagai inovasi kepemimpinan berbasis teknologi digital, pelatihan vokasional, dan penguatan manajemen koperasi. Sementara itu, Pondok Pesantren Miftahul Midad, sebagai lembaga yang lebih baru, justru mampu menunjukkan kemajuan pesat dalam membangun kemandirian ekonomi dengan pendekatan kepemimpinan yang adaptif, kolaboratif, dan partisipatif. Kedua pesantren ini aktif mengimplementasikan program unggulan Pemerintah Provinsi Jawa Timur, yakni *One Pesantren One Product* (OPOP), serta membentuk unit-unit bisnis yang mendukung kemandirian ekonomi institusi secara berkelanjutan. Berbeda dari penelitian-penelitian terdahulu yang umumnya mengaitkan kepemimpinan transformasional dengan aspek manajerial, kinerja organisasi, digitalisasi, atau motivasi kerja dalam konteks umum (non-pesantren), penelitian ini akan secara khusus menelusuri model kepemimpinan transformasional yang terintegrasi dengan nilai-nilai

kepemimpinan Islam, serta ditransformasikan dalam konteks kelembagaan pesantren. Dengan demikian, fokus utama terletak pada bagaimana model kepemimpinan ini berkontribusi terhadap keberlanjutan ekonomi pondok pesantren.

Urgensi penelitian ini juga terletak pada adanya kesenjangan kajian ilmiah, yakni minimnya penelitian yang menggabungkan pendekatan teoritis kepemimpinan transformasional dengan model kepemimpinan berbasis nilai-nilai Amanah dan spiritualitas Islam yang khas di lingkungan pesantren. Tanpa adanya kajian seperti ini, transformasi kelembagaan pesantren berisiko tidak berkelanjutan karena ketergantungan pada figur kharismatik semata dan belum terbangunnya sistem kepemimpinan yang dapat direplikasi dan diwariskan. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual dalam pengembangan teori kepemimpinan Islam kontemporer, sekaligus menjadi rujukan strategis bagi para pemimpin pesantren dalam membangun keberlanjutan ekonomi lembaga secara terstruktur, adaptif terhadap tantangan zaman.

1.3 Rumusan Masalah

Perumusan masalah merupakan proses menuju kristalisasi dari berbagai hal yang terdapat dalam latar belakang. Masalah muncul karena tidak ada kesesuaian antara harapan, teori, atau kaidah dan kenyataan. Agar pemecahan masalah dapat tuntas dan tidak salah arah, ruang lingkup masalah harus dibatasi dan dinyatakan atau dirumuskan dengan jelas. Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, penelitian ini difokuskan untuk meneliti tentang Penerapan Kepemimpinan Transformasional Kolaboratif Amanah dalam mewujudkan keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian mencerminkan capaian yang ingin diperoleh dan harus selaras dengan permasalahan utama yang telah dirumuskan sebelumnya, tanpa menyimpang dari fokus kajian yang ditetapkan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi Penerapan Kepemimpinan Transformasional Kolaboratif Amanah dalam mewujudkan keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian memaparkan kegunaan hasil penelitian yang akan dicapai, baik untuk kepentingan ilmu, kebijakan, maupun masyarakat luas yang diuraikan menjadi manfaat teoritis dan praktis.

a. Kegunaan Teoritis

Secara akademik, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau rujukan bagi para akademisi dalam rangka pengembangan keilmuan terkait dengan permasalahan Model Kepemimpinan Transformasional Pesantren untuk keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren. Temuan dalam penelitian ini diharapkan dapat menjadi pijakan bagi studi-studi selanjutnya, baik dalam bentuk penelitian lanjutan maupun kajian komparatif, khususnya mengenai model kepemimpinan pesantren dalam mendukung keberlanjutan ekonomi. Kontribusi ini sekaligus memperkaya literatur empiris dan menawarkan kerangka teoritik yang relevan untuk menjelaskan implementasi kepemimpinan transformatif dalam lingkungan pesantren. Selain itu hasil studi ini akan berguna terutama dalam konteks pengayaan studi di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Lebih lanjut penelitian ini juga akan membantu memenuhi kebutuhan informasi seputar kepemimpinan di Pesantren di Indonesia yang masih banyak menerapkan kepemimpinan yang tradisional dan karismatik. Untuk itu, model kepemimpinan Transformatif Kolaboratif Amanah, merupakan salah satu solusi pesantren untuk mewujudkan ketahanan ekonomi pesantren dari perubahan zaman.

b. Kegunaan Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi pondok pesantren, model kepemimpinan yang akan diterapkan dalam mengemban organisasi yang di kelola dan dalam upaya merealisasikan keberlanjutan ekonomi pesantren. Selain itu hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman kepada pengelola pondok pesantren, bahwa kepemimpinan transformatif pesantren bisa dijadikan rujukan dalam keberlanjutan ekonomi pesantren menghadapi perubahan zaman.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Kajian teori merupakan rangkaian pengertian, ide dan sudut pandang tentang suatu topik yang diatur dengan sistematis, kajian teori memiliki peran signifikan dalam penelitian karena menjadi fondasi atau dasar bagi penyelidikan suatu penelitian (Surahman, 2020). Kajian teori dalam penelitian ini terdiri dari dua bagian kajian teori yakni: Kepemimpinan Transformasional Pesantren dan Keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren.

2.1 Kepemimpinan

2.1.1 Definisi Kepemimpinan

Konsep kepemimpinan merupakan konsep multidimensional yang telah dirumuskan oleh berbagai pakar dengan pendekatan dan penekanan yang berbeda. Meskipun definisinya beragam, terdapat benang merah dalam kepemimpinan yang melibatkan proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Namun, setiap definisi mengandung kata kunci dan fokus konseptual yang berbeda-beda, mencerminkan cakupan dan arah dari kepemimpinan itu sendiri.

Haiman (1951:33) mengartikan kepemimpinan merupakan usaha untuk mengarahkan perilaku orang untuk mencapai tujuan, menekankan aspek kontrol dan pengarahan. Sementara itu, Stogdill (1974:411) memperluas dimensi ini dengan menekankan fungsi pemimpin dalam menetapkan struktur, ideologi, dan model kegiatan kelompok. Kata kunci seperti “struktur” dan “ideologi kelompok” menunjukkan bahwa kepemimpinan mencakup aspek organisasi yang lebih luas dari sekadar relasi interpersonal.

(Muhith, 2022) menambahkan perspektif etis dan komunikatif, bahwa kepemimpinan melibatkan pengaruh melalui komunikasi yang ramah, kemudahan akses, perhatian personal, dan pelayanan publik. Dalam pengertian ini, kepemimpinan bukan hanya soal perintah dan kontrol, tetapi juga relasi dan keteladanan.

(Tambunan, 2015) menyebut pemimpin sebagai agen perubahan, yakni figur sentral yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain secara lebih dominan. (Colvin, 2003) dan (Coulte, 2003) turut menekankan dimensi pengaruh,

namun mengaitkannya dengan kemampuan manajerial dan otoritas formal. Definisi Robbins bahwasannya kepemimpinan yaitu kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian tujuan, sementara Coulte menyebut pemimpin sebagai seseorang yang memiliki otoritas manajerial.

(Yulk, 2013) Merumuskan sintesis dari berbagai pendekatan untuk merepresentasikan kepemimpinan sebagai konstruksi yang mencerminkan karakter pribadi, nilai, dan interaksi kontekstual pemimpin. Perilaku, model interaksi, hubungan peran, serta aspek administratif. Ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan tidak dapat dipahami secara tunggal, melainkan sebagai hasil interaksi dari faktor internal dan eksternal.

Dengan memperhatikan beragam kata kunci seperti pengarahan, struktur, komunikasi, perubahan, pengaruh, dan otoritas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses sosial yang kompleks dan dinamis, di mana seorang individu mempengaruhi orang lain melalui visi, motivasi, dan tindakan, baik secara formal maupun informal, untuk mencapai tujuan kolektif dalam suatu konteks organisasi atau komunitas.

2.1.2 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan mencerminkan cara seorang pemimpin memengaruhi, mengarahkan, dan membentuk perilaku para pengikutnya dalam mencapai tujuan organisasi. Tidak sekadar pola perilaku yang dilihat secara individual, gaya kepemimpinan menjadi perwujudan integrasi antara kepentingan organisasi dan dinamika individu (Lawler, 1984). Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan tidak bersifat statis melainkan situasional dan adaptif terhadap konteks sosial serta karakteristik pengikut. Pemimpin yang efektif tidak hanya mengandalkan satu gaya, melainkan memilih pendekatan yang paling sesuai dengan kondisi lingkungan dan kapabilitas bawahan.

Gaya kepemimpinan juga memiliki implikasi penting terhadap iklim organisasi. Ketika gaya yang digunakan mampu membangkitkan motivasi, rasa percaya, dan partisipasi aktif dari bawahan, maka produktivitas organisasi cenderung meningkat. Sebaliknya, pemilihan gaya yang tidak selaras dengan kebutuhan bawahan dapat menimbulkan resistensi dan demotivasi. Dalam konteks

ini, efektivitas gaya kepemimpinan sangat ditentukan oleh sejauh mana pemimpin memahami kekuatan dan kelemahan individu dalam organisasinya, dan memanfaatkannya untuk mencapai sinergi organisasi.

Beberapa jenis gaya kepemimpinan, antara lain :

a. Gaya kepemimpinan kharismatik

Gaya kepemimpinan kharismatik ditandai oleh daya tarik personal dan pengaruh luar biasa yang dimiliki pemimpin terhadap para pengikutnya. Pemimpin kharismatik mampu mengartikulasikan visi dengan cara yang membangkitkan emosi dan komitmen kolektif. Lima karakteristik utama dari pemimpin kharismatik: visi yang jelas, kesiapan mengambil risiko pribadi, kepekaan terhadap lingkungan dan kebutuhan pengikut, serta perilaku yang tidak konvensional Robbins, (1996:151). Fenomena kepemimpinan kharismatik sering kali melampaui nalar rasional pengikut tidak hanya menghormati pemimpin karena keahlian atau posisi formal, melainkan karena pesona dan aura yang tidak selalu bisa dijelaskan secara objektif (Shamir, 1993). Dalam praktiknya, gaya ini kerap menghasilkan pengaruh emosional yang mendalam, sehingga para pengikut menunjukkan loyalitas, kepatuhan, bahkan kultus terhadap pemimpinnya. Namun, kharisma bukanlah satu-satunya modal utama. (Delbecq, 2013) menyatakan bahwa kepemimpinan kharismatik yang efektif adalah yang mampu mengalihkan perhatian pengikut dari orientasi pribadi menjadi orientasi kolektif. Pemimpin kharismatik membentuk budaya organisasi berdasarkan nilai-nilai ideologis yang tertanam kuat dalam visi organisasi, yang selanjutnya menjadi dasar tindakan dan komitmen anggota. Keberhasilan kepemimpinan ini terlihat dari kemampuan membangun inspirasi melalui teladan, serta menyelaraskan harapan tinggi terhadap pengikut dengan komunikasi yang intens dan motivasi emosional (Zazin, 2010).

b. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional hadir sebagai jawaban terhadap dinamika organisasi modern yang menuntut perubahan berkelanjutan. Konsep awalnya diperkenalkan oleh (Loftus, 1978) dan kemudian dikembangkan

dalam empat dimensi utama: kharisma atau pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual (Bass, 1985). Pemimpin transformasional tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan, tetapi juga pada pembentukan makna, kesadaran moral, dan pertumbuhan pribadi para pengikutnya (Robbins, 2003). Gaya ini berakar pada keyakinan bahwa pemimpin harus mampu menginspirasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi tujuan bersama. Dengan demikian, kekuatan pemimpin tidak hanya berasal dari otoritas formal, melainkan juga dari kredibilitas pribadi (kekuasaan keahlian) dan daya tarik moral (kekuasaan referensi). Kepemimpinan transformasional relevan dalam konteks perubahan organisasi karena mampu memobilisasi energi kolektif menuju inovasi dan pembaruan. (Triana, 2006) menekankan bahwa gaya ini memperlakukan manusia sebagai subjek utama transformasi, di mana pemimpin bertindak sebagai fasilitator pertumbuhan personal dan profesional. Seorang pemimpin transformasional bukan hanya pemikir strategis, tetapi juga agen perubahan yang membangun kesadaran kolektif, mendorong internalisasi nilai-nilai, dan menumbuhkan motivasi dari dalam diri pengikut. Pemimpin transformasional meningkatkan kesadaran etis dan spiritual pengikutnya. Kepemimpinan semacam ini tidak hanya relevan dalam konteks bisnis dan organisasi modern, tetapi juga dalam lembaga keagamaan seperti pesantren, yang menuntut keteladanan moral, penguatan nilai, dan pengembangan keberdayaan komunitas (Raihani, 2010).

c. Gaya Kepemimpinan Situasional

Tidak semua situasi menuntut gaya kepemimpinan yang sama. Model kepemimpinan situasional menekankan pentingnya menyesuaikan pendekatan kepemimpinan dengan tingkat kesiapan, kematangan, dan karakteristik pengikut (Vandayani, 2015). Dalam pendekatan ini, efektivitas pemimpin sangat bergantung pada kemampuannya dalam membaca konteks dan merespons dengan gaya yang sesuai. Kepemimpinan situasional bergantung pada dua variabel utama: pemahaman atas karakter bawahan dan kemampuan dalam menilai kondisi organisasi (Fauzi, 2023). Pemimpin yang

berhasil dalam gaya ini tidak bersikap kaku, melainkan fleksibel dalam mengubah pendekatannya dari memberi instruksi langsung, membujuk, melibatkan partisipasi, hingga mendelegasikan tanggung jawab sesuai dengan tingkat kesiapan pengikutnya (Rubini, 2018). Dengan demikian, gaya situasional menjadi pendekatan yang pragmatis dan kontekstual, yang menempatkan pemimpin sebagai pengelola dinamika relasi antara kebutuhan individu dan tuntutan organisasi. Gaya ini sangat relevan diterapkan dalam organisasi berbasis komunitas seperti pesantren yang memiliki keragaman karakter santri dan tantangan sosial yang dinamis.

2.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Proses kepemimpinan dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, terutama dinamika internal yang berkembang di lingkungan organisasi tersebut. Dengan kata lain, gaya atau bentuk aktivitas kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin sangat bergantung pada karakteristik dan model organisasi yang menaunginya. Setiap organisasi memiliki dinamika yang unik, sehingga pendekatan kepemimpinan pun tidak bisa disamaratakan. Keberagaman ini menciptakan kompleksitas tersendiri dalam pengambilan keputusan kepemimpinan, karena berbagai faktor dapat menjadi latar belakang dari pemilihan gaya yang digunakan.

Dalam konteks ini, keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya ditentukan oleh penguasaan konsep kepemimpinan secara teoritis, tetapi juga oleh kecakapan teknis dan keterampilan spontan dalam merespons situasi organisasi yang dinamis. Sejumlah faktor yang memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas proses kepemimpinan di antaranya meliputi:

- a. Kepribadian pemimpin, yang mencakup nilai-nilai, latar belakang, serta pengalaman masa lalu yang membentuk preferensi terhadap gaya kepemimpinan tertentu;
- b. Harapan dan perilaku atasan, yang dapat membentuk batasan atau peluang dalam menjalankan kepemimpinan;
- c. Karakteristik dan perilaku bawahan, yang turut menentukan bagaimana pemimpin menyesuaikan pendekatannya;

- d. Tuntutan dan kebutuhan tugas, yang menuntut fleksibilitas pemimpin dalam mengelola pekerjaan bawahan;
- e. Iklim organisasi dan kebijakan internal, yang memengaruhi struktur harapan dan pola interaksi dalam organisasi (Northouse, 2016).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan dapat dibagi sebagai berikut :

- a. Faktor Kemampuan Individu

Pendekatan kepemimpinan yang menitikberatkan pada kualitas pribadi pemimpin mengacu pada beragam kemampuan dan karakteristik yang dimilikinya. Pada masa lalu, seseorang dianggap memiliki kualitas kepemimpinan apabila ia berasal dari kalangan bangsawan atau keluarga kerajaan, yang kemudian melahirkan apa yang dikenal sebagai teori orang besar (*great man theory*). Namun, teori tersebut kini dianggap tidak lagi relevan dalam konteks kepemimpinan modern. Saat ini, seorang pemimpin lebih diukur berdasarkan keunggulan personal yang tidak dimiliki oleh anggota kelompok lainnya, seperti tingkat kecerdasan, latar belakang pendidikan, tanggung jawab sosial, partisipasi dalam kegiatan masyarakat, serta status ekonomi dan sosial (Aldair, 1994). Fenomena ini dapat ditemukan secara nyata dalam berbagai lembaga atau organisasi formal yang menerapkan standar baku terkait kualifikasi seorang pemimpin. Dalam perspektif Islam, potensi individual semacam ini dikenal dengan istilah fitrah, yakni karakter bawaan atau sifat dasar yang melekat pada setiap individu sejak penciptaannya. Fitrah mencerminkan potensi alamiah manusia yang dapat berkembang sesuai dengan arah pembinaan dan pendidikan yang diterimanya sejak lahir (Al-Munjid, 1986). Beberapa fitrah yang dimiliki oleh manusia antara lain: fitrah bermoral, fitrah kemerdekaan, fitrah kebenaran, fitrah individu, fitrah sosial, fitrah politik, fitrah seni dan fitrah-fitrah lainnya. Berbagai fitrah tersebut harus dikembangkan sehingga terwujud dalam perilaku-perilaku positif dalam kehidupan sehari-hari.

- b. Faktor Jabatan

Manusia secara kodrati dibekali dengan berbagai fitrah, di antaranya fitrah

moral, kebebasan, pencarian kebenaran, individualitas, sosialitas, kemampuan berpolitik, serta kecenderungan terhadap seni, dan bentuk-bentuk fitrah lainnya. Seluruh potensi dasar tersebut memerlukan pembinaan dan pengembangan yang tepat agar dapat teraktualisasi dalam bentuk perilaku positif dalam kehidupan sehari-hari.

c. Faktor Situasi dan Kondisi

Setiap situasi memiliki karakteristik yang unik dan menuntut tipe kepemimpinan yang sesuai dengan konteks tersebut. Oleh karena itu, seorang pemimpin dituntut untuk memiliki tingkat fleksibilitas yang tinggi dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi yang dihadapi, termasuk karakteristik dan kebutuhan para bawahannya. Ketidakmampuan dalam beradaptasi dengan situasi dapat menimbulkan resistensi dari bawahan, bukan komitmen, sehingga pada akhirnya akan menghambat efektivitas kepemimpinan. pengambilan keputusan merupakan pendekatan sistematis terhadap suatu persoalan yang mencakup proses pengumpulan data dan fakta secara objektif, serta pemilihan alternatif secara cermat berdasarkan pertimbangan rasional (Siagian, 2007). Kemampuan seorang pemimpin dalam memahami situasi dan kondisi yang dihadapi merupakan aspek krusial guna menghindari penerapan gaya kepemimpinan yang bersifat statis dan monoton. Oleh karena itu, pemimpin dituntut untuk memiliki pemahaman mendalam mengenai pendekatan kepemimpinan situasional, yang dalam teori Fiedler dikenal sebagai *kepemimpinan kontingensi*. Dalam konteks dunia pendidikan yang menjunjung tinggi nilai-nilai profesionalisme, penerapan kepemimpinan yang efektif membutuhkan perhatian terhadap ketiga elemen utama tersebut: situasi, gaya kepemimpinan, dan karakteristik pemimpin (Riggio, 2007). Beberapa faktor yang sangat berpengaruh terhadap gaya atau perilaku yang diterapkan oleh pemimpin dalam organisasi. Dengan demikian, dikatakan sebagai pemimpin yang sukses dan efektif jika pemimpin bukan saja membawa organisasi ke arah terjadinya proses pertukaran dengan kemauan atau keinginan para pengikutnya (pemimpin transaksional) yang hanya memunculkan status quo dalam organisasi, tetapi dalam proses

bergulirnya organisasi perlu adanya pemimpin yang dapat mengangkat dan mengarahkan pengikutnya ke arah yang benar, moralitas, akuntabilitas dan motivasi yang lebih tinggi (pemimpin transformasional) yang akhirnya membawa suatu proses dinamika dalam organisasi tersebut. Pada sisi yang lain, aspek-aspek yang mempengaruhi kepemimpinan bisa juga dianalisis menggunakan *contingency model of leadership* atau *path-goal theory of leadership*. Dalam *contingency model of leadership* ini mengandung suatu teori bahwa variabel-variabel yang berhubungan dengan kepemimpinan dalam pencapaian tugas merupakan suatu hal yang sangat menentukan pada gerak akselerasi pencapaian tujuan organisasi. Dalam memunculkan teori ini, perhatian Fiedler adalah pada perbedaan gaya motivasional dari pemimpin dalam menggerakkan kinerja organisasi tepatnya mengacu pada *task-oriented* dan *person-oriented* (Bertoc, 2009).

2.2 Kepemimpinan Transformasional

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada upaya pemimpin dalam mendorong para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka demi kepentingan yang lebih besar. Hal ini dicapai melalui pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual (Avolio, 1994). Pemimpin yang menjalankan model ini tidak hanya membentuk loyalitas, tetapi juga meningkatkan kematangan, idealisme, dan kepedulian pengikut terhadap pencapaian, pengembangan diri, serta kesejahteraan bersama baik pada level organisasi maupun masyarakat luas (Bass, 1985). Pengaruh ideal dan motivasi inspiratif tercermin ketika seorang pemimpin mampu membayangkan masa depan yang visioner, mengartikulasikan langkah-langkah untuk mencapainya, menjadi teladan dalam tindakan, menetapkan standar kinerja tinggi, serta menunjukkan keyakinan dan keteguhan dalam kepemimpinannya. Kepemimpinan seperti ini menginspirasi pengikut untuk menjadikan sang pemimpin sebagai panutan. Sementara itu, stimulasi intelektual ditunjukkan melalui upaya pemimpin dalam mendorong pengikut untuk berpikir kritis, kreatif, dan inovatif, serta membingkai ulang masalah dengan pendekatan

yang segar. Adapun pertimbangan individual tercermin dari perhatian pemimpin terhadap kebutuhan spesifik setiap individu, melalui pemberian dukungan personal, pembinaan, serta dorongan terhadap pertumbuhan dan pengembangan mereka secara berkelanjutan (Avolio, 1994).

Kepemimpinan yang menyeluruh, yang diukur dengan Kepemimpinan Multifaktor Kuesioner, mengandung arti bahwa setiap pemimpin menampilkan frekuensi keduanya faktor transaksional dan transformasional, namun profil masing-masing pemimpin terlibat lebih banyak dari yang satu dan lebih sedikit dari yang lain.

Para pemimpin yang lebih memuaskan mereka pengikut dan siapa yang lebih efektif sebagai pemimpin lebih transformasional dan kurang transaksional (Avolio, 1991). Rubrik transformasional dapat diterapkan pada tim secara keseluruhan dan organisasi secara keseluruhan. Anggota tim transformasional peduli tentang satu sama lain, saling merangsang secara intelektual, saling menginspirasi, dan mengidentifikasi dengan tujuan tim. Tim transformasional mempunyai kinerja tinggi. Kebijakan dan praktik organisasi dapat mendorong pemberdayaan karyawan dan fleksibilitas kreatif.

Kepemimpinan transformasional, telah terbukti meningkatkan komitmen, keterlibatan, loyalitas, dan kinerja pengikut, serta membantu individu dalam mengatasi stres dan kompleksitas tugas melalui visi dan dukungan yang bermakna (Bass, 1994). Sebaliknya kepemimpinan transaksional lebih menekankan pada pertukaran yang bersifat jangka pendek dan penguatan berbasis imbalan, yang efektif dalam situasi yang stabil dan terstruktur. Namun, dalam konteks perubahan dan krisis, kepemimpinan transformasional memberikan dampak yang lebih mendalam dan berkelanjutan.

Penelitian juga menunjukkan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan ini dipengaruhi oleh konteks budaya, kebijakan organisasi, serta faktor-faktor seperti jenis kelamin pemimpin dan karakteristik kepribadian. Selain itu, terdapat kebutuhan mendesak untuk memahami bagaimana kepemimpinan transformasional dapat diajarkan, dikembangkan, khususnya dalam upaya

mencetak pemimpin yang visioner dan etis (Riggio, 2006).

Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan faktor penentu utama dalam keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Seorang pemimpin yang mampu meningkatkan motivasi, memberikan dorongan, serta membangkitkan semangat baik bagi dirinya sendiri maupun para pengikutnya sangat dibutuhkan, khususnya di era yang penuh dengan dinamika dan ketidakpastian. Dalam konteks lingkungan yang terus berubah, muncul tantangan konseptual dan praktis dalam memahami serta menerapkan kepemimpinan transformasional secara efektif (Avolio, 1994). Kesulitan dalam membentuk model kepemimpinan yang sukses sering kali berakar pada ketidakmampuan menyesuaikan kepemimpinan dengan kompleksitas budaya dan kepentingan yang ada. Sejarah mencatat bahwa banyak figur pemimpin gagal karena tidak mampu menavigasi perbedaan nilai, struktur sosial, dan tuntutan kontekstual secara tepat. Namun demikian, kegagalan tersebut seharusnya tidak menjadi penghalang untuk mengembangkan model kepemimpinan yang relevan dan berorientasi pada kepentingan masyarakat luas (Riggio, 2006).

Banyak pakar yang mendefinisikan tentang kepemimpinan sebagai suatu hubungan yang asimetris yang memberikan pengaruh, bimbingan, serta mengarahkan perilaku seseorang ke arah tujuan tertentu selama periode waktu tertentu (Dartim, 2021). Kepemimpinan juga dianggap sebagai suatu hal yang unik, dimana kepemimpinan bisa mempengaruhi terhadap sikap organisasi maupun sikap para anggota organisasi (Özbağ, 2016). Kepemimpinan juga dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap hasil kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan (Anwar, 2018). Kegiatan memimpin untuk mendapatkan sebuah kinerja yang memuaskan membutuhkan sebuah pemahaman yang bagus diantara pemimpin dengan bawahan (Aldulaimi, 2018). Mengingat sifat kepemimpinan yang kompleks, maka definisi kepemimpinan yang spesifik, dan diterima secara umum mungkin tidak akan mudah ditemukan atau bahkan tidak akan diketemukan” dalam waktu dekat ini (Reiche, 2017).

Pengembangan kepemimpinan merupakan proses strategis yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas individu agar mampu menjalankan peran sesuai

dengan tanggung jawab jabatan yang diembannya. Lebih dari sekadar penguatan keterampilan teknis, pengembangan ini juga mencakup integrasi individu ke dalam sistem sosial organisasi, serta pemahaman terhadap strategi dan tujuan kelembagaan secara menyeluruh (Loftus, 1978). Loftus menekankan bahwa meskipun karakteristik kepemimpinan sering diklasifikasikan berdasarkan sifat dan perilaku, pembentukan kepemimpinan yang efektif membutuhkan pelatihan yang dirancang secara kontekstual dan terstruktur sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Dalam kajian lain, Brungardt sebagaimana dikutip oleh Colvin (2003), menyatakan bahwa studi mengenai kepemimpinan telah menjadi bidang ilmiah utama selama lebih dari satu abad, mencerminkan urgensi dan relevansinya dalam berbagai sektor. Menanggapi hal tersebut, (Wagner, 1997) mengamati bahwa pelatihan kepemimpinan telah berkembang menjadi sebuah industri tersendiri. Namun demikian, ia juga menggarisbawahi pentingnya mengevaluasi efektivitas pelatihan tersebut berdasarkan model dan pendekatan yang digunakan. Dengan demikian, keberhasilan pengembangan kepemimpinan tidak semata-mata bergantung pada intensitas pelatihan, tetapi lebih pada kesesuaian metodologi dan keterkaitannya dengan konteks organisasi yang dilayani.

Salah satu perkembangan terkini dalam pembangunan teori kepemimpinan adalah fokus pada pengikut dan bagaimana persepsi pengikut terhadap kepemimpinan mempengaruhi kinerja (Soane, 2015). Model-model ini bertumpu pada asumsi bahwa kepemimpinan yang efektif disebabkan oleh perilaku pemimpin dan dampak perilaku tersebut terhadap proses informasi pengikutnya (Emrich, 2000). Teori Identitas Sosial menyediakan mekanisme untuk menjelaskan proses ini karena menyangkut persepsi kecocokan antara pemimpin dan pengikut. Ketika seorang pemimpin dianggap sesuai dengan pandangan prototipikal pengikutnya, maka pemimpin tersebut akan diterima dan pengikutnya lebih besar kemungkinannya untuk terlibat dalam perilaku berkinerja tinggi.

Namun, persepsi pengikut menunjukkan perbedaan individu (Sanders, 2007) yang tidak sepenuhnya dimodelkan dalam SIT saja, sehingga memerlukan

pendekatan tambahan. Memimpin untuk mencapai kinerja tinggi memerlukan pemahaman tentang hubungan antara pemimpin dan pengikut (Hasdiana, 2018). Bidang penelitian yang berkembang mengkaji bagaimana persepsi kepemimpinan mempengaruhi tanggapan pengikut terhadap pemimpin dan kinerja mereka. Terdapat banyak pakar dan para ahli yang memiliki pandangan dan pemikiran tentang kepemimpinan transformasional Kiai dalam mewujudkan keberlanjutan ekonomi pondok pesantren.

Teori (Bass, 1994) mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional lebih lanjut dengan menekankan empat faktor kunci: *idealized influence* (kepemimpinan ideal), *inspirational motivation* (motivasi inspirasional), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individualized consideration* (pertimbangan individual).

Kiai yang menerapkan kedekatan emosional dan dukungan kepada santrinya dapat menggunakan prinsip ini untuk membentuk karakter dan pengetahuan santri. Disamping itu Bernard M. Bass adalah seorang ahli terkenal dalam teori kepemimpinan, khususnya dalam konteks kepemimpinan transformasional. Buku yang relevan dengan kontribusinya dalam kepemimpinan transformasional adalah: "Leadership and Performance Beyond Expectations" (Bass, 1985) Buku ini adalah salah satu karya utama Bernard Bass dalam memperkenalkan konsep kepemimpinan transformasional dan memahami bagaimana kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja yang melebihi harapan.

Kepemimpinan transformasional dalam beberapa hal merupakan perluasan dari kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional menekankan transaksi atau pertukaran yang terjadi di antara para pemimpin, kolega, dan pengikut. Kepemimpinan transformasional mengilhami para pengikutnya untuk berkomitmen pada visi dan sasaran organisasi, memberikan tantangan kepada mereka untuk menjadi pemecah masalah yang inovatif, dan mengembangkan kapasitas pengikutnya melalui pembinaan, bimbingan, dan penyediaan tantangan dan dukungan.

Kepemimpinan transformasional memiliki banyak kesamaan dengan kepemimpinan karismatik, tetapi karisma hanyalah bagian dari kepemimpinan

transformatif. Konsepsi kepemimpinan karismatik yang lebih modern membutuhkan banyak hal perspektif yang lebih luas dan memiliki banyak kesamaan dengan kepemimpinan transformasional. Kritik terhadap teori transformasional dan kepemimpinan karismatik melibatkan apa yang oleh banyak orang disebut sebagai sisi gelap karisma. Para pemimpin karismatik yang menggunakan kemampuan mereka untuk menginspirasi dan memimpin pengikut ke tujuan yang destruktif, egois, dan bahkan jahat. Para pemimpin ini adalah mereka yang dapat disebut transformasional. Mereka menunjukkan banyak elemen kepemimpinan transformasional (elemen karismatik khususnya) tetapi memiliki motif pribadi, eksploitatif dan membesarkan diri (Riggio, 2006).

Relevansi kepemimpinan transformasional dalam konteks kepemimpinan abad ke-21 sangat nyata, terutama ketika dikaitkan dengan dinamika perubahan yang berlangsung secara cepat dan kompleks. Model kepemimpinan ini menonjol karena spektrum penerapannya yang luas serta sifatnya yang universal. (Bass, 1994) secara tegas mengakui hal ini dalam subbab karyanya yang berjudul *The Universality of Transformational Leadership*, di mana mereka menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat ditemukan di berbagai belahan dunia dan dalam berbagai bentuk organisasi. Bahkan, penelitian mengenai kepemimpinan transformasional termasuk penggunaan instrumen *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) telah dilakukan di hampir seluruh benua dan di sebagian besar negara industri. Lebih lanjut, mereka menekankan bahwa kepemimpinan transformasional berpotensi menjadi model kepemimpinan yang paling efektif secara global, karena karakteristik kepemimpinan ini sejalan dengan prototipe ideal pemimpin dalam persepsi banyak individu lintas budaya (Riggio, 2006).

Seorang pemimpin transformasional berperan sebagai artikulator visi, yakni sosok yang mampu merumuskan dan menyampaikan arah masa depan organisasi secara jelas dan meyakinkan. Salah satu unsur utama dalam kepemimpinan transformasional adalah motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), yang mencakup kemampuan pemimpin dalam menerjemahkan visinya ke dalam bentuk tujuan bersama serta menumbuhkan komitmen kolektif terhadap arah tersebut. Dalam konteks ini, pemimpin memberikan makna dan

tantangan terhadap setiap pekerjaan yang dijalankan oleh pengikutnya, sehingga tugas tidak hanya dilihat sebagai rutinitas, tetapi sebagai bagian dari misi yang bernilai.

Visi yang dimiliki tidak hanya disosialisasikan secara lisan, tetapi juga dikomunikasikan melalui harapan-harapan yang jelas (*clearly communicated expectations*). Pemimpin menggunakan pendekatan persuasif dalam menyampaikan visi dan misi organisasi, sehingga mampu membangkitkan pemahaman dan keterlibatan emosional dari para pengikut. Dengan demikian, pencapaian tujuan kelompok tidak sekadar menjadi beban tugas, melainkan menjadi bagian dari komitmen bersama yang penuh makna. (Dionne, 2004).

Pemimpin transformasional ialah seorang yang visioner. Punya visi ke depan yang meyakinkan. Visi ialah daya pandang yang jauh, mendalam, dan luas; merupakan daya pikir abstrak yang memiliki kekuatan amat dahsyat dan dapat menerobos segala Visi kepemimpinan melampaui sekadar batas-batas fisik, waktu, dan tempat; ia berfungsi sebagai gambaran masa depan yang bersifat realistis, kredibel, dan mampu menarik komitmen kolektif dalam mendukung arah pertumbuhan dan perkembangan organisasi (Wahyudi, 2009). Dalam model kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin dituntut untuk memiliki tingkat kepercayaan diri yang tinggi, disertai komitmen yang kuat terhadap tujuan organisasi. Ia juga harus mampu merumuskan visi secara jelas, menunjukkan ketekunan dan etos kerja yang tinggi, serta bersikap konsisten dan militan dalam menjalankan perannya. Selain itu, pemimpin diharapkan mampu mengartikulasikan gagasan-gagasan strategis yang bernilai dalam mendorong perubahan dan kemajuan organisasi (Muhith, 2013).

Komponen kedua dalam kepemimpinan transformasional adalah pengaruh ideal (*idealized influence*), yang merujuk pada daya tarik karismatik pemimpin dalam membangun harapan kinerja tinggi serta menumbuhkan optimisme dalam lingkungan kepemimpinannya. Karisma ini dipandang sebagai elemen paling fundamental di antara seluruh komponen kepemimpinan transformasional. Pada dimensi ini, pemimpin menekankan pentingnya misi kolektif sebagai landasan pencapaian tujuan organisasi.

Komitmen terhadap visi dan misi tersebut ditunjukkan melalui tindakan yang menekankan pada penyatuan semangat kolektif (*emphasizing collective sense of mission*), di mana pemimpin tidak hanya menyuarakan tujuan bersama, tetapi juga menginternalisasikannya dalam diri pengikut. Dengan demikian, komitmen pemimpin menjadi komitmen bersama yang tumbuh dalam kesadaran kolektif. Karisma dalam komponen *idealized influence* ini berperan penting dalam membangun keyakinan para pengikut terhadap visi yang dikedepankan oleh pemimpin. (Riggio, 2006).

Kedua komponen tersebut memiliki keterkaitan erat dengan berbagai model kepemimpinan yang telah dikembangkan dalam literatur. Jika dilihat dari aspek *inspirational motivation*, yang mencakup penjabaran visi dan perumusan tujuan organisasi, maka kepemimpinan pada tahap ini dapat dianalisis melalui pendekatan model jalur-tujuan (*path-goal model*). Model ini menitikberatkan pada bagaimana seorang pemimpin mampu memengaruhi persepsi para pengikutnya terhadap tujuan kerja, pengembangan pribadi, serta cara atau strategi untuk mencapai tujuan tersebut (Indra, 2018).

Sementara itu, jika ditinjau dari dimensi *idealized influence* yang berkaitan dengan aspek wibawa dan daya tarik personal seorang pemimpin, maka pendekatan kepemimpinan kharismatik menjadi relevan. Model ini memusatkan perhatian pada bagaimana wibawa seorang pemimpin digunakan secara efektif untuk memengaruhi dan menggerakkan pengikut, sehingga mampu mewujudkan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Chemers, 1974). Dengan demikian, kedua komponen ini tidak hanya merepresentasikan gaya kepemimpinan transformasional, tetapi juga menunjukkan irisan konseptual dengan model-model kepemimpinan lainnya.

Pemimpin transformasional berperan sebagai inspirator yang mendorong para pengikutnya untuk berpikir secara inovatif dan kreatif. Hal ini dilakukan dengan merangsang kemampuan intelektual mereka, antara lain melalui ajakan untuk mempertanyakan asumsi-asumsi yang ada, mendefinisikan ulang persoalan, serta menangani situasi lama dengan pendekatan baru (Aboidullah, 2018). Dimensi ini dikenal sebagai stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), yang

mencerminkan upaya pemimpin dalam membangkitkan kesadaran pengikut terhadap permasalahan diri maupun organisasi, serta memengaruhi cara pandang mereka agar mampu melihat tantangan dari sudut pandang yang lebih segar dan konstruktif (Muhith, 2013).

Kata inspire dalam bahasa Inggris memiliki beragam makna, antara lain *to stimulate* (memberi rangsangan), *to infect* (mempengaruhi), *to infuse* (menanamkan), *to endow* (memberi anugerah) dan *to endue* (memberi karunia) (Webster's, 2014). Seorang pemimpin yang berperan sebagai inspirator dituntut untuk memiliki wawasan yang luas serta landasan pengetahuan yang kuat terkait isu-isu yang dihadapi organisasi. Dengan kemampuan tersebut, pemimpin mampu mbingkai ulang persoalan secara konstruktif untuk membangkitkan kesadaran para pengikut terhadap esensi permasalahan yang ada. Karakter pemimpin sebagai artikulator visi dan inspirator tidak dapat dipisahkan, sebab implementasi visi bergantung pada kemampuannya menginspirasi para anggota supaya memiliki wawasan dan mindset yang sama guna mencapai tujuan organisasi. Selain mampu mengartikulasikan visinya, ia juga mampu menginspirasi para anggota dalam organisasinya untuk bergerak menuju tujuan bersama organisasi. Kemampuan menginspirasi para anggota adalah wujud karakteristik dan fungsi pemimpin sebagai inspirator.

Pemimpin transformasional sebagai motivator menunjukkan komitmennya melalui upaya *spending time for teaching and coaching*, yaitu meluangkan waktu secara khusus untuk memberikan pembinaan, bimbingan, berbagi pengalaman, serta pelatihan kepada para pengikut. Pendekatan ini dilakukan secara personal dan individual, dengan tujuan mengembangkan potensi masing-masing pengikut agar mereka mampu berkontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. (Muhith, 2013), upaya pemimpin memberikan motivasi Ciri kepemimpinan transformasional juga tercermin dalam bentuk dukungan dan apresiasi yang diberikan pemimpin kepada anggota maupun organisasi secara keseluruhan. Hal ini tampak dari bagaimana pemimpin terlibat dalam proses pembelajaran dan pembimbingan yang bertujuan untuk membantu anggota mencapai tujuan bersama. Kontribusi pemimpin baik yang bersifat langsung

maupun tidak langsung, besar ataupun kecil dapat dirasakan oleh para anggota, dan pada akhirnya akan berdampak pada meningkatnya komitmen serta keterlibatan mereka dalam proses pencapaian visi organisasi., akan memberikan stimulus pada terciptanya kesadaran bersama akan tujuan organisasi. menyatukan *idealized-influence* dan *inspirational- motivation*, serta *memisahkan intelektual-stimulation* dan *individualized- consideration* (Dionne, 2004).

Penjelasan yang dikemukakan (Riggio, 2006) mengenai keterkaitan antara kepemimpinan transformasional dan berbagai gaya kepemimpinan lainnya menegaskan keunikan kajian kepemimpinan dalam konteks pesantren. Pernyataan mereka membuka ruang interpretasi bahwa kepemimpinan transformasional dapat dipahami sebagai bentuk kepemimpinan yang khas, khususnya dalam lingkungan yang memiliki nilai dan struktur tersendiri seperti pesantren. Dengan demikian, memahami kepemimpinan pesantren tidak hanya berarti mengamati praktik- praktik manajerial atau administratif, tetapi juga memahami kedalaman dan keluasan konsep kepemimpinan itu sendiri sebagaimana diterapkan dalam tradisi pendidikan Islam yang hidup dan dinamis.

2.2.2 Karakter Gaya Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Avolio memberikan gambaran bahwa pemimpin transformasional pada tahap tengah memiliki karakteristik yang menunjukkan perilaku karismatik, memunculkan motivasi inspirasional, memberikan stimulasi intelektual dan memperlakukan karyawan dengan memberi perhatian terhadap individu.

Gary Yukl dalam memperlihatkan karakter dari kepemimpinan transformative yaitu Yukl (2010:315):

- a. Fokus kepemimpinan transformatif pertama-tama terarah pada kepentingan bawahannya. Di sini animo utama dari pemimpin adalah perbaikan kondisi bawahan. Jadi ia membawa bawahan keluar dari kondisi keterpurukannya menuju kondisi yang lebih baik. Upaya itu diwujudkan dengan kebijakan-kebijakan yang memungkinkan perbaikan itu.
- b. Pemimpin transformatif berupaya untuk memberikan perhatian pada nilai-nilai etis. Artinya, perhatian pemimpin transformatif juga terkait dengan perbaikan kualitas moralitas dan motivasi dari bawahan yang dipimpinnya.

Dengan kata lain, pemimpin transformasional menyuarakan cita-cita dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, tanggung jawab sosial lewat empati.

- c. Pemimpin transformatif tidak menggurui, melainkan mengaktifkan para pengikut untuk melakukan inovasi-inovasi untuk bangkit dari keterpurukannya.. Di sini Yukl memperlihatkan bahwa seorang pemimpin bukan sebagai penentu segalanya, melainkan pendamping dan partner bagi bawahannya.
- d. Kepemimpinan transformatif mengandung muatan stimulasi intelektual. Dalam sistem seperti ini intensi penguasa adalah meningkatkan kesadaran pengikutnya akan masalah-masalah konkret dan memandang masalah itu dari perspektif yang baru. Jadi, ada semacam konsistensi.
- e. Kepemimpinan transformatif menghidupkan dialog dalam strata sosial lewat komunikasi politik yang sehat. Dialog ini mengandaikan adanya keterbukaan dan visi yang jelas dari seorang pemimpin

2.2.3 Komponen Transformasional Leadership

Kepemimpinan transformasional Menurut Bass terdapat empat komponen yang membentuk sebuah gaya transformational leadership, yang dapat diuraikan sebagai berikut ini (Riggio, 2006) :

a. *Idealized Influence.*

Pemimpin transformasional menjadi pemimpin yang diidealkan oleh bawahannya. pemimpinnya berkarisma dan menjadi model kuat yang ingin ditiru bawahannya. Mereka memiliki standar tinggi, idealis, dan dapat diandalkan untuk melakukan hal yang benar. Mereka sangat menghormati orang dan menaruh kepercayaan mendalam. Mereka memberikan visi dan misi. Bawahan merasa senang ketika berada di sekitar pemimpinnya. Bawahan memiliki keyakinan penuh pada pemimpinnya, bahkan bangga bisa berhubungan dengan pemimpinnya. Disamping itu, Pemimpin transformasional juga berperilaku dengan cara yang memungkinkan mereka untuk menjadi panutan bagi pengikut mereka, dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Pemimpin diberkahi oleh pengikut yang memiliki kemampuan,

kegigihan, dan tekad yang luar biasa. Ada dua aspek pengaruh yang diidealkan: perilaku pemimpin dan elemen yang dikaitkan dengan pemimpin oleh bawahan dan rekan lainnya. Pengaruh faktor ideal yang diatribusikan kepada pengikut adalah Pemimpin meyakinkan yang lain bahwa hambatan akan diatasi. Selain itu, para pemimpin bersedia mengambil risiko dan konsisten, tidak sewenang-wenang, dapat diandalkan untuk melakukan hal yang benar, serta menunjukkan perilaku etis dan moral.

b. *Inspirational Motivation*

Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka, agar memiliki semangat tim, antusiasme dan optimisme. Pemimpin mengartikulasikan visi dan harapan yang menarik dari masa depan, dan menginginkan pengikut terlibat serta berkomitmen terhadap visi dan tujuan bersama. Ibnu Athaillah dalam kitab syarah Hikam memaparkan sebagai berikut (Waly, 2002):

مَا تَوَقَّفَ مَطْلَبٌ أَنْتَ طَالِبُهُ بِرَبِّكَ وَلَا تَيْسَّرَ مَطْلَبٌ أَنْتَ طَالِبُهُ بِنَفْسِكَ

Artinya : Apa yang engkau minta tidak akan terhalang selama engkau memintanya kepada tuhanmu. Namun, apa yang engkau minta tidak akan datang selama engkau mengandalkan dirimu sendiri.

Ungkapan ini mengajukan suatu pesan filosofis yang mengingatkan kita untuk tidak hanya bergantung pada Tuhan dalam memperjuangkan tujuan kita, tetapi juga untuk bertindak secara aktif dan tekun untuk mencapainya. Dalam konteks kepemimpinan seorang pemimpin harus dapat menginspirasi bawahannya bahwa, tidak ada hal yang tidak mungkin dicapai bila dilakukan dengan gigih dan bersandar kepada Allah, SWT. Hal tersebut bisa tercapai apabila terinspirasi oleh pemimpin yang transformatif sehingga seuruh anggota yang dipimpinya akan terus bergerak secara optimal (Muhith, 2013).

c. *Intellectual Stimulation*

Pemimpin transformasional memberikan rangsangan intelektual dan memberikan arahan kepada bawahannya dalam mengelola suatu lembaga. Pemimpin merangsang bawahannya agar menjadi kreatif dan inovatif.

mendorong bawahan untuk berani mengkaji dan menguji pemimpin (dirinya sendiri) dan organisasinya. Pemimpin seperti itu mendukung pemecahan masalah yang kreatif. dan pendekatan- pendekatan baru. Bawahan merasa pemimpin ini membantu bawahan agar mampu memikirkan masalah lama dengan cara-cara baru. Pemimpin transformasional mendorong para pengikutnya untuk berpikir secara kreatif dan inovatif, dengan mengajak mereka melihat ulang suatu persoalan dan menanganinya melalui pendekatan yang berbeda dari biasanya. Dalam proses ini, pemimpin menghindari pemberian kritik secara terbuka terhadap kesalahan individu. Sebaliknya, mereka menciptakan ruang dialog yang kondusif untuk mengeksplorasi gagasan-gagasan baru dan solusi alternatif dari para pengikut. Pemimpin mendorong keberanian untuk bereksperimen dengan cara-cara baru tanpa takut disalahkan, sekalipun pandangan tersebut bertentangan atau berbeda dari pemikiran pemimpin itu sendiri. Dengan demikian, pemimpin berperan dalam memperluas cara pandang pengikut terhadap suatu masalah melalui keragaman perspektif. Sehingga sumber daya menjadi berkembang dan produktif (Safira, 2019). Aspek kepemimpinan transformasional yang memberikan dukungan dan perhatian terhadap pengembangan atau peningkatan keterampilan karyawan juga menjadi ide untuk meningkatkan manajemen (Tobing et al, 2024). Sebagaimana dijelaskan dalam hadits yang diriwayatkan oleh Abu Ja'far Muhammad Bin Umar Bin Musa Bin Hammad Al-Ukaili, seorang tabi'in terkemuka, yang merujuk kepada hadits Rasulullah Muhammad SAW sebagai berikut:

ملسوهيلع الله لصل الله لوسر لاق :لاق ببسلا نب دبسنع : "مهلوقع رلق بلع سانلا ملكنو ،مهلزائم سانلا لزنن نا انرمأ " .ءابنلأا
رشاعم انبا

Artinya : "Dari Sa'id bin Al-Musayyab, dia berkata: Rasulullah SAW bersabda, Sesungguhnya kami, para Nabi, diperintahkan untuk berbicara kepada manusia sesuai dengan tingkat pemahaman mereka”

Hadis ini menjelaskan pentingnya berkomunikasi dengan orang lain dengan memperhatikan kapasitas dan pemahaman mereka. Rasulullah, SAW mengajarkan bahwa para Nabi diperintahkan untuk berbicara dengan

manusia sesuai dengan pemahaman mereka. Ini menegaskan pentingnya menyampaikan pesan dengan cara yang dapat dipahami dan diterima oleh pendengar, tanpa menyulitkan atau membingungkan mereka dengan bahasa atau konsep yang berlebihan. Hal ini menunjukkan kebijaksanaan dan kelembutan dalam berkomunikasi, serta menghormati kapasitas mental dan pemahaman individu. Dalam konteks kepemimpinan di pesantren, seorang pemimpin dalam berkomunikasi harus bijak dengan memperhatikan kapasitas dan pemahaman mereka tentang apa yang disampaikan.

d. *Individualized Consideration.*

Pemimpin transformasional dalam proses kepemimpinan pada suatu organisasi selalu melakukan pertimbangan secara individual pada tiap-tiap bawahannya. Pemimpin mendukung setiap individu dengan cara mendengarkan, bertindak sebagai pelatih dan penasihat, berusaha membantu individu agar menjadi lebih beraktualisasi. Pemimpin membantu bawahan untuk bertumbuh melalui tantangan pribadi. pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahan menjaga jarak, terkadang dapat memperdalam hubungan dengan bawahannya. Bawahan merasa pemimpin ini membantu perkembangannya. Pemimpin memberi tahu bawahan hal yang mereka pikirkan tentang bawahannya. Pemimpin juga memberi perhatian pribadi saat bawahan merasa lemah.

Pemimpin dalam suatu organisasi menunjukkan kepemimpinan transformasional, yang memengaruhi persepsi karyawan terhadap tanggung jawab dan pekerjaan mereka yang pada akhirnya mengarah pada komitmen organisasi dan kinerja kerja yang tinggi (Jiatong, 2022).

Kepemimpinan di pesantren seorang Kiai sebagai Khalifatullah di pesantren memiliki tanggung jawab untuk mengkader generasinya menjadi hamba Allah SWT yang sholeh yang dapat memakmurkan bumi (Umiarso, 2018), Peran kiai yang transformatif juga secara operasional mendukung hubungan yang demokrasi antara kiai dan komunitas pesantren (Muhith, 2020) kepemimpinan transformasional di pesantren dapat memberikan pengaruh dan kepuasan terhadap bawahannya.

Model kepemimpinan transformasional awal dengan jelas menunjukkan bahwa harapan kepemimpinan lebih dari sekadar membuat orang-orang yang berada dalam hubungan kepemimpinan dengan Anda menghasilkan hasil atau produk. Tujuan kepemimpinan adalah untuk memiliki gagasan yang jelas tentang visi atau tujuan yang lebih besar, untuk menanamkan makna dan proses pada organisasi dan komunitas, untuk mempromosikan budaya inovasi, dan untuk mendukung pembangunan masyarakat (Jean F. East, 2018). kepemimpinan transformasional memberikan gambaran umum tentang paradigma kepemimpinan dalam pesantren. Gagasan kepemimpinan transformasional di pesantren untuk memberikan model bagi semua jenis kepemimpinan dan manajemen. Keseimbangan antara kepemimpinan sebagai konsep yang membuat peka dan manajemen transaksi sebagai konsep definitif sangatlah penting. Konsep-konsep yang membuat peka menunjukkan arah kepemimpinan transformasional yang berbeda, sedangkan konsep definitif menjelaskan bagaimana menggunakan kepemimpinan transformasional.

Konsep kepemimpinan yang efektif, termasuk kepemimpinan transformasional. Mereka memandang kepemimpinan sebagai praktik yang dapat menginspirasi dan memotivasi orang untuk mencapai hasil yang luar biasa. Dalam kerangka "The Leadership Challenge," yang mereka kembangkan, mereka mengidentifikasi sejumlah prinsip dan perilaku yang merupakan ciri dari pemimpin yang efektif, termasuk pemimpin transformasional. Beberapa ciri pemimpin transformasional yang diterjemahkan ke dalam prinsip-prinsip dalam kerangka ini termasuk Posner, 2006):

- 1) *Inspire a Shared Vision* (Mengilhami Visi Bersama): Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk mengkomunikasikan visi yang inspiratif dan memotivasi orang untuk mengikuti visi tersebut.
- 2) *Challenge the Process* (Menantang Proses): Mereka memiliki keberanian untuk meragukan status quo dan mencari inovasi, serta mendorong pengikut untuk berpikir kritis dan kreatif.

- 3) *Enable Others to Act* (Mengaktifkan Orang Lain): Pemimpin transformasional mendukung dan memberdayakan anggotanya untuk mengambil tindakan yang mendukung pencapaian visi bersama.
- 4) *Encourage the Heart* (Mendorong Semangat): Mereka memotivasi dan memberikan penghargaan kepada orang-orang dalam organisasi, menciptakan iklim positif dan semangat kerja yang tinggi. Karya Kouzes dan Posner dalam "*The Leadership Challenge*" telah memengaruhi pandangan dan praktik kepemimpinan di berbagai organisasi, dan mereka telah menginspirasi pemimpin untuk mengadopsi pendekatan transformasional dalam upaya mencapai hasil yang luar biasa (Posner, 2006).

(Loftus, 1978) mendirikan bidang studi kepemimpinan dan memperkenalkan dua jenis kepemimpinan: kepemimpinan transaksional, di mana Dalam pendekatan kepemimpinan transformasional, perhatian utama pemimpin tertuju pada kualitas hubungan antara dirinya dan para pengikut. Pemimpin tidak hanya berperan dalam mengarahkan, tetapi juga berupaya memahami serta merespons secara mendalam keyakinan, kebutuhan, dan nilai-nilai yang dianut oleh para pengikutnya. Melalui pendekatan ini, kepemimpinan menjadi lebih personal, humanistik, dan berorientasi pada transformasi kesadaran serta komitmen pengikut terhadap tujuan kolektif. (Turan, 1996). James MacGregor Burns tertarik untuk mencari teori umum tentang kepemimpinan. Menurut Burns "yang lain berpendapat bahwa kita harus membangun teori umum tentang kepemimpinan agar kita dapat memahami peran masing-masing pemimpin dan sifat-sifat mereka. (Burns, 2003)

2.2.4 Kepemimpinan Amanah

Di tengah era digital dan transformasi sosial-ekonomi yang semakin kompleks, peran kepemimpinan pesantren mengalami pergeseran yang signifikan. Kyai tidak lagi cukup menjadi sosok karismatik secara tradisional, tetapi juga dituntut untuk memiliki kompetensi kepemimpinan yang adaptif terhadap perubahan zaman. Salah satu karakter utama yang relevan dalam hal ini adalah fathonah, yakni kecerdasan dan

kebijaksanaan dalam membaca situasi serta mengambil keputusan strategis. Kecerdasan ini tidak terbatas pada aspek intelektual, melainkan juga mencakup kecerdasan emosional dan sosial yang memungkinkan kyai mampu membawa pesantren berkembang di tengah tantangan globalisasi dan digitalisasi (Ma'arif, 2018).

Di samping kecerdasan, aspek tabligh atau kemampuan menyampaikan pesan dengan efektif kepada santri dan pengurus menjadi sangat krusial. Kyai sebagai pemimpin spiritual dan sosial dituntut untuk mampu menjadi komunikator yang meyakinkan dan inspiratif. Dalam teori kepemimpinan transformasional, kemampuan komunikasi merupakan inti dari proses membangun visi bersama dan menggerakkan perubahan di dalam institusi (Bass, 2006). Kemampuan tabligh ini juga menjadi sarana penting untuk menjaga kesinambungan nilai-nilai pesantren di tengah arus perubahan budaya dan teknologi.

Namun, kecerdasan dan komunikasi tidak akan bermakna tanpa landasan shidiq, yaitu kejujuran dan integritas dalam bertindak. Seorang pemimpin yang tidak shidiq akan kehilangan kredibilitas di mata pengikutnya. (Northouse, 2016) menekankan bahwa integritas adalah unsur utama dalam membangun kepercayaan antara pemimpin dan pengikut. Kepercayaan ini sangat penting dalam konteks pesantren, di mana hubungan antara kyai dan santri bukan hanya bersifat struktural, tetapi juga kultural dan spiritual.

Aspek amanah, yang berarti dapat dipercaya dan bertanggung jawab, melengkapi tiga sifat sebelumnya. Dalam konteks kepemimpinan pesantren, amanah berarti mampu menjalankan tanggung jawab sosial, spiritual, dan manajerial dengan adil dan bijaksana. Seorang kyai yang amanah akan memperoleh loyalitas dari komunitasnya karena kepemimpinannya dianggap dapat diandalkan dalam menjaga amanat umat. Hal ini sejalan dengan temuan (Nursodiq, 2012) yang menyatakan bahwa keberhasilan pesantren tidak hanya bergantung pada sistem pendidikan, tetapi juga pada kualitas amanah pemimpinnya.

Keempat sifat tersebut shidiq, amanah, tabligh dan fathonah secara teologis dikenal sebagai *khuluqun nubuwwah* (akhlak kenabian), yang menjadi model ideal dalam kepemimpinan Islam. Dalam konteks pesantren, sifat-sifat ini menjadi fondasi moral yang kokoh untuk menghadapi tantangan kepemimpinan di era digital.

Kepemimpinan kyai yang berlandaskan sifat kenabian bukan hanya mampu mengarahkan perubahan, tetapi juga menjaga marwah spiritualitas dan nilai keislaman di tengah derasnya arus modernitas (Khasanuri, 2022). Dengan demikian, kiai yang meneladani nilai-nilai tersebut akan mampu menjaga relevansi pesantren sebagai pusat pembinaan karakter dan transformasi sosial.

Integrasi sifat-sifat kenabian dalam kepemimpinan kyai tidak hanya berfungsi sebagai nilai moralitas personal, tetapi juga sebagai strategi kepemimpinan adaptif yang relevan dengan dinamika zaman. Dengan meneladani shidiq, amanah, tabligh, dan fathonah, kiai dapat mempertahankan eksistensi pesantren sebagai lembaga pendidikan yang resilien, visioner dan berdaya saing tinggi di era transformasi digital dan sosial-ekonomi.

Kajian kepemimpinan transformasional yang berdasarkan ajaran Islam dengan karya tokoh Abu Hamid Al-Ghazali, seorang ulama besar dan filsuf Islam dari abad ke-11, membahas konsep kepemimpinan amanah dalam beberapa karyanya, terutama dalam "*Ihya' Ulum al-Din*" (Menghidupkan Ilmu- ilmu Agama). Dalam karyanya, Al-Ghazali menekankan bahwa kepemimpinan bukan hanya soal otoritas, melainkan tanggung jawab yang harus dijalankan dengan integritas dan keadilan. Menurutnya, seorang pemimpin harus selalu sadar bahwa kekuasaan yang dimilikinya adalah amanah dari Allah SWT, yang harus dijalankan demi kemaslahatan umat, bukan untuk kepentingan pribadi.

Al-Ghazali menekankan bahwa kepemimpinan yang amanah berarti seorang pemimpin harus adil, jujur, dan bertanggung jawab dalam segala tindakan dan keputusan yang diambil. Ia juga menekankan pentingnya menjaga moralitas, ketakwaan, dan keikhlasan sebagai dasar dari kepemimpinan yang baik. Pemimpin yang amanah juga harus senantiasa menjaga keseimbangan antara tanggung jawab duniawi dan spiritual, serta memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan orang-orang yang dipimpinnya (Al-Ghazali, 2011).

Terdapat enam macam-macam amanah antaranya (Iskandar, 2015) :

- a. Kewajiban menjaga dan mengembalikan suatu barang yang di amanahkan seseorang kepada kita
- b. Ilmu Kitabullah, kewajiban para ulama-ulama untuk menyampaikan ilmu-

ilmu tersebut kepada manusia dan apabila menyembunyikannya dinamakan khianat

- c. Kewajiban memelihara rahasia
- d. Kepala pemerintah mempunyai amanah untuk mengangkat pegawai berdasarkan dengan keahlian dan kecakapannya.
- e. Amanah yang dipegang oleh semua pegawai negeri agar menunaikan kewajiban masing-masing menurut semestinya.

Menjaga amanah kesehatan yang dianugerahkan Allah Swt kepada kita. Mustafa al-Maraghi membagi amanah dalam 3 aspek antaranya: 1. Amanah manusia dengan Rabbnya. Memelihara apa yang telah dijanjikan Allah Swt kepadanya dengan menggunakan jasmani dan rohaninya untuk melaksanakan segala perintahNya dan menjauhi segala laranganNya. 2. Amanah manusia dengan manusia, termasuk amanah menunaikan keadilan untuk para umara' terhadap rakyatnya. Selain itu, amanah para ulama untuk menyampaikan serta membimbing umat kepada keyakinan dan pekerjaan yang berguna bagi dunia dan akhirat. 3. Amanah manusia terhadap diri sendiri, menjaga segala sesuatu yang telah dianugerahkan oleh Allah Swt kepadanya (Maraghi, 1946).

Akhlak manusia adalah pribadi yang memiliki unsur *al-amanah* (dapat dipercaya) dan *al-mas'uliyah* (tanggung jawab) dalam dirinya. Unsur *al-alamanah* dan *al-mas'uliyah* mengacu pada sesuatu yang diberikan kepada seseorang untuk dilakukan atau dirawat dengan baik dan dia akan dimintai pertanggungjawaban atas kesalahan atau pengkhianatan. Unsur-unsur ini akan membantu individu dengan mencegahnya melakukan sesuatu yang bertentangan dengan sifat-sifat akhlak manusia seperti pengkhianatan dan sejenisnya. Pada akhirnya, orang tersebut layak menjadi individu Muslim yang berkarakter manusia dalam perspektif etika Islam (Shuhari, 2019).

Kepercayaan dapat dibangun melalui kepemimpinan dengan cara pemimpin secara pribadi berperilaku dengan cara yang dapat dipercaya. tingkat kepercayaan tim dapat ditingkatkan dengan menyeimbangkan perilaku kepemimpinan yang dapat dipercaya dari manajer proyek melalui tindakan dengan integritas, menunjukkan perhatian, dan mencapai hasil. Khususnya dengan meningkatkan

perilaku bertindak dengan integritas.. Hal ini dapat dilakukan dengan, antara lain, membangun komunikasi terbuka antara manajer proyek dan anggota tim mereka (Andi, 2008).

Unsur-unsur Kepemimpinan Islam merupakan ajaran hidup yang lengkap dan karenanya memberikan dasar yang kokoh bagi kepemimpinan. Karena kepemimpinan merupakan mekanisme penting untuk menyebarkan ajaran Islam atau Dakwah. Demikian pula, kepemimpinan merupakan salah satu instrumen terpenting bagi pengembangan masyarakat ideal yang berdasarkan akuntabilitas, konsultasi, keadilan, dan kepercayaan (Rafiki, 2020). Semua unsur ini saling terkait satu sama lain. Dalam Islam, keadilan (Adl) memiliki arti penting. Keadilan adalah memberikan hak yang sama kepada orang lain. Berlaku adil juga merupakan kualitas moral dan karakter seseorang. Keadilan mengandung makna terciptanya keseimbangan dalam pembagian hak dan kewajiban.

Amanah (*amanah*) dalam Islam memiliki dua makna: umum dan khusus. Secara umum, amanah berkaitan dengan perintah dan larangan secara keseluruhan. (Nawaz, 2021) Amanah disebutkan dalam Al-Quran:

إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا
الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا

Artinya : *Sesungguhnya Kami telah menawarkan amanat (kepercayaan) kepada langit, bumi dan gunung, tetapi semuanya enggan untuk memikulnya dan mereka takut kepadanya. Akan tetapi manusialah yang memikulnya. Sesungguhnya manusia itu zalim dan tidak mengetahui akibatnya. (Q.S Al-Ahzaab, 33:72.)*

Dengan sifat Amanah yang dimiliki oleh pemimpin tidak hanya menjaga keberlangsungan pendidikan dan keberlanjutan ekonomi di pesantren tetapi juga menjaga kepercayaan yang diberikan oleh masyarakat. Amanah yang kuat pada seorang pemimpin pesantren adalah salah satu kunci keberhasilan dalam membentuk generasi yang saleh, memiliki integritas tinggi dan mampu menjadikan ekonomi pesantren yang berkelanjutan.

2.2.5 Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Transformasional

Prinsip merupakan acuan atau pedoman, dan menjadi ciri khas tersendiri. Yang artinya kepemimpinan transformasional mempunyai ciri khas tersendiri,

berbeda dengan yang lain. (Sofiah, 2021) Terdapat beberapa prinsip untuk menegakkan kepemimpinan model transformasional yaitu :

a. Pandai mengungkapkan rasa

Pemimpin harus pandai menjelaskan visi misi dengan terang dan gamblang. Agar bawahan paham apa tujuan awal dan apa yang harus dicapainya (Senny, 2018).

b. Kemampuan membangun semangat

Pemimpin harus mempunyai diri yang hangat dan aura semangat. Bukan untuk dirinya sendiri, tetapi juga untuk bawahannya juga. Ketika bawahan termotivasi dengan pemimpin, akan mudah pemimpin mengontrolnya. Pemimpin harus mampu menumbuhkan kembali kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi, keterlibatan dan loyalitas kepada karyawan agar dapat meningkatkan kinerja kerja karyawan (Niqmah, 2024).

c. Inovasi

Salah satu terobosan ide adalah inovasi dari sang pemimpin. Pemimpin harus siap siaga dengan perubahan yang ekstrem, dan berusaha secepat mungkin untuk adaptasi. Dengan inovasi perusahaan atau organisasi akan tetap bertahan walaupun diterpa perubahan zaman.

d. Saling tolong menolong

Sifat ini harus ditanamkan kepada setiap anggota, tidak terkecuali pemimpin itu sendiri. Pada dasarnya gaya kepemimpinan transformasional adalah saling menolong, dan saling menutupi kekurangan (Lesilolo, 2012).

e. Terbuka

Sikap terbuka harus dimiliki oleh pemimpin pada gaya ini. Karena pemimpin berkomunikasi oleh bawahan secara dua arah, dengan itu harus menerima saran dan kritik secara lapang dada.

Prinsip-prinsip kepemimpinan memiliki peran yang penting dalam organisasi, prinsip kepemimpinan berperan sebagai pedoman yang dijadikan pemimpin dalam pengambilan suatu keputusan, berinteraksi dengan bawahan serta dalam mengelola berbagai tantangan yang dihadapi oleh organisasi. Pemimpin yang berpegang teguh pada prinsip kepemimpinan yang jelas dan kuat

akan dapat menciptakan dasar organisasi yang kokoh dan berkelanjutan.

Dalam mencapai tujuan kemaslahatan masyarakat dalam suatu Negara, Islam memperkenalkan prinsip-prinsip kepemimpinan dalam Al- Qur'an. Prinsip kepemimpinan Islam yang berdasarkan Al-Qur'an akan menumbuhkan Negara dengan pondasi yang kuat serta membawa kepada keharmonisan beragama dan kemanan sosial bermasyarakat. Prinsip tersebut antaranya: Pertama manusia dalam prinsip kekhalifahan. Tujuan manusia diciptakan oleh Allah Swt untuk menjadi khalifah di muka bumi ini, hal ini tergambar pada QS. Al-Baqarah ayat 30. Salah satu fungsi atau tugas khalifah tersebut menurut Hamka adalah untuk meramaikan bumi, memberdayakan akal untuk perkembangan, berusaha, menambah ilmu, membangun kebudayaan, mengelola bangsa dan Negara. Maka kedudukan manusia sebagai khalifah di muka bumi ini tidaklah sama, karena sebagian diletakkan dari yang lain. Hal ini tertuang pada QS. Al- An'am ayat 165. Selain itu, fungsi dan tugas khalifah juga untuk menunaikan keadilan pada setiap perkara diantara setiap manusia, sebagaimana yang tertulis pada firman Allah Swt QS. Shaad ayat 26.

Kedua, prinsip keimanan dalam keberhasilan kepemimpinan. setiap Muslimin yang meneguhkan iman dan melaksanakan amal shalih maka akan diberikan kekuasaan di atas bumi ini sebagaimana yang Allah Swt janjikan. Oleh sebab itu Hamka berpendapat bahwa keberhasilan pemerintahan sebagai khalifah Allah Swt dikarenakan pemimpin yang beriman dan beramal shalih. Hal ini tergambar pada QS. An-Nuur ayat 55. Ketiga, prinsip ulil amri dalam pemerintahan. Ulil amri bermaksud sebagai pemimpin kepala Negara atau penguasa. Kesimpulan pada QS. An-Nisaa' ayat 58 dan 59 menggambarkan mengenai prinsip ulil amri dalam pemerintahan. Ayat tersebut mewajibkan selain taat dan patuh kepada Allah Swt dan Rasul-Nya, seluruh manusia juga untuk taat dan patuh kepada pemimpin yang menjaga amanah dan menunaikan keadilan pada setiap perkara (Mubarok, 2021).

2.2.6 Proses Evaluasi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional paling sering diukur menggunakan Kuesioner Kepemimpinan Multifaktor (MLQ), Secara khusus, kuesioner ini

membagi kepemimpinan menjadi komponen-komponen kepemimpinan transformasional (terdiri dari lima dimensi termasuk sikap pengaruh yang diidealkan, perilaku pengaruh yang diidealkan, motivasi yang inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual) (Paul, 2022), skala ini menyediakan pendekatan pengukuran yang komprehensif terhadap kepemimpinan transformasional dengan mengukur perilaku pemimpin dan hasil yang dirasakan dari perilaku tersebut. Dengan menggunakan skala ini, pengikut menilai frekuensi perilaku perilaku pada skala 5 poin mulai dari 0 (tidak sama sekali) hingga 4 (sering, jika tidak selalu).

Komponen kepemimpinan transformasional dan transaksional telah diidentifikasi dalam berbagai cara, termasuk melalui penggunaan analisis faktor, observasi, wawancara, dan deskripsi pemimpin ideal pengikut. Menggunakan Model Kepemimpinan Multifaktor Kuesioner (MLQ– Formulir 5X komponen kepemimpinan transformasional meliputi hal-hal berikut (Bass, 2003) :

Pengaruh yang diidealkan. Para pemimpin ini dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Para pengikut mengidentifikasi diri dengan pemimpin mereka dan ingin menirunya. Di antara hal-hal yang dilakukan pemimpin untuk mendapatkan penghargaan dari pengikutnya adalah untuk mempertimbangkan kebutuhan pengikutnya di atas kebutuhannya sendiri. Pemimpin berbagi risiko dengan pengikut dan konsisten dalam perilaku dengan etika, prinsip, dan nilai yang mendasarinya.

Motivasi yang inspiratif. Pemimpin berperilaku dengan cara yang memotivasi orang-orang di sekitar mereka dengan memberikan makna dan tantangan kepada mereka. pekerjaan para pengikutnya. Semangat individu dan tim bangkit. Antusiasme dan optimisme ditunjukkan. Pemimpin mendorong para pengikut untuk membayangkan keadaan masa depan yang menarik, yang pada akhirnya dapat mereka bayangkan sendiri.

Stimulasi intelektual. Pemimpin merangsang upaya pengikutnya untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, membingkai ulang masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru. Tidak ada ejekan atau kritik publik terhadap anggota individu. kesalahan. Ide- ide baru dan solusi kreatif

untuk masalah diminta dari para pengikut, yang terlibat dalam proses penyelesaian masalah dan menemukan solusi.

Pertimbangan individual. Pemimpin memperhatikan setiap individu. kebutuhan individu untuk berprestasi dan berkembang dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor. Pengikut dikembangkan ke tingkat yang lebih tinggi secara berurutan potensi. Peluang pembelajaran baru tercipta seiring dengan iklim yang mendukung untuk tumbuh. Perbedaan individu dalam istilah kebutuhan dan keinginan dikenali (Bass, 2003).

Evaluasi kepemimpinan dalam Islam melalui pengukuran terhadap bagaimana seorang pemimpin menjalankan tugas kepemimpinannya yang sesuai dengan prinsip-prinsip yang ditetapkan dalam Al-Qur'an dan Sunnah. Evaluasi tidak hanya menilai kinerja administratif, tetapi juga aspek moral, etika, dan spiritual pemimpin. Pemimpin dinilai dari kemampuan mereka untuk memimpin dengan amanah (kepercayaan), adil, dan bijaksana, serta menjaga kesejahteraan umat. Metode kepemimpinan juga mencakup seberapa efektif seorang pemimpin mampu dalam membimbing pengikutnya dalam menjalankan tugas-tugas agama dan dunia secara seimbang.

Yang sangat penting dalam penilaian kepemimpinan adalah kinerja dan penyelesaian tugas yang diberikan melalui realisasi nilai-nilai terkait tugas secara efektif. Misalnya, pemimpin yang dipercayakan dengan tanggung jawab atas kinerja keuangan akan dievaluasi lebih baik pada aspek penyelesaian ini. Dalam makalah ini, nilai-nilai terkait tugas diperlakukan sebagai sinonim dengan nilai-nilai instrumental, yang umumnya merujuk pada "cara berperilaku yang diinginkan" sebagaimana dianjurkan oleh organisasi (misalnya, kerja keras, menghormati tradisi dan otoritas, berhemat, kreatif dan berani, jujur, mengambil risiko, konservatif dan berhati-hati, dan sejenisnya). Nilai-nilai ini adalah sarana untuk mencapai "kondisi akhir yang diinginkan" (nilai-nilai terminal), yang ingin dicapai oleh para pemimpin organisasi (Ezani, 2011)

Penerapan konsep perjuangan diri dalam kepemimpinan. Prinsip ini merangkum proses perjuangan batin menuju perbaikan diri. Pemimpin dan pengikut yang mempraktikkan prinsip ini terus memantau dan mengevaluasi niat

dan tindakan mereka, dan bertindak untuk meningkatkannya Mereka bekerja keras untuk mempraktikkan apa yang mereka katakan, dan mendorong orang lain dalam hal ini. berjuang untuk perbaikan diri (Badawi, 2015).

Al-Qur'an memberikan konsepsi yang tegas tentang pengawasan agar hal yang bersifat merugikan tidak terjadi. Dalam Islam ada tiga konsep pengawasan, yang pertama manusia melaporkan kesaksian atas dirinya, kedua Allah mengawasi secara langsung, ketiga Allah mengutus para malaikat untuk mengawasi umatnya. Tekanan al-Qur'an lebih dahulu pada introspeksi, kontrol diri pribadi sebagai impinan apakah sudah sejalan dengan model dan tingkah berdasarkan planning dan program yang telah dirumuskan semula. Setidaknya menunjukkan sikap yang simpatik dalam menjalankan tugas, selanjutnya mengadakan pengecekan atau memeriksa kerja anggotanya. Hal ini sebagaimana disabdakan oleh Nabi SAW "Terlebih dahulu lihatlah atas kerjamu sebelum melihat atas kerja orang lain" (Sakti, 2020).

Ayat yang membahas tentang konsep pengawasan salah satunya adalah Al-Qur'an surat Al-Infithaar 10-12 yang membahas tentang konsep Allah memerintahkan malaikat untuk mengawasi umatnya.

﴿يَعْلَمُونَ مَا تَعْمَلُونَ﴾ (كرامك تُبِين) ﴿١﴾ وَإِن عَلَيْكُمْ حَفَظِينَ

Artinya : Padahal Sesungguhnya bagi kamu ada (malaikat-malaikat) yang mengawasi (pekerjaanmu), yang mulia (di sisi Allah) dan mencatat (pekerjaan-pekerjaanmu itu).

Dalam Alquran, terdapat beberapa ayat yang dapat dikaitkan dalam teknik evaluasi yang tersebar di beberapa surat, seperti *al-inba'*, *al-hisab*, *al-bala* (Syahril, 2007). *Al-Inba'* adalah evaluasi dalam bentuk dialog atau tes lisan yang membutuhkan pengembangan dalam jawaban. Hal ini dimiliki manusia (Adam) tetapi tidak dimiliki oleh Malaikat. Kemudian Allah mengarahkan evaluasi kepada Adam untuk menguji kemampuannya terhadap ilmu yang telah diajarkan kepadanya dan ternyata Adam dapat menjawab dan menjelaskan pertanyaan-pertanyaan itu dengan lancar. Karena kemampuan Adam dalam menyelesaikan seluruh pertanyaan dalam evaluasi tersebut, maka Allah memberikan penghargaan kepadanya dengan memerintahkan kepada Malaikat supaya

bersujud (memberikan penghormatan).

Al-hisab adalah prinsip evaluasi yang berlaku umum, mencakup teknik dan prosedur evaluasi Allah terhadap makhluknya. *Al-hisab* sering diikuti dengan lafal sari' (cepat). Di akhirat kelak perhitungan hasil evaluasi manusia dilakukan sangat cepat. Lafal *al-hisab* lebih banyak dipakai pada pengertian yang bersifat teknis seperti: *Sari 'ul hisab* (hisab yang cepat), *Su'ul hisab* (hisab yang buruk), *bi ghairi hisab* (tanpa hisab) dsb. Evaluasi yang dilaksanakan oleh Allah terhadap makhluk-Nya pada hari penerimaan hasil evaluasi (pengadilan di akhirat) maka manusia itu sendiri yang disuruh membaca atau memberikan penilaian terhadap hasil perbuatannya di dunia.

Al-Bala' yang diartikan cobaan dan ujian, *ibtala'* atau menguji, mencoba banyak digunakan oleh Allah dalam mengungkapkan bentuk ujian yang disebutkan (Syahril, 2007).

2.3 Keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren

Keberlanjutan ekonomi (*economic sustainability*) merupakan salah satu dari tiga pilar utama pembangunan berkelanjutan (selain lingkungan dan sosial). Konsep ini mengacu pada kemampuan suatu sistem ekonomi untuk mendukung aktivitas ekonomi produktif dalam jangka panjang tanpa mengorbankan kapasitas generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhannya (Holden, 2014).

Keberlanjutan ekonomi tidak hanya menuntut pertumbuhan, tetapi juga memperhatikan efisiensi alokasi sumber daya, distribusi yang adil, serta konservasi terhadap modal alam dan manusia. Prinsip utamanya adalah mempertahankan keseimbangan antara input (sumber daya) dan output (produksi), serta mendorong sistem ekonomi yang tidak eksploitatif (Daly, 1996).

Keberlanjutan ekonomi pesantren mengacu pada kemampuan pesantren untuk mempertahankan dan mengembangkan kemandirian finansial secara berkelanjutan, tanpa sepenuhnya bergantung pada dana eksternal, sekaligus tetap mempertahankan nilai-nilai keislaman, tradisi lokal, dan tujuan pendidikan.

Model kemandirian ekonomi pesantren berbasis wakaf produktif, keberlanjutan ekonomi di pesantren dipengaruhi oleh integrasi antara nilai spiritual, partisipasi komunitas, dan kemampuan manajerial lembaga. Mereka

menegaskan bahwa keberhasilan ekonomi pesantren tidak hanya diukur dari laba finansial, tetapi juga dari kemampuan lembaga menjaga keberlangsungan kegiatan pendidikan, sosial, dan dakwah secara mandiri (Wahyudi, 2020).

Sementara itu, (Nasuha, 2021) dalam jurnalnya menjelaskan bahwa keberlanjutan ekonomi pesantren dapat dicapai melalui tiga strategi utama: (1) pengembangan unit usaha pesantren (seperti koperasi, agrobisnis, dan OPOP), (2) penguatan kapasitas SDM ekonomi pesantren, dan (3) sinergi dengan stakeholder luar yang tetap menjaga independensi dan nilai-nilai pesantren.

Keberlanjutan ekonomi dipahami sebagai integrasi nilai spiritual, partisipasi sosial, dan strategi ekonomi berbasis lokalitas yang dijalankan secara terencana dan berkesinambungan. Pesantren sebagai lembaga berbasis nilai diharapkan tidak hanya fokus pada aspek finansial, tetapi juga mampu menjaga keberlangsungan fungsi pendidikan, dakwah, dan sosial secara mandiri. Melalui pendekatan model bisnis sosial berbasis nilai dan spiritualitas, penyelarasan nilai strategis antara visi kelembagaan, kekuatan internal, dan dinamika eksternal, sehingga aktivitas ekonomi yang dikembangkan pesantren tetap berakar pada etika keislaman dan mampu menciptakan transformasi sosial yang berkelanjutan. Dalam konteks ini, keberlanjutan ekonomi tidak hanya menjadi indikator kinerja lembaga, tetapi juga merupakan refleksi dari komitmen spiritual dan tanggung jawab sosial pesantren terhadap komunitas dan lingkungannya (Premananto,2020).

Dengan demikian, dalam konteks penelitian ini, keberlanjutan ekonomi pesantren akan dioperasionalkan sebagai kemampuan lembaga untuk mengelola dan mengembangkan sumber daya secara mandiri dan berkelanjutan melalui integrasi nilai spiritual, keterlibatan aktif komunitas, dan penguatan unit-unit usaha berbasis lokalitas, yang selaras dengan visi keislaman dan misi pendidikan pesantren.

Terdapat banyak pakar dan para ahli yang memiliki pandangan dan pemikiran tentang keberlanjutan ekonomo Berikut adalah beberapa contoh pendapat para ahli:

1. Jeffrey Sachs

(Sachs, 2015) mendefinisikan *pembangunan berkelanjutan* sebagai pendekatan pembangunan yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan masa kini tanpa mengorbankan kemampuan generasi mendatang dalam memenuhi kebutuhan mereka sendiri. Ini mencakup keseimbangan antara tujuan ekonomi, sosial, dan lingkungan.

Berikut pokok pikiran dari karya Jeffrey Sachs :

- a. Peran Pemerintah dan Kebijakan Publik Sachs menekankan bahwa pemerintah memiliki peran penting dalam mengarahkan kebijakan yang mendukung keberlanjutan ekonomi dan sosial. Hal ini mencakup kebijakan fiskal yang adil, sistem perpajakan progresif, dan investasi dalam infrastruktur berkelanjutan seperti energi bersih dan transportasi umum.
- b. Kemiskinan dan Ketimpangan, Salah satu fokus utama Sachs adalah pengentasan kemiskinan global dan pengurangan ketimpangan. Ia berpendapat bahwa pembangunan berkelanjutan harus bertujuan untuk mengatasi masalah kemiskinan ekstrem, khususnya di negara-negara berkembang, melalui akses ke pendidikan, layanan kesehatan, dan sumber daya yang adil.
- c. Pembangunan Infrastruktur Berkelanjutan, Sachs menekankan pentingnya membangun infrastruktur yang mendukung keberlanjutan, seperti energi terbarukan, transportasi bersih, dan pengelolaan air. Infrastruktur ini dianggap kunci untuk mencapai pembangunan berkelanjutan tanpa merusak lingkungan
- d. Kerja Sama Global dan Multilateral, Pembangunan berkelanjutan membutuhkan kerja sama lintas negara dan lembaga internasional. Sachs menekankan pentingnya peran Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB), serta kerangka kerja multilateral lainnya dalam mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs).
- e. Keadilan Sosial dan Pembangunan Inklusif, Sachs menekankan bahwa pembangunan berkelanjutan harus bersifat inklusif, melibatkan semua lapisan masyarakat, terutama kelompok marjinal. Keadilan sosial harus

menjadi landasan untuk pembangunan yang berkelanjutan dan inklusif.

Kebutuhan akan tindakan cepat dan solusi inovatif, Sachs berpendapat bahwa waktu untuk bertindak semakin terbatas karena masalah lingkungan seperti pemanasan global semakin mendesak. Oleh karena itu, inovasi teknologi, kebijakan yang progresif, serta partisipasi dari sektor swasta dan masyarakat diperlukan untuk mempercepat perubahan menuju keberlanjutan.

Pesantren sebagai salah satu lembaga pendidikan Islam di Indonesia memiliki ciri-ciri dan potensi khusus yang dimiliki oleh para santrinya yang meliputi: kemandirian, keikhlasan, toleransi, kesederhanaan, dan ukhuwah Islamiyyah. Hal-hal seperti inilah yang seharusnya senantiasa ditumbuhkan dalam diri pesantren, karena di sinilah awal mula tumbuhnya kekuatan mental dan akhlak yang menjadi syarat keberhasilan peradaban Islam. Pengembangan yang dilakukan pada pesantren ini adalah untuk meningkatkan citra pesantren sebagai lembaga pendidikan modern, meningkatkan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia, meningkatkan akses kerjasama dengan berbagai pihak, meningkatkan mutu pengelolaan kelembagaan, dan membentuk lembaga ekonomi yang mandiri (Vandayani, 2015).

Salah satu dari keunikan yang berada di pondok pesantren adalah tentang ekosistem wirausaha yang dikembangkannya. Dengan bertumpu pada prinsip kemandirian dan pengembangan ekonomi umat, wirausaha ponpes menekankan pada tiga aspek pengembangan usaha, yaitu Kapasitas SDM, proses dan manajemen produksi, dan strategi pemasaran yang digunakan. Tiga unsur penting inilah yang kemudian disebut sebagai “Ekosistem Pesantrenpreneur”. Sebuah model pengembangan usaha berbasis pondok pesantren (Ta’rif, 2021).

Pesantren dengan ciri khasnya memiliki potensi khusus yang dimiliki oleh SDM yang ada di dalamnya yang meliputi, kemandirian, keikhlasan, kesederhanaan dan ukhuwah Islamiyah. Ciri-ciri yang dimiliki pesantren diatas seharusnya ditumbuhkembangkan dalam diri pesantren, karena merupakan awal tumbuhnya kekuatan mental, profesionalisme dan akhlak para santri yang akan menjadikan sebagai kekuatan pesantren untuk keberlanjutan ekonomi, pengembangan yang dilakukan oleh pesantren merupakan salah satu cara untuk

meningkatkan citra pesantren sebagai lembaga lembaga Pendidikan, meningkatkan kuantitas dan kualitas SDM, membangun relasi dengan pihak yang berhubungan dengan pesantren, meningkatkan mutu pengelolaan kelembagaan dan membuat Lembaga ekonomi yang mandiri untuk keberlanjutan pondok pesantren. Proses keberlanjutan ekonomi di pesantren mengintegrasikan kegiatan Pendidikan dan aktivitas ekonomi untuk mencapai kemandirian ekonomi dalam waktu jangka Panjang. Beberapa factor dalam membangun keberlanjutan ekonomi di pesantren yaitu, diversifikasi sumber pendapatan pesantren seperti pengelolaan unit usaha, koperasi, pertanian, perdagangan, intergrasi Pendidikan dan kewirausahaan dan pengembangan sumber daya manusia pesantren. Keberadaan Koppontren dinilai dapat menjadi sarana pendidikan ekonomi dan sosial santri. Keberadaan Koppontren juga dinilai dapat berfungsi sosial, yaitu pemberdayaan ekonomi santri. Artinya, selama ini keberadaan Koppontren dapat menggabungkan fungsi pondok pesantren sebagai sarana pendidikan sekaligus sarana pemberdayaan ekonomi dan sosial santri dan masyarakat (Ghofirin, 2019).

Setelah melakukan kajian teoritik terkait dengan kepemimpinan transformasional pesantren dan keberlanjutan ekonomi pesantren, berikut dipaparkan kajian empirik terkait penelitian yang berhubungan dengan “kepemimpinan pesantren” sebagai penelitian terdahulu dan penelitian empiris terkait dengan kepemimpinan pesantren.

Pada bagian ini peneliti akan mengurai tentang sisi perbedaan dan persamaan penelitian ini dengan rangkaian penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya. Upaya ini dilakukan dalam rangka mengetahui orisinalitas kajian serta posisi peneliti dalam bangun keilmuan yang peneliti telaah.

Sebagaimana telah dikemukakan dalam bagian latar belakang, topik mengenai Kepemimpinan Transformasional Pesantren dalam Mewujudkan Keberlanjutan Ekonomi telah menjadi fokus berbagai penelitian sebelumnya dalam ruang lingkup kepesantrenan, meskipun dengan orientasi dan kepentingan yang beragam. Untuk menunjukkan posisi dan keunikan dari penelitian ini dibandingkan studi-studi terdahulu, penulis akan menguraikan beberapa hasil

penelitian yang bersumber dari buku, disertasi, dan artikel jurnal ilmiah sebagai pijakan perbandingan.

Agar penelitian ini menjadi lebih terfokus pada suatu masalah penelitian dan dapat menghasilkan kebaruan penelitian, serta memetakan posisi penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Maka peneliti perlu melakukan studi terhadap penelitian-penelitian terdahulu yang sejenis dengan tema penelitian yang akan dilakukan. Berdasarkan hal tersebut, untuk memperjelas posisi penelitian ini diantara penelitian sejenis yang telah dilakukan berikut gambaran umum penelitian terdahulu beserta persamaan dan perbedaannya.

Tabel 2.1: Perbedaan dan Persamaan Penelitian dengan Penelitian Terdahulu

No	Penulis, Judul, Tahun, Link Jurnal	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1	Sridadi, Model Kepemimpinan Kiai dalam Pembentukan Karakter Santri, 2018, https://eprints.iain-surakarta.ac.id/7053/1/copy%20Di%20sertasi%20Sridadi.pdf (Sridadi, 2022)	Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan Kiai Yang Berfokus Tentang Karakter Santri	Kepemimpinan Transformasional Pesantren untuk Keberlanjutan
2	Nguyen Phuc Nguyena, Nguyen Thi Thuy Hangb, Nguyen Hiepc, Orla Flynnd, Does transformational leadership influence organisational culture and organisational performance: Empirical evidence from an emerging country, tanggal 26 Februari 2023, https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0970389623000976 (Nguyen et al., 2023)	Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan Transformasional Dalam Budaya Organisasi	Ekonomi Pondok Pesantren Di Pondok Pesantren Miftahul Midad dan Pondok Kiai Syarifuddin Lumajang
3	Chun-Chang Lee, Wen-Chih Yeh, Zheng Yu, Xiao-Chi Lin, <i>The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust</i> , <i>Heliyon</i> Volume 9, Issue 8, August 2023, e18007, (Lee et al.,	Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional	

4	<p>Maria-Luisa Schmitz a, Chiara Antonietti, Tessa Consoli, Alberto Cattaneo, Philipp Gonon, Dominik Petko, <i>Virtual teams and transformational leadership: An integrative literature review and avenues for further research</i>, 1 April 2023 di jurnal Journal of Innovation & Knowledge Volume 8, Issue 2, April–June 2023, 100351, https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X23000471 (Schmitz et al., 2023)</p>	Kepemimpinan Transformasional	Motivasi Kepemimpinan Dalam Lingkungan Kerja
5	<p>Maria-Luisa Schmitz a, Chiara Antonietti b,a , Tessa Consoli a , Alberto Cattaneo b , Philipp Gonon, Dominik Petko, <i>Transformational leadership for technology integration in schools: Empowering teachers to use technology in a more demanding way</i>, 26 Juli 2023 di Jurnal Computers & Education Volume 204, October 2023, 104880, https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360131523001574 (Schmitz et al., 2023)</p>	Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan Berbasis Digital
6	<p>Manuela Morf, Arnold B. Bakker, <i>Ups and downs in transformational leadership: A weekly diary study</i>, 09 Desember 2022 di Jurnal European Management Journal, https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237322001736 (Morf & Bakker, 2022)</p>	Kepemimpinan Transformasional	Potensi Kemampuan Kepemimpinan Dalam Organisasi

7	<p>Simranjeet Kaur Bagga, Shikha Gera, Syed Nadimul Haque, <i>The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams</i>, 02 Agustus 2022 di Jurnal Asia Pacific Management Review Volume 28, Issue 2, June 2023, https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1029313222000355 (Kaur Bagga et al., 2023)</p>	Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan Transformasional Ada Korelasi Terhadap Manajemen Perubahan
8	<p>Aldijana Bunjak, Heike Bruch, Matej Černe, <i>The joint roles of transformational and shared leadership and management innovation in predicting employee IT innovation adoption</i>, 29 April 2022 di Jurnal International Journal of Information Management Volume 66, October 2022, 102516-131, https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401222000500 (Bunjak et al., 2022)</p>	Kepemimpinan Transformasional	Motivasi Dan Perubahan
9	<p>Arnold B. Bakker, Jørn Hetland, Olav Kjellevold Olsen, Roar Espevik, <i>Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance</i>, tanggal 20 April 2022 di Jurnal European Management Journal, https://www.sciencedirect.com/sci</p>	Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan Transformasional Yang Berkaitan Dengan Kerja Dan Kinerja

10	<p>Tu Thanh Hoai, Bui Quang Hung, Nguyen Phong Nguyen, <i>The impact of internal control systems on the intensity of innovation and organizational performance of public sector organizations in Vietnam: the moderating role of transformational leadership</i>, 16 Februari 2012 di Jurnal Heliyon Volume 8, Issue 2, February 2022, e08954, https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844022002420 (Hoai et al., 2022)</p>	Kepemimpinan Transformasional	Peningkatan Inovasi Dan Kinerja
11	<p>Rahtikawatie, Yayan; Chalim, Saifuddin; Ratnasih, Teti, <i>Investigating the Role of Religious Leadership at Indonesia's Islamic Boarding Schools in the Sustainability of School Management</i>, Eurasian Journal of Educational Research, n96 p51-65 2021, https://eric.ed.gov/?q=Islamic+boarding+schools+WILL+SURVIVE&id=EJ1325844 (Rahtikawatie et al., 2021)</p>	Ketahanan Pondok Pesantren	Praktik Kepemimpinan Dan Manajemen Di Pondok Pesantren
12	<p>Zulkarnain, Zulkarnain; Zubaedi, Zubaedi, <i>Implementation of Community-Based Education Management: A Case Study of Islamic Boarding Schools in Bengkulu City, Indonesia</i> jurnal Cypriot Journal of Educational Sciences, v16 n6 p3305-3316 2021,, https://eric.ed.gov/?id=EJ1321732 . (Zulkarnain & Zubaedi, 2021)</p>	Ketahanan Pondok Pesantren	Kondisi Obyektif Dan Karakteristik Pengelolaan Pesantren

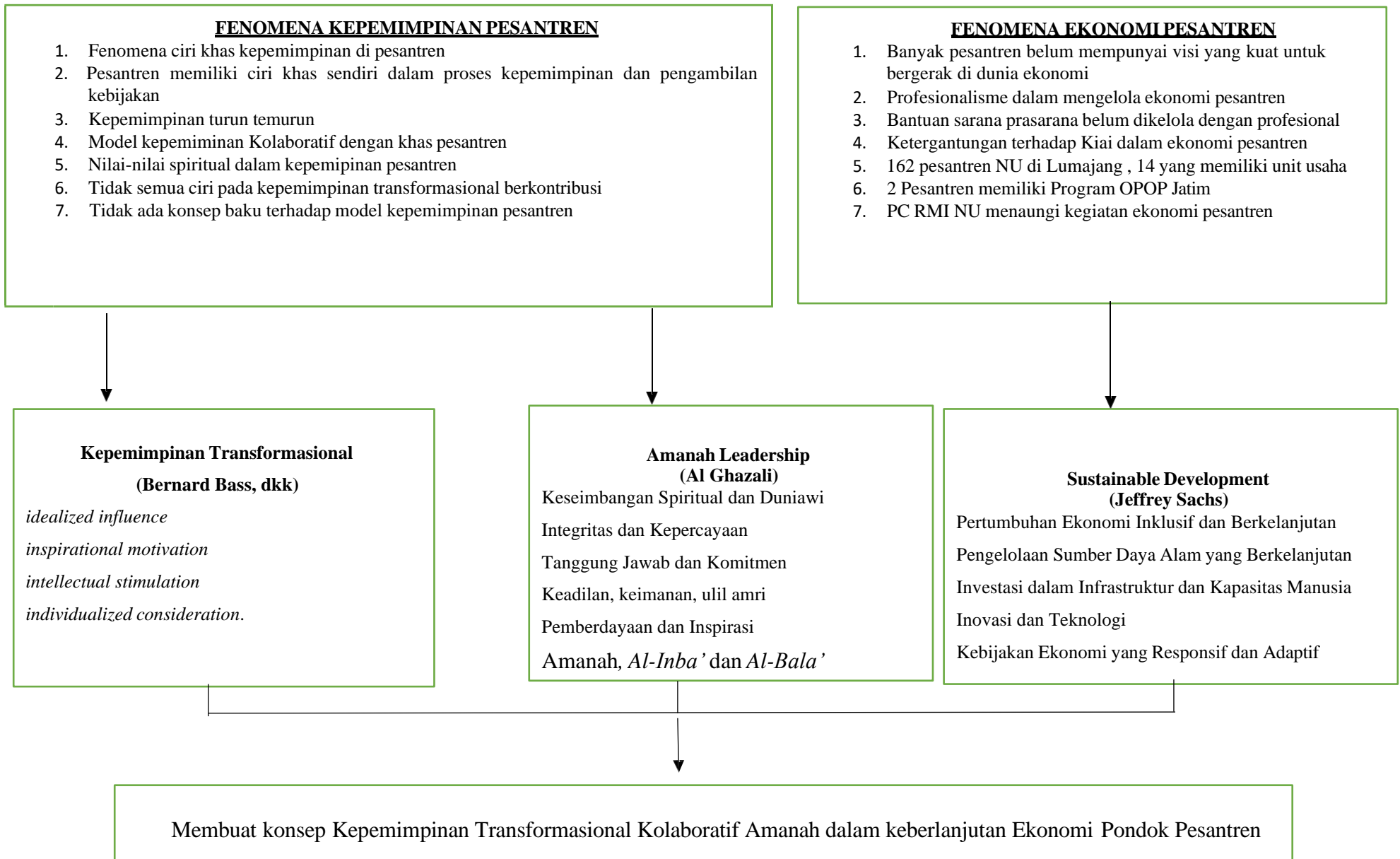
13	<p>Rasyid, Suparta; Nurdin, Diding; Suryana, Asep; Samsudin, Achmad; Aminudin, Adam Hadiana, "Can the Tahfidzul- Qur'an Education System (T-QES) Create Leadership with Integrity, NVivo 12 Analysis <i>Cypriot Journal of Educational Sciences</i>, v17 n6 p1925-1942 2022, https://eric.ed.gov/?q=Islamic+boarding+schools+WILL+SURVIVE&id=EJ1350230 (Lavasani & Khandan, 2011)</p>	Ketahanan Pondok Pesantren	Sistem Pendidikan "Tahfidzul Qur'an" (T-QES) Dalam Menciptakan Pemimpin Yang Berintegritas
14	<p>Busyairi AS, M., <i>Education Unit Transformation for Maintain Its Existence in Islamic Boarding School (Multi-Case Study on Tebuireng Islamic Boarding School</i>, pada jurnal <i>Journal of Education and Practice</i>, v8 n5 p56-64 2017, https://eric.ed.gov/?q=Islamic+boarding+schools+WILL+SURVIVE&pg=2&id=EJ1133115. (Busyairi, 2017)</p>	Ketahanan Pondok Pesantren	Pondok Pesantren yang berfungsi sebagai lembaga pendidikan Islam asli merupakan kelanjutan tradisi pendidikan yang tumbuh kuat
15	<p>Syam, Aldo R. ; Wiyono, Bambang B.; Pak, Ali; Burhanuddin; Ikhwan, Afiful, <i>Leadership Behaviour of a Boarding Schools in Indonesia</i>, jurnal <i>Pegem Journal of Education and Instruction</i>", v13 n1 p100-108 2022, https://eric.ed.gov/?q=Islamic+boarding+schools+WILL+SURVIVE&pg=3&id=EJ1385452 (Syam et al., 2022)</p>	Ketahanan Pondok Pesantren	Perilaku kepemimpinan sangat menentukan keberhasilannya dalam memimpin suatu organisasi dan anggotanya

16	Emilio Abad-Segura, <i>Sustainable economic development in higher education institutions: A global analysis within the SDGs framework</i> , Journal of Cleaner Production, 2021. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126133 https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S09596526210353X	Keberlanjutan ekonomi	pembangunan berkelanjutan, lingkungan dampak, ekonomi, pendidikan
17	Eglantina Hysa, Circular Economy Innovation and Environmental Sustainability Impact on Economic Growth: An Integrated Model for Sustainable Development, Sustainability 2020, 12, 4831. file:///C:/Users/lenov/Downloads/sustainability-12-04831-v3.pdf (Hysa et al., 2020)	Economic sustainability	ekonomi sirkular; keberlanjutan; inovasi; dimensi lingkungan; pertumbuhan ekonomi
18	Suparak Suriyankietkaew, Sustainable Leadership Practices and Competencies of SMEs for Sustainability and Resilience: A Community-Based Social Enterprise Study, Sustainability	Economic sustainability	keberlanjutan perusahaan; pembangunan berkelanjutan
19	Walter Leal Filho, Sustainability Leadership in Higher Education Institutions: An Overview of Challenges, Sustainability 2020, 12, 3761; doi:10.3390/su12093761. https://www.mdpi.com/2071-1050/12/9/3761 (Filho et al., 2020)	Keberlanjutan dan kepemimpinan	kepemimpinan; keberlanjutan di institusi pendidikan tinggi
20	Yuriy Bilan, Sustainability and Economic Performance: Role of Organizational Learning and Innovation, Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, 2020, 31(1), 93–103, http://dx.doi.org/10.5755/j01.ee.31.1.20743 . (Bilan et al., 2020)	Keberlanjutan Ekonomi	Keberlanjutan Perusahaan; Tata kelola perusahaan; Kemampuan Organisasi; Gaya Kepemimpinan; Organisasi

Dari jurnal yang dikaji, kajian kepemimpinan mayoritas dikaitkan dengan peran kepemimpinan terhadap kinerja dan pengelolaan suatu organisasi. Selama ini, kajian yang ada berawal dari kepemimpinan baru mengerucut pada kepemimpinan pesantren. Kepemimpinan pesantren menjadi salah satu variabel dalam keberlanjutan ekonomi di pesantren. Artinya kepemimpinan pesantren menjadi salah satu pertimbangan dalam keberlanjutan ekonomi di pesantren. Maka dari beberapa kajian di atas, peneliti belum menemukan kajian komprehensif dan konseptual terkait dengan kepemimpinan dikaji dari sisi keberlanjutan ekonomi, kajian yang sudah dilakukan masih berbicara tentang peran kepemimpinan dalam kinerja dan pengelolaan lembaga. Belum ditemukan penelitian yang memberikan gambaran komprehensif terkait kepemimpinan pesantren dalam keberlanjutan ekonomi pesantren.

Kajian tersebut memberikan posisi, bahwa penelitian ini masih merupakan penelitian yang relevan dalam kepemimpinan. Bila dilihat dari mapping belum ada yang secara komprehensif membahas tentang kepemimpinan khas pesantren yang dikaji dari keberlanjutan ekonomi, Telaah empiris di atas memperkuat bahwa kepemimpinan khas pesantren belum dibahas oleh para peneliti, apalagi dihubungkan keberlanjutan ekonomi.

a. Kerangka Konseptual



Bagan 2.1 Kerangka Konseptual

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dan ditinjau dari kerangka konseptual yang telah disusun, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan di lingkungan pesantren menunjukkan variasi yang signifikan, baik dalam pendekatan, implementasi kebijakan, maupun orientasi terhadap keberlanjutan ekonomi. Beberapa pesantren cenderung menampilkan pola kepemimpinan yang konvensional dan karismatik, sementara yang lain mulai mengadopsi prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional sebagai respons terhadap dinamika sosial-ekonomi dan tuntutan zaman.

Dalam konteks penelitian ini, Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin dan Pondok Pesantren Miftahul Midad menjadi representasi dari dua pendekatan kepemimpinan yang saling melengkapi. Keduanya menerapkan nilai-nilai kepemimpinan transformasional dalam praktiknya, namun tetap mempertahankan karakteristik khas kepemimpinan pesantren yang berbasis pada amanah, keteladanan moral, dan tanggung jawab spiritual. Dengan demikian, kerangka berpikir penelitian ini dibangun atas dasar integrasi antara teori kepemimpinan transformasional (Bass & Avolio) dengan nilai-nilai kepemimpinan Amanah (Al Ghazali) sebagai upaya menjawab kebutuhan keberlanjutan ekonomi dalam struktur kelembagaan pesantren.

b. Sintesa Teori

berikut ini menyajikan sintesa konsep-konsep dan nilai-nilai kunci dari kajian teoretis terkait kepemimpinan transformasional, nilai-nilai amanah, serta pola integrasi nilai dalam konteks pesantren. Sintesa ini disusun untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai relevansi dan implikasi nilai-nilai tersebut dalam membentuk pola kerja dan pengelolaan pesantren yang adaptif, berkelanjutan, dan bermakna.

Melalui tabel ini, dapat terlihat dengan jelas bagaimana nilai-nilai ideal dari masing-masing pendekatan dapat diimplementasikan dalam praktik kepemimpinan pesantren, khususnya dalam mendorong perubahan positif, mengembangkan pola kerja kolaboratif, dan menjaga nilai integritas serta keberlanjutan ekonomi pesantren. Dengan demikian, tabel sintesa ini berfungsi sebagai landasan konseptual bagi pengembangan model kepemimpinan pesantren

yang relevan dengan kebutuhan zaman dan nilai-nilai spiritual yang dijunjung tinggi.

Tabel 2.2 Sintesa Teori

Konsep Teori	Dimensi / Nilai Kunci	Referensi Utama	Implikasi bagi Pesantren
Kepemimpinan Transformasional	- Idealized Influence (Keteladanan) - Inspirational Motivation (Visi & Motivasi) - Intellectual Stimulation (Stimulasi Berpikir) - Individualized Consideration (Bimbingan Pribadi)	Bass (1985), Avolio (1994)	Memberikan arah perubahan adaptif dan progresif bagi pesantren dengan memotivasi pengurus dan santri untuk berinovasi dan mengembangkan potensi pribadi.
Kepemimpinan Amanah (Islam)	- Shidiq (Kejujuran) - Amanah (Kepercayaan & Integritas) - Tabligh (Komunikasi Efektif) - Fathonah (Kecerdasan & Kearifan)	Al-Ghazali (2011), Ma'arif (2018), Northouse (2016)	Menjadi landasan nilai bagi pemimpin pesantren untuk memelihara nilai moral, spiritual, dan menjaga kepercayaan dari pengikut dan masyarakat.
Integrasi Nilai	- Model Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Etika Islam - Berpusat pada misi spiritual dan kemandirian ekonomi	Bass (1985), Al-Ghazali (2011)	Pesantren dapat tumbuh sebagai institusi adaptif, mandiri, dan tetap relevan dengan nilai spiritual dan kebutuhan zaman.

Tabel 2.2 Sintesa Teori

Aspek Teori	Deskripsi Teoretis (Bass, 1985)	Implementasi oleh Kiai Sulahak Syarif & Kiai As'adul Umam Anas	Nilai Amanah (Al-Ghazali)	Integrasi Model (Transformasional-Kolaboratif-Amanah)
Idealized Influence (Pengaruh Ideal)	Pemimpin sebagai teladan nilai dan moral bagi pengikut	Kiai Sulahak dan Kiai Anas mempraktikkan disiplin, kesederhanaan, integritas, dan transparansi pengelolaan pesantren	Kejujuran dan integritas sebagai pondasi kerja bersama	Memberikan contoh nilai-nilai positif, menciptakan budaya kerja yang jujur dan dapat dipercaya
Inspirational Motivation (Motivasi Inspiratif)	Pemimpin menginspirasi dengan visi jelas dan memotivasi perubahan	Kiai Sulahak memberi motivasi dengan visi panjang pesantren (ekonomi, pendidikan), Kiai Anas aktif dengan sistem pembayaran elektronik dan pelibatan pengurus	Nilai keadilan dan kerja keras memberi semangat bagi semua pihak	Membangun semangat kerja kolektif dengan memotivasi semua pihak berdasarkan nilai agama dan kebutuhan zaman
Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)	Pemimpin mendorong berpikir kritis dan kreatif untuk inovasi	Kiai Sulahak mendorong pengelola dan santri membuat produk unggulan, Kiai Anas aktif memfasilitasi pelatihan dan seminar	Nilai kerja keras dan integritas membawa keberkahan usaha	Memberikan pelatihan, ruang diskusi, dan dukungan bagi pengelola bisnis dan tenaga kerja untuk tumbuh bersama pesantren
Individualized Consideration (Pertimbangan Individu)	Pemimpin memberi perhatian dan kesempatan	Kiai Sulahak memberi kesempatan pengelola untuk terlibat	Nilai kejujuran dan tanggung jawab pribadi dalam	Memberikan apresiasi dan pembinaan bagi setiap individu sesuai kebutuhan

	tumbuh bagi individu	dalam pengambilan keputusan, Kiai Anas membimbing dan memotivasi pengurus secara pribadi	pelaksanaan kerja	dan potensinya, guna mendukung keberlanjutan pesantren
Nilai Amanah (Al-Ghazali)	Pemimpin menjunjung nilai kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab	Kiai Sulahak dan Kiai Anas menjadikan nilai amanah sebagai landasan pengambilan keputusan dan pengelolaan pesantren	Etika kerja yang menjunjung tinggi pertanggungawaban dunia–akhirat	Memastikan semua keputusan dan kebijakan berpijak pada nilai integritas dan dapat membawa keberkahan bagi pesantren dan umat
Kombinasi Model (Transformasional Kolaboratif Amanah)	Model holistik menyatukan nilai transformasi, kerja sama, dan nilai agama	Kiai Sulahak dan Kiai Anas berhasil membuat pola kerja inklusif dan adaptif dengan pelibatan aktif pengurus, tenaga kerja, dan santri	Etika kerja dan nilai agama sebagai pilar keberlanjutan ekonomi pesantren	Model ini memungkinkan pesantren tumbuh sebagai entitas adaptif, berkelanjutan, dan berdampak positif bagi umat

Tabel sintesis di atas menyajikan gambaran menyeluruh mengenai penerapan nilai-nilai transformasional, kolaboratif, dan amanah dalam model kepemimpinan pesantren. Melalui tabel ini, terlihat jelas bagaimana Kiai Sulahak Syarif dan Kiai As'adul Umam Anas memadukan keteladanan, motivasi, stimulasi intelektual, dan pendekatan personal dengan nilai kerja yang menjunjung tinggi integritas dan kerja sama. Model ini tidak hanya berdampak pada pengelolaan pesantren, tetapi juga memperkokoh kemandirian ekonomi dan keberlanjutan unit-unit usaha yang dikembangkan.

Pola kepemimpinan yang dijalankan menggabungkan nilai-nilai spiritual dan manajemen modern, menghasilkan sinergi yang kuat bagi pengembangan pesantren dan unit bisnis terkait. Nilai amanah menjamin tumbuhnya kepercayaan

dan integritas dalam setiap langkah pengelolaan, nilai kolaborasi memberi ruang bagi partisipasi aktif dari berbagai pihak, sedangkan nilai transformasional mendorong munculnya semangat kerja, kemampuan berpikir kritis, dan keberanian berinovasi.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi fenomenologis. Pendekatan kualitatif bertujuan untuk memahami secara menyeluruh pengalaman subjektif yang dialami oleh subjek penelitian, dengan menekankan pada makna-makna yang terkandung di dalamnya. Proses pemahaman tersebut diwujudkan melalui deskripsi mendalam yang disampaikan dalam bentuk narasi verbal, menggunakan bahasa alami, serta memanfaatkan beragam metode ilmiah yang relevan untuk mengungkap esensi dari fenomena yang diteliti (Moleong, 2004). Menurut peneliti pendekatan kualitatif sangat efektif untuk digunakan dalam menganalisis dan mencari pemahaman terhadap fokus yang akan diteliti. Hal ini berkaitan dengan penggalian data tentang kepemimpinan di pesantren untuk keberlanjutan ekonomi. Jenis fenomenologis adalah sebuah metode penelitian yang memiliki tujuan mendeskripsikan pemaknaan umum dari sejumlah individu terhadap berbagai pengalaman hidup mereka terkait dengan konsep atau fenomena (Creswell, 2013). Fenomenologis juga membantu peneliti menemukan akar penyebab dari berbagai fenomena sosial.

Mendeskripsikan pendekatan kualitatif dibutuhkan rancangan atau jenis penelitian. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian *Grounded Theory*. *Grounded theory* atau teori beralas data merupakan salah satu pendekatan dalam penelitian kualitatif, berbeda dari pendekatan lainnya, *grounded theory* tidak bertujuan untuk menguji atau memverifikasi teori yang sudah ada, tetapi untuk menghasilkan atau membentuk teori dari data yang dikumpulkan di lapangan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti membangun suatu konsep atau model teoretis dari pola, tema, dan kategori yang muncul secara alami dari data, bukan dari asumsi awal atau hipotesis tertentu (Strauss, 1967).

Grounded theory menekankan proses induktif, yaitu dari data spesifik menjadi konsep dan kemudian dikembangkan menjadi suatu teori substantif. Ciri khas dari metode ini ialah pelibatan peneliti dalam proses pengumpulan data dan analisis data yang berlangsung secara bersamaan, atau biasa disebut sebagai analisis

komparatif terus-menerus (*constant comparative method*). Proses ini memungkinkan peneliti untuk terus memperbarui dan memodifikasi kategori maupun konsep yang muncul dari data hingga tercapai titik jenuh atau saturasi teoretis (Corbin, 2008).

Tahapan Utama *Grounded Theory* : pengumpulan data awal, pengodean awal (*open coding*), pengodean aksial (*axial coding*), pengodean selektif (*selective coding*), kategori inti (*core category*) dan teorisasi.

Relevansi *Grounded Theory* bagi Kajian ini dalam konteks penelitian mengenai pola kerja dan pola komunikasi dalam pesantren, *grounded theory* memungkinkan peneliti untuk mengungkap pola-pola, nilai dan mekanisme kerja dari data lapangan yang kaya dan belum sepenuhnya dijelaskan oleh teori yang sudah ada. Dengan pendekatan ini, dapat dihasilkan suatu model atau teori substantif yang relevan dengan konteks pesantren itu sendiri, khususnya terkait pola kerja, pola komunikasi, dan nilai-nilai spiritual yang mendasarinya.

3.2 Tempat dan Waktu

Peneliti memilih pondok pesantren yang difokuskan Kepemimpinan Transdormasional Pesantren dan Keberlanjutan Ekonomi di Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin dan Pondok Pesantren Miftahul Midad kabupaten Lumajang.

Alasan peneliti memilih pesantren tersebut sebagai lokasi penelitian karena:

1. Pondok Pesantren yang memiliki program Provinsi Jawa Timur One Pesantren One Product (OPOP).
2. Pondok Pesantren yang memiliki BUMTren (Koperasi, Percetakan, Travel Umroh, pertokoan, BMT, Laundry, tambak ikan, perkebunan).
3. Pondok Pesantren yang mengimpelemantasikan Kemandirian Ekonomi Pesantren.
4. Pondok Pesantren yang memiliki model kepemimpinan transformasional adaptif dan karismatik dengan beberapa pengasuh yang dimiliki.
5. Pondok Pesantren yang memiliki program ekonomi dalam keberlanjutan ekonomi.
6. Pondok Pesantren yang melakukan regenerasi kepemimpinan

3.3 Situasi Sosial

Situasi sosial dalam penelitian ini menjelaskan tentang hubungan antara tempat penelitian, informan atau subyek penelitian yang berhubungan dengan lokasi penelitian dan *setting* sosial yang ada, serta aktivitas sehari-hari yang dilakukan oleh informan. Lokasi penelitian yaitu Pondok Pesantren Miftahul Midad Sumbersuko Lumajang dan Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin Lumajang yang beralamatkan di desa wonorejo kecamatan kedungjajang kabupaten Lumajang yang melaksanakan kemandirian ekonomi pesantren.

Subjek penelitian adalah pihak- pihak yang dijadikan sebagai sampel dalam sebuah penelitian. Subjek penelitian melalui teknik purposive, sebagai informan atau orang-orang yang karena posisinya memiliki pengetahuan, pengalaman yang cukup mempuni tentang permasalahan yang diangkat oleh peneliti.

Teknik penentuan subyek penelitian dilakukan secara Purposive. (Lenaini, 2021). informan yang dipilih yaitu dengan kategori :

1. Memiliki kebijakan dan tanggung jawab terhadap pesantren
2. Menjalankan Kepemimpinan Pondok Pesantren
3. Membuat kebijakan-kebijakan yang terkait dengan system di pondok pesantren
4. Terlibat dalam proses keberlanjutan ekonomi di pondok pesantren
5. Terlibat dalam pengelolaan kemandirian ekonomi pesantren
6. Terlibat dalam proses Kerjasama pesantren

Dari ketentuan tersebut, maka subyek penelitian atau nara sumber yang dipilih antara lain:

1. Ketua Yayasan Pondok Pesantren Miftahul Midad Sumbersuko Lumajang dan Pondok Pesantren Syarifuddin Lumajang
2. Pengasuh Pondok Pesantren Miftahul Midad Sumbersuko Lumajang dan Pondok Pesantren Syarifuddin Lumajang
3. Sekretaris Yayasan Pondok Pesantren Miftahul Midad Sumbersuko Lumajang
4. Wakil Ketua Yayasan Bidang Ekonomi dan Organisasi Pondok Pesantren Miftahul Midad Sumbersuko Lumajang dan Pondok Pesantren Syarifuddin

Lumajang

5. Ketua Pengurus Pondok Pesantren Miftahul Midad Sumbersuko Lumajang dan Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin Lumajang
6. Ketua Kopontren Pondok Pesantren Miftahul Midad Sumbersuko Lumajang dan Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin Lumajang

Informan di atas dipilih berdasarkan teknik purposive, namun tidak menutup kemungkinan mereka juga berperan sebagai informan kunci (key informan).

Penentuan informan merupakan rekomendasi dari Pengasuh tujuan agar dapat diperoleh data yang lebih valid sesuai bidang masing-masing yang dibutuhkan dalam melengkapi hasil penelitian, Berikut nama-nama informan yang peneliti dapatkan dan berdasarkan hasil rekomendasi pengasuh untuk memperkuat dan mendapatkan data lapangan yang dibutuhkan : Pengasuh merekomendasikan nama-nama berikut yang berhubungan data yang diminta,

Tabel 3.1 Data Informan

No	Nama Informan	Jabatan
1	K.H Sulahak Syarif	Pengasuh Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin
2	K.H. Dr. Abdul Wadud Nafis	Ketua Yayasan Pondok Pesantren Syarifuddin Lumajang
3	Nyai Hj. Dr. Qurroti A'yun	Wakil Ketua Yayasan Bidang Ekonomi dan Organisasi Pondok Pesantren Syarifuddin Lumajang
4	Gus Izzuddin Syarif	Wakil Ketua Yayasan Bidang SDM dan Organisasi Pondok Pesantren Syarifuddin Lumajang
5	Ustadz Khoirul Ichfan	Ketua Kopontren Syarif Mart
6	Ustadz Aang Syarifuddin	Ketua Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin Lumajang
7	Kiai As'adul Umam Anas	Ketua Yayasan Pondok Pesantren Miftahul Midad Sumbersuko Lumajang
8	Gus Khittotun	Sekretaris Yayasan Pondok Pesantren Miftahul Midad Sumbersuko Lumajang

9	Gus Ahmad Qoiyim	Wakil Ketua Yayasan Bidang Ekonomi dan Organisasi Pondok Pesantren Miftahul Midad Sumbersuko Lumajang
10	Ustadz Nanang Qosim	Wakil Ketua Yayasan Bidang Organisasi Pondok Pesantren Miftahul Midad Sumbersuko Lumajang
11	Ahmad Zamroni	Ketua Kopontren AL Midadi
12	Ustadz Inwan	Ketua Pondok Pesantren Miftahul Midad Sumbersuko Lumajang

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Pencarian data kualitatif ada serangkaian aktivitas yang dilakukan. Rangkaian tersebut, saling berhubungan satu dengan yang lain guna menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian yang muncul. Seorang peneliti kualitatif terlibat dalam serangkaian aktivitas dalam proses pengumpulan data. Satu langkah penting dalam penelitian ini adalah menemukan orang/masyarakat atau tempat yang hendak dipelajari, memperoleh akses dan membangun relasi dengan para informan sehingga bisa mendapatkan data yang bagus. Satu langkah yang berhubungan erat dalam proses tersebut adalah menentukan strategi untuk memilih subyek penelitian. Baik menggunakan *purposive* maupun teknik *snowball*.

Peneliti membutuhkan penggalian data yang mendalam terkait perasaan, pengalaman dan pendapat partisipan terkait kepemimpinan transformasional pesantren dalam keberlanjutan ekonomi. Peneliti memilih wawancara semi terstruktur untuk pengumpulan data untuk mendapatkan informasi yang asli dari informan, metode ini memungkinkan peneliti untuk menggali pemikiran informan dengan pertanyaan yang mengalir secara alamiah sesuai dengan pedoman pertanyaan yang telah disiapkan tanpa harus bertanya secara berurutan. Selain itu, metode ini mengarahkan peneliti untuk menyiapkan daftar tema dan pertanyaan yang mungkin berbeda antara satu narasumber dengan narasumber lainnya, yang akan menciptakan kelenturan yang lebih dibandingkan taktik lainnya. Wawancara dilakukan pada bulan Oktober sampai desember 2025, dengan durasi antara 40 hingga 60 menit untuk setiap informan. wawancara dilakukan secara tatap muka, bertempat di kantor pondok pesantren (Puspitasari, 2025).

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan tiga teknik. Yaitu, teknik pengumpulan data yang dipakai adalah sebagai berikut: Teknik Observasi (Lincoln, 2005), teknik wawancara secara mendalam (*indepth interview*) (Arikunto, 2006), teknik Dokumentasi (Huberman, 1994).

3.5 Analisis Data

Setelah data terkumpul tahapan berikutnya adalah peneliti melakukan analisis pada data yang sudah terkumpul. Dalam penelitian ini, analisis data yang digunakan disesuaikan dengan jenis penelitian yang digunakan. Jenis penelitian ini menggunakan naratif atau deskriptif, maka analisis data yang digunakan menggunakan deskriptif dan interpretif. Deskripsi kasus dilakukan agar peneliti mampu mengungkap temuan terkait dengan tema atau masalah yang telah diungkap oleh peneliti ketika mempelajari kasus tersebut. Setelah melakukan deskripsi, peneliti bisa menginterpretasikan data yang diperoleh dari pengungkapan kasus di lapangan. Penelitian ini mengarah pada penelitian kepemimpinan dan keberlanjutan ekonomi, maka dari itu, penelitian ini menggunakan 2 analisis guna memperkuat penelitian ini, yaitu:

1. Analisis kepemimpinan transformasional
 - a. Kepemimpinan Transformasional (Bass, 1985), pada analisis ini terdiri empat komponen, yaitu *idealized influence* (kepemimpinan ideal), *inspirational motivation* (motivasi inspirasional), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individualized consideration* (pertimbangan individual).
 - b. Analisis kepemimpinan Amanah
2. Analisis prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional.
3. Analisis proses evaluasi kepemimpinan transformasional.

Langkah dalam analisis data berikutnya yaitu Dalam penelitian ini, peneliti menerapkan teknik analisis data kualitatif dengan pendekatan deskriptif menggunakan model interaktif yang diperkenalkan oleh Miles dan Huberman. Proses analisis dilakukan secara bertahap dan saling berkaitan, mencakup empat langkah utama: pertama, mengumpulkan data dari hasil observasi, wawancara, dan dokumen; kedua, melakukan penyederhanaan dan pemilahan data guna memfokuskan informasi yang relevan dengan

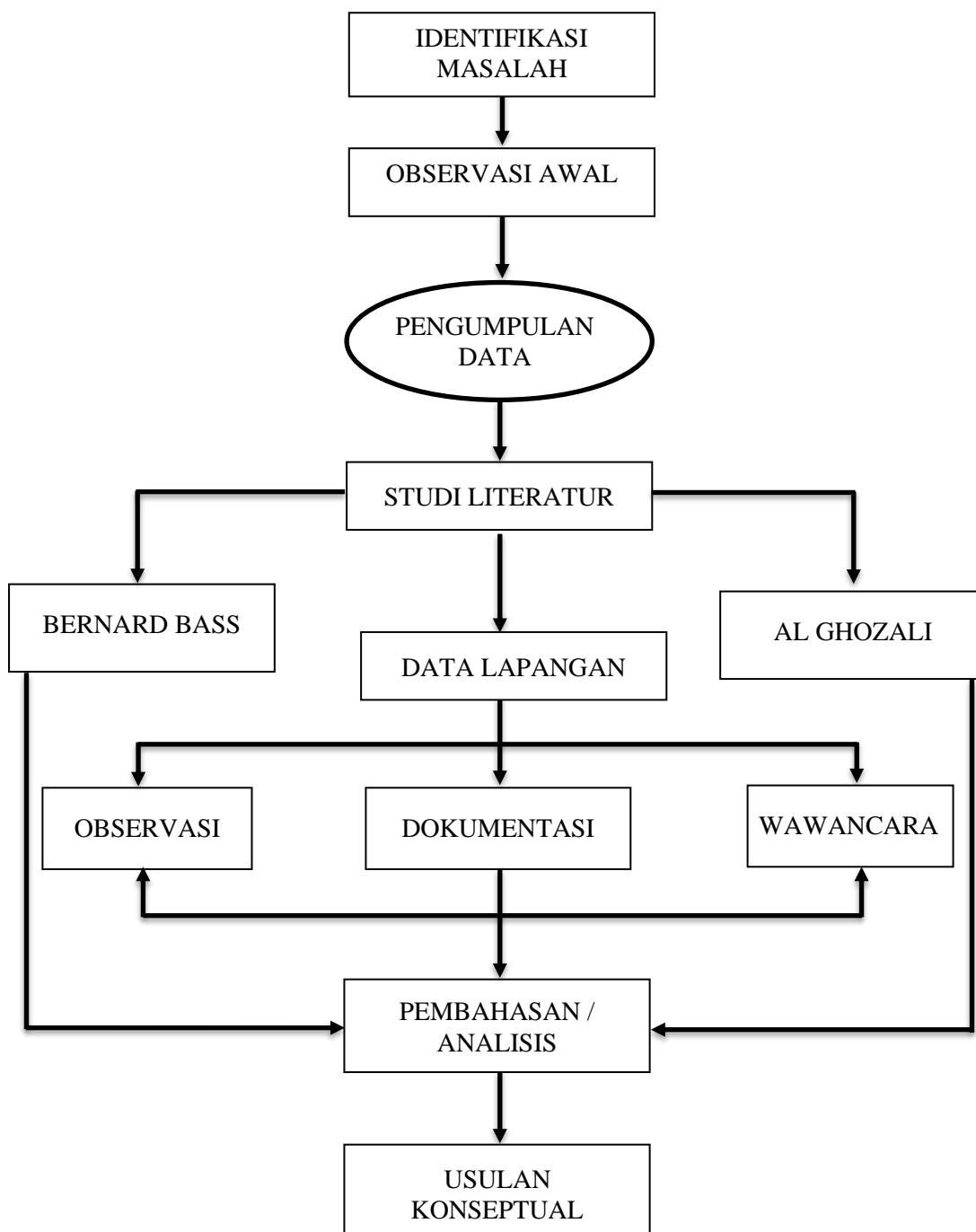
tujuan studi; ketiga, menyusun data yang telah dipilah ke dalam format naratif atau visual agar memudahkan proses interpretasi; dan keempat, menyimpulkan temuan, dengan cara menarik makna dari pola-pola yang muncul serta melakukan validasi berulang untuk menjamin keabsahan hasil.

Maka langkah-langkah yang akan dilakukan peneliti ialah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi data yang memiliki keterkaitan dengan fokus dan masalah penelitian.
2. Membuat ringkasan data yang sudah ditemukan.
3. Mengkode data yang sudah ada.
4. Menggolongkan data.
5. Membuat catatan-catatan.
6. Menyusun pertanyaan sesuai dengan pokok permasalahan.
7. Penarikan kesimpulan.

Proses penyusunan usulan konsep dalam penelitian kualitatif dimulai dengan mengidentifikasi masalah penelitian untuk memahami fenomena yang akan diteliti (Maxwell, 2012). Selanjutnya, data dikumpulkan melalui berbagai metode seperti wawancara mendalam, observasi, atau dokumentasi, yang kemudian dianalisis secara iteratif untuk mengidentifikasi pola, tema, dan konsep yang relevan (Strauss, 1998). Berdasarkan analisis tersebut, peneliti membangun konsep-konsep awal yang akan diuji dan disempurnakan melalui validasi dengan data tambahan atau teori yang ada (Paul, 2001). Pada tahap akhir, konsep-konsep yang telah dikembangkan disusun menjadi usulan konsep yang dapat digunakan untuk menjelaskan fenomena yang diteliti serta memberikan rekomendasi atau intervensi yang relevan (Stufflebeam, 2003). Proses ini mengacu pada pendekatan induktif dalam analisis data dan merupakan bagian integral dari metodologi penelitian kualitatif.

Analisis ini mencerminkan siklus berkelanjutan dalam penelitian kualitatif yang melibatkan pengumpulan, analisis, dan penyempurnaan konsep-konsep sampai menghasilkan teori atau usulan konsep yang dapat menjelaskan fenomena yang diteliti dan memberikan rekomendasi praktis.



Gambar 3.1 Tahapan Usulan Konseptual Penelitian

3.6 Keabsahan Data

Untuk memvalidasi data, diperlukan teknik pemeriksaan yang dilakukan berdasarkan kriteria tertentu. Ada empat kriteria yang biasa digunakan dalam penelitian kualitatif: kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*) (Moleong, 2004).

Credibility, Uji kredibilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan triangulasi sumber dan triangulasi tehnik. Triangulasi sumber dilakukan untuk memverifikasi keabsahan data yang diperoleh dengan teknik yang sama namun melalui sumber yang berbeda. Dalam penelitian ini, peneliti mengkroscek informasi yang diperoleh dari narasumber utama, yaitu pengasuh pondok pesantren, dengan informasi dari Ketua Yayasan dan pengelola keuangan di kedua lembaga. Sementara itu, triangulasi tehnik digunakan untuk mengkroscek data yang dikumpulkan dengan berbagai tehnik berbeda. Dalam konteks ini, informasi yang diperoleh melalui wawancara dikonfirmasi dengan data naratif hasil observasi langsung serta dokumen tertulis yang dikumpulkan melalui studi dokumentasi.

Triangulasi merupakan strategi penting untuk meningkatkan validitas data dalam penelitian kualitatif, baik melalui penggunaan berbagai sumber data (*source triangulation*) maupun berbagai metode pengumpulan data (*method triangulation*). Teknik ini membantu peneliti untuk memperoleh pemahaman yang lebih utuh dan menghindari bias interpretative (Patton, 1999). *Transferability*, Uji *Transferability* dilakukan dengan membuat laporan hasil penelitian ini untuk dipublikasikan sehingga telah teruji kelayakannya dan dapat dimanfaatkan dan diterapkan pada konteks yang sama. *Dependability*, Uji *dependability* dilakukan dengan melakukan audit terhadap seluruh data yang diperoleh, mulai dari penentuan fokus memasuki lapangan menentukan sumber data, melakukan analisis data, melakukan uji keabsahan data dan membuat kesimpulan dan aktifitas penelitian, dilakukan oleh pembimbing. *Confirmability*, Uji *confirmability* dilakukan dengan cara mengecek data, informasi dan interpretasi bahwa hasil penelitian tentang kepemimpinan *trataformasiona* spiritual kiai ini benar-benar diperoleh secara wajar dan alamiah objektif bermakna dan dapat dipercaya (Baitulla, 2017).

Triangulasi, dalam penelitian ini dilakukan dengan tiga jenis diantaranya

triangulasi metode (membandingkan informasi atau data dengan cara yang berbeda, baik observasi, wawancara, observasi dan survei), triangulasi sumber (menggali kebenaran informasi dengan berbagai sumber data) dan triangulasi teori dan waktu (membandingkan perspektif teori tertentu dan menguji kredibilitas data dengan wawancara, observasi, dokumentasi dalam waktu yang berbeda).

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Sejarah Berdirinya Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin

Objek penelitian mencakup dua pondok pesantren swasta di Kabupaten Lumajang, yaitu Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin dan Pondok Pesantren Miftahul Midad, yang sama-sama berfokus pada pembentukan kader dakwah, pengembangan sosial-ekonomi umat, dan penerapan nilai-nilai Islam dalam sistem pendidikannya.

Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin didirikan pada tahun 1912 oleh Kiai Syarifuddin dengan nama awal Tashilul Mubtadi'in. Tujuan utama pendirian adalah mencetak santri yang saleh, ikhlas, berakhlak mulia, dan mampu menyalurkan ilmu agama dan berdaya di masyarakat.

Sebagai penghormatan kepada pendiri, para penerus dan alumni mengabadikan nama beliau dengan mengganti nama pondok menjadi Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin, sehingga identitas lembaga semakin kuat dan dikenang generasi berikutnya. Sejak berdiri, fungsi sosial merupakan ruh pesantren. Pada tahun 1982 dibentuklah Yayasan untuk memperluas jaringan donatur, mempermudah akses kerjasama, dan mengelola program sosial serta pendidikan agama secara lebih terorganisir. Pesantren ini menerapkan tiga pilar utama:

1. Modern; kurikulum terstruktur, modul pembelajaran, dan manajemen.
2. Tradisional Islami; pengajian kitab kuning dengan metode wetonan dan sorogan serta penekanan adab.
3. Qur'an & Sunnah Shohihah; penanaman aqidah berdasar dalil syar'i dalam setiap kebijakan dan praktik belajar-mengajar.

a. Unit Pendidikan Informal

Unit ini meliputi pengajian kitab kuning dengan sistem wetonan (kuliyah) dan sorogan (individual), serta Madrasah Diniyah yang terdiri dari Sifir (TK), Ula (SD/MI), Wustha (SMP/MTs), dan 'Ulya (SMA/MA).

b. Unit Pendidikan Formal

Mengikuti kurikulum Depag/Diknas, meliputi KB, TK, MI, MTs, MA Syarifuddin (program IPA & IPS); SMK Syarifuddin (TKJ, Akuntansi, Tata Busana). Institut Tinggi Agama Islam Syarifuddin (IAIS) yang membawahi Fakultas Tarbiyah, Ekonomi & Bisnis Islam, Dakwah & Komunikasi, dan Program Pascasarjana S2 serta Akademi Teknologi Syarifuddin (AKTS) dengan program Administrasi Perkantoran.

c. Unit Pendidikan Non-Formal

Meliputi kegiatan ekstra kurikuler seperti pembinaan Qiroatul Qur'an, kaligrafi, kursus bahasa Arab & Inggris, pelatihan komputer, peternakan, perikanan, pemberdayaan kesehatan, olahraga, organisasi kepesantrenan, dan kesenian Islami.

d. Sumber Pendanaan

Pembiayaan berasal dari donasi, infak, dan sadaqah tidak mengikat, serta iuran bulanan santri (SPP Rp 300.000/bulan sudah termasuk biaya makan), dengan keringanan atau pembebasan biaya bagi santri yang kurang mampu.

e. Profil Ekonomi Santri (2023–2024)

Dalam tahun ajaran 2023–2024 jumlah santri mencapai 1.649 (645 putra dan 1.004 putri), dengan komposisi ekonomi: 47 % menengah ke bawah, 43 % menengah, dan 10 % menengah ke atas.

f. Koperasi Pondok Pesantren (KOPPONTREN)

Didirikan pada tahun 1999 sebagai lembaga usaha mandiri yang beranggotakan santri, guru, dan karyawan, untuk mengelola unit usaha pesantren dan memperkuat kemandirian finansial lembaga.

4.1.2 Sejarah Berdirinya Pondok Pesantren Miftahul Midad

a. Pendirian & Tantangan Awal (1986–1988)

Pondok Pesantren Miftahul Midad didirikan KH. Anas Abdul Halim setelah memperoleh tanah wakaf di Desa Sumberejo pada tahun 1986, dan peletakan batu pertama dilaksanakan pada 30 November 1988 sebagai langkah awal amar ma'ruf nahi munkar di wilayah yang dulu rawan kemaksiatan.

- 1) Visi : Mencetak generasi Islam yang beriman, bertaqwa, berakhlaq mulia, berwawasan luas, dan berpikir dengan nilai-nilai Islam.
- 2) Misi : Menanamkan keimanan dan ketaqwaan. Membiasakan perilaku keagamaan dan pendidikan Islam.
- 3) Menggali tradisi ulama salaf.
- 4) Mempersiapkan santri berakhlaqul karimah siap melayani masyarakat.
- 5) Memberikan bekal keterampilan hidup bermasyarakat

b. Tujuan

- 1) Mencerdaskan kehidupan bangsa melalui pendidikan Islam.
- 2) Mencetak santri mandiri berakhlaqul karimah.
- 3) Melahirkan kader ulama siap menghadapi tantangan zaman.
- 4) Mendukung program wajib belajar pemerintah

c. Perkembangan Fasilitas & Peran Alumni

Seiring waktu dibangun musholla, asrama, ruang belajar MTs, MA dan Perguruan Tinggi, serta program Kejar Paket B. Di bawah pengasuh KH. As'adul Umam, pesantren ini melahirkan alumni yang berperan sebagai da'i, guru, dosen, pengusaha, dan tokoh masyarakat, serta meningkatkan religiositas komunitas sekitar.

Model kepemimpinan pengasuh yang memadukan pola otokratis-situasional, transformasional dan amanah membawa efek signifikan bagi pertumbuhan unit-unit bisnis pesantren. Pola ini menciptakan usaha yang adaptif, tenaga kerja yang berintegritas, dan usaha yang tidak hanya memberi nilai ekonomi, tetapi juga nilai spiritual bagi pengelola dan santrinya. Pesantren memiliki keunggulan di bidang ekonomi dan berhasil tumbuh sebagai contoh nyata ekonomi pesantren berkelanjutan, dapat direplikasi dan dijadikan contoh bagi pesantren lain dalam menggabungkan nilai agama dan bisnis.

Tabel 4.1 Unit-Unit Bisnis Pondok Pesantren

No.	Unit Bisnis	Contoh Produk / Layanan	Pola Pelatihan & Pola Kerja	Keunggulan/Keberhasilan
1	Kopontren	Kebutuhan harian santri, produk OPOP (keripik pisang, nangka, salak, tape)	- Desain standar swalayan - Rekrutmen tenaga kerja dari alumni dengan kualifikasi sesuai kebutuhan - Konsultasi dengan tenaga ahli	Berhasil menjadi contoh produk unggulan OPOP Jawa Timur dan berkembang dari koperasi kecil menjadi swalayan dengan sistem kerja profesional.
2	Unit Percetakan	Percetakan kebutuhan sekolah dan pesantren (buku, pamflet, dll.)	- Pelatihan tenaga kerja dari tenaga ahli percetakan - Kontrol kualitas produk cetakan	Memberikan pelayanan percetakan dengan standar tinggi bagi kebutuhan internal maupun eksternal pesantren.
3	Unit Jasa Boga	Layanan catering untuk kebutuhan pesantren dan acara masyarakat sekitar	- Pelatihan kerja bagi tenaga kerja dari tenaga ahli jasa boga - Pemilihan bahan baku dan standar kerja profesional	Memberikan pelayanan catering dengan kualitas tinggi, mengurangi biaya operasional kebutuhan konsumsi pesantren, dan menghasilkan pendapatan dari pihak eksternal.
4	Unit Bisnis	Aneka produk olahan khas daerah (keripik pisang,	- Workshop dan pelatihan dari tenaga ahli - Partisipasi	Berhasil masuk sebagai contoh produk OPOP Jawa Timur dan mendapat apresiasi dari tingkat daerah hingga provinsi.

		nangka, salak, tape)	aktif dalam OPOP untuk pengembangan usaha	
5	Unit Pendidikan Berbasis Wirausaha	Pembekalan kewirausahaan bagi para santri dan alumni	- Pelatihan kewirausahaan dan soft skill dari tenaga ahli - Workshop dan seminar untuk mengasah kemampuan bisnis	Berhasil mencetak kader pengusaha dari kalangan alumni pesantren, memperluas kesempatan kerja dan memperkuat kemandirian ekonomi pesantren.
6	Unit Layanan Publik Lainnya	Berbagai kebutuhan masyarakat (ritel, jasa, dll.)	- Pola kerja standar dengan pelatihan dari tenaga ahli - Manajemen usaha dengan sistem kerja yang jelas dan profesional	Berpotensi tumbuh sebagai unit bisnis yang menopang keberlanjutan ekonomi pesantren dan memberikan pelayanan maksimal bagi masyarakat sekitar.

4.2 Paparan Data Lapangan dan Analisis Kepemimpinan Transformasional Pesantren Di Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin

Bagian ini peneliti akan menyajikan data-data lapangan yang peneliti gali dari Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin Lumajang sebagai lokus penelitian yang dipilih oleh peneliti. Penyajian pada bagian ini memuat tentang : 1) Pengembangan Kepemimpinan Pesantren untuk keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren, 2) Prinsip-prinsip Kepemimpinan Transformasional Pesantren untuk keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren, 3) Proses evaluasi Kepemimpinan Transformasional Pesantren untuk keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren.

4.2.1 Pengembangan Kepemimpinan Pesantren untuk keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin Lumajang.

a. Model Kepemimpinan Pesantren untuk keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin Lumajang.

Model kepemimpinan yang dilakukan oleh pengasuh mulai awal kepemimpinannya melalui beberapa proses perubahan dalam setiap pengambilan kebijakan dalam pengelolaan pondok pesantren. Seperti yang disampaikan oleh K.H Sulahak Syarif:

“Pada masa awal kepemimpinan, Saya mengambil keputusan sendiri (otokratis), kemudian berkembang menjadi situasional dengan melihat kondisi unit dibawah, berdasarkan pengalaman panjang, dan menjadi teladan bagi semua unsur dibawah naungan pesantren melalui kedisiplinan serta kesederhanaan.”

Diperkuat oleh K.H Dr. Abdul Wadud Nafis, Lc. M.E.I yang menjelaskan tentang proses model kepemimpinan pengasuh mulai awal memimpin pondok:

“Pengasuh memimpin dengan kharisma dan mengambil keputusan sendiri; kemudian menekankan keteladanan, motivasi, dan membangun loyalitas untuk menciptakan iklim pesantren yang kondusif dan efektif.”

Kepemimpinan yang Pengasuh terapkan dalam memimpin pondok pesantren yaitu dengan cara melihat terlebih dahulu kondisi unit yang berada dibawah naungan pondok pesantren Kiai Syarifuddin, hasil pernyataan diatas dikuatkan oleh Nyai Hj. Dr. Qurroti A’yun:

“Pengasuh menganalisis masalah unit secara situasional sebelum memutuskan kebijakan ekonomi, baik untuk unit pendidikan maupun usaha, menyesuaikan strategi berdasarkan kondisi lapangan.”

Keberhasilan pengasuh dalam memimpin pondok pesantren dengan memiliki kemampuan individu yang baik dengan pengalaman dalam mengelola pesantren, diperkuat oleh pernyataan Ustadz Aang Syarifuddin :

“Pengasuh menunjukkan kerendahan hati dan kedekatan emosional kepada santri, membangun komunikasi dan motivasi yang kuat, serta mengintegrasikan kemampuan manajerial untuk mendukung keberlanjutan ekonomi dan pendidikan pesantren.”

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat diambil kesimpulan bahwasannya awal model kepemimpinan Pengasuh Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin Lumajang berevolusi dari model otokratis dimana keputusan diambil secara mandiri berdasarkan kharisma menuju gaya situasional dan transformasional, dengan kebijakan disesuaikan berdasarkan analisis kondisi tiap unit; penekanan pada keteladanan melalui kedisiplinan, kesederhanaan, motivasi, dan loyalitas untuk menciptakan iklim pesantren kondusif; pendelegasian ekonomi otonom dengan strategi lapangan; serta didukung oleh sikap rendah hati, kedekatan emosional, dan komunikasi terbuka untuk menopang keberlanjutan ekonomi dan pendidikan.

b. Kepemimpinan Transformasional Pesantren untuk Keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin Lumajang

K.H. Sulahak Syarif, sejak awal memimpin, bersama pengurus Yayasan dan pondok pesantren, secara bertahap melakukan perubahan sistem pengelolaan dan model kepemimpinannya yang awalnya berlandaskan ciri khas dan kemampuan pribadi melalui berbagai kebijakan inovatif demi menjamin keberlanjutan ekonomi pondok pesantren.

1. Kiai Sebagai Penguat Idealisme dalam Keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin

Pengasuh memperkuat idealisme dan tanggung jawab bersama pengurus yayasan, pondok pesantren, dan unit-unitnya dalam menjaga keberlanjutan ekonomi dengan memberikan kewenangan serta kebebasan berinovasi dan menanamkan rasa kepemilikan bersama atas pondok pesantren. Dengan demikian semua pihak di lingkungan pondok pesantren memiliki gagasan, melakukan inovasi dan kreatifitas dalam mengembangkan lembaga yang dipimpinnya, seperti yang disampaikan oleh K.H Sulahak Syarif:

“Saya berkomitmen membangun transformasi organisasi dengan perencanaan tujuan jangka pendek & panjang, kerjasama, kekompakan, dan komitmen bersama, dengan harapan bisa menjadikan semua unsur dibawah pesantren memiliki idealisme dalam pengembangan pesantren”.

Pengasuh dalam kepemimpinannya untuk pengembangan dan

keberlanjutan ekonomi pondok pesantren melaksanakan musyawarah dalam rangka memajukan pondok pesantren. Pengasuh melakukan pendekatan secara pribadi kepada semua pengurus dengan model kepemimpinan yang kharismatik, seperti yang disampaikan oleh K.H Dr. Abdul Wadud Nafis Lc. M.E.I : “Pengasuh memberikan kebebasan, kepercayaan kepada pengurus untuk berinovasi dalam pengembangan ekonomi serta menggelar musyawarah bersama.”

Pernyataan tersebut diperkuat oleh Nyai Hj. Dr. Qurroti A’yun: “Pengasuh melakukan pendekatan kepada pengurus secara individu dan meminta masukan lewat musyawarah untuk pengembangan dan keberlanjutan ekonomi pondok pesantren.”

Berdasarkan observasi, Pengasuh mempengaruhi pengurus yayasan, pengurus pesantren, kepala unit bisnis, dan santri dengan menjadi teladan ideal mulai dari kedisiplinan, penampilan sikap sosial, kemampuan analisis, hingga profesionalisme serta dengan menjalin hubungan harmonis, menyampaikan dan mengolah gagasan secara efektif, dan memotivasi inovasi untuk keberlanjutan ekonomi.

Hasil observasi tentang sikap idealisme pengasuh diperkuat oleh pernyataan Gus Izzuddin Syarif yaitu :

“Pengasuh menjadi teladan ideal melalui kedisiplinan, sikap sosial, kemampuan analisis, dan profesionalisme untuk memotivasi pengurus dan santri dengan harapan bisa dijadikan panutan.”

Pengasuh melalui sikap idealismenya, memiliki orientasi pondok pesantren bisa maju kedepannya dengan cara selalu mensupport setiap kegiatan termasuk kepada unit pengelola ekonomi pesantren, seperti yang disampaikan oleh Ustadz Khoirul Ichfan, :

“Pengasuh rutin hadir di kopontren dengan memberikan support, masukan pengembangan dan mendorong program *One Pesantren One Product* (OPOP) sebagai upaya untuk mewujudkan keberlanjutan ekonomi pondok pesantren.”

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dapat disimpulkan, Pengasuh memperkuat idealisme dan keberlanjutan ekonomi pesantren dengan

mendorong inovasi dan keberlanjutan ekonomi pesantren dengan memberi kebebasan dan kepercayaan kepada pengurus untuk berinovasi, rutin menggelar musyawarah serta pendekatan personal untuk menyerap masukan, menjadi teladan ideal lewat kedisiplinan, sikap sosial, analisis, dan profesionalisme. Aktif mendukung unit ekonomi seperti Kopontren Syarif Mart dan program *One Pesantren One Product (OPOP)*, serta berkomitmen pada transformasi organisasi melalui perencanaan tujuan jangka pendek dan panjang, kerjasama, kekompakan, dan komitmen bersama.

2. Pengasuh memotivasi dan Menginspirasi Pengurus Yayasan, Kepala Unit, Pengurus Pondok Pesantren dan Santri untuk Keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren

Pengembangan dan keberlanjutan ekonomi di pondok pesantren Kiai Syarifuddin, pengasuh memberikan motivasi inspirasi kepada semua pengurus di bawah naungan pondok pesantren dengan cara pemenuhan fasilitas penunjang kegiatan dengan harapan menjadi motivasi bersama untuk memajukan pondok pesantren.

Hasil observasi tentang penambahan fasilitas operasional untuk memotivasi semangat kerja khususnya di unit kopontren yaitu, perombakan fasilitas bangunan yang awalnya bangunan biasa kemudian di rombak menjadi bangunan yang modern seperti swalayan dan barang inventarisir di dalam di upgrade, di perbanyak dan berseragam untuk karyawannya.

Pemberian apresiasi dan penghargaan kelembagaan dan individu oleh Pengasuh kepada masing-masing lembaga khususnya yang bergerak di bidang ekonomi, merupakan salah satu cara pemberian motivasi untuk meningkatkan kinerja dan memajukan pondok pesantren secara umum, seperti yang disampaikan oleh K.H Sulahak Syarif :

“Saya memberikan penghargaan kepada semua unit serta mengadakan kompetisi antar unit bisnis dengan piala bergilir dengan motivasi bekerja lebih profesional agar mendapatkan hasil yang banyak. Memfasilitasi pelatihan, mendorong kinerja dan semangat berkompetisi.”

Pemberian motivasi oleh Pengasuh dengan cara pemenuhan fasilitas

kegiatan dan operasional dengan harapan untuk kemajuan pondok pesantren dan untuk keberlanjutan ekonomi pesantren, dikuatkan oleh K.H, Dr. Abdud Wadud Nafis:

"Pengasuh memotivasi dengan menyediakan fasilitas operasional masing-masing unit dengan harapan meningkatkan pelayanan, memberikan pelatihan, sarana pendukung untuk meningkatkan profesionalisme dan inovasi dengan tujuan dapat mewujudkan keberlanjutan ekonomi pondok pesantren."

Diperkuat dengan wawancara dengan Ustadz Choirul Ichfan, yaitu :

"Pengasuh secara rutin turun ke kopontren melakukan mentoring dan memberikan dukungan langsung, serta menginisiasi program OPOP untuk memperkuat inovasi dan keterlibatan unit ekonomi."

Pernyataan K.H Dr. Abdudl Wadud Nafis, tentang cara pengasuh memberikan motivasi dengan cara pemberian informasi kepada semua pengurus, diperkuat oleh Nyai Hj. Dr. Qurroti A'yun:

"Pengasuh, memotivasi dan menginspirasi pengurus dengan cara menyampaikan pada rapat, informasi yang transparan tentang tujuan besar pondok pesantren yaitu menginformasikan arah dan tujuan pondok pesantren, tentang visi dan target pesantren secara individual dan kolektif, memfasilitasi dialog terbuka untuk menginspirasi dan menyamakan visi."

Bersadarkan hasil observasi dan wawancara dapat disimpulkan, bahwasannya bentuk kepemimpinan transformasional yang pengasuh terapkan untuk meningkatkan motivasi dan menginspirasi para pengurus di pondok pesantren Kiai Syarifuddin yaitu Pengasuh memotivasi dengan rutin memberikan penghargaan serta menyelenggarakan kompetisi antar unit bisnis untuk meningkatkan pendapatan, memotivasi pengurus dengan menyediakan fasilitas operasional, pelatihan, dan sarana pendukung. Pengasuh menyampaikan informasi transparan tentang visi dan target pesantren secara individual dan kolektif serta secara berkala turun langsung ke Kopontren Syarif Mart untuk mentoring, mendukung dan menginisiasi program OPOP untuk meningkatkan kinerja, profesionalisme, dan inovasi dalam keberlanjutan ekonomi.

3. Pengasuh Menstimulasi Intelektual Pengurus dan Kepala Unit dalam Mewujudkan Keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren.

Pemimpin transformasional mendorong stimulasi intelektual, perhatian individual, dan pelatihan untuk memecahkan masalah secara teliti, rasional, kreatif, dan inovatif, serta merencanakan, mengorganisir, mengendalikan, dan mengevaluasi kegiatan secara matang.

Pengasuh dalam mewujudkan keberlanjutan ekonomi pondok pesantren selalu berusaha, berupaya menstimulus, membina intelektualitas dan meningkatkan kompetensi profesional pengurus pesantren dan unit-unit bisnis, seperti yang disampaikan oleh K.H Sulahak Syarif :

“Saya menyiapkan regenerasi pemimpin dengan istikhoroh melalui sholat dan pembacaan Al-Qur’an acak untuk petunjuk, menstimulasi kemampuan keilmuan calon, serta merekomendasikan mereka mengikuti pelatihan, workshop, dan praktik kepanitian bergilir demi meningkatkan kepemimpinan untuk keberlanjutan ekonomi.”

K.H Dr. Abdul Wadud Nafis, Lc. M.E.I, menguatkan bahwasannya pengasuh dalam meningkatkan stimulus keilmuan pengurus yaitu :

“Pengasuh membina intelektualitas dan kompetensi pengurus/unit bisnis untuk meningkatkan kemampuan mengelola unit melalui pelatihan, seminar, sharing antar koperasi, dan menetapkan struktur TUSI berbasis kompetensi.”

Pengasuh dalam meningkatkan kemampuan mengelola unit bisnis dengan cara mengikuti kegiatan pelatihan dll, diperkuat Ustadz Khoirul Ichfan:

“Pengasuh menguatkan kopontren dengan menginisiasi grup sharing antar pesantren, pelatihan, dan program OPOP, serta melakukan mentorship langsung di lapangan untuk mewujudkan keberlanjutan ekonomi.”

Pernyataan ketua Yayasan tentang pengembangan dan kemajuan pondok pesantren Kiai Syarifuddin dengan penempatan struktural yangb sesuai dengan kemampuan dan profesionalitas diperkuat oleh Nyai Hj. Dr. Qurroti A’yun :

“Pengasuh mengisi struktur lembaga dan unit bisnis dengan merekrut alumni dan santri, lalu menerapkan sistem rekrutmen terbuka berbasis kualifikasi serta seleksi profesional untuk posisi struktural di Yayasan.”

Hasil wawancara diatas ditemukan bahwasannya kepemimpinan tranformsioanl pengasuh dalam menstimulus keilmuan pengurus dan kepala

unit bisnis yaitu dengan cara Pengasuh menerapkan kepemimpinan transformasional dengan merencanakan dan mengevaluasi kegiatan secara matang; menstimulasi intelektual, meningkatkan kompetensi dan regenerasi pengurus melalui istikhoroh, pengasuh merekomendasikan pengurus untuk mengikuti pelatihan, workshop, dan seminar; memberikan pertimbangan individual serta mentoring langsung melalui program OPOP dan grup sharing antar pesantren. Merekrut alumni dan santri secara terbuka berdasarkan kompetensi, guna mengorganisir tenaga profesional, meningkatkan kinerja dan inovasi, serta mewujudkan keberlanjutan ekonomi pesantren.

4. Pengasuh Mengembangkan Diri Pengurus dan Kepala Unit Bisnis dalam Mewujudkan Keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren.

Pengasuh dalam membina individu pengurus pada aspek tanggung jawab di lembaga dan unit bisnis dilakukan pengawasan berkala terhadap kinerja dan tanggung jawab pengurus pesantren. Selain itu pengawasan dilakukan agar kegiatan operasional unit bisnis berjalan terarah dan terkontrol dengan harapan kemajuan pondok pesantren dan mewujudkan keberlanjutan ekonomi pondok pesantren.

Hasil observasi diketahui bahwasannya pengasuh dalam mengembangkan diri pengurus dan kepala unit bisnis untuk mengoptimalkan kinerja secara berkala melakukan pengawasan dan evaluasi dengan memberikan motivasi dan masukan-masukan ke lembaga masing-masing dengan turun langsung ke lapangan dan mengevaluasi melalui forum resmi di pondok pesantren.

Pengasuh memberikan motivasi untuk meningkatkan kualitas diri melalui pengembangan karier, pendidikan lanjut, dan peningkatan layanan serta mendorong inovasi kreatif untuk keberlanjutan ekonomi pondok pesantren. seperti yang disampaikan K.H Sulahak Syarif :

“Saya menjadikan pesantren ini maju dan mewujudkan keberlanjutan ekonomi dengan rutin melakukan pengawasan berkala dan melaksanakan forum resmi evaluasi kinerja dan tanggung jawab, kemudian memberi masukan dan motivasi untuk peningkatan kualitas diri dan inovasi pengurus”.

Pernyataan Pengasuh diatas tentang kepemimpinan transformasional pengasuh dalam meningkatkan diri individu pengurus dan pengelola unit bisnis, dipertegas oleh Gus Izzuddin Syarif :

“Pengasuh menerapkan pendekatan personal lewat sosialisasi, workshop, dan pelatihan. mengarahkan pengurus mengikuti diklat/seminar serta mendorong pendidikan lanjut untuk meningkatkan kecerdasan intelektual dan kompetensi profesional.”

Pengasuh memperkuat komitmen kerja dengan menerapkan peraturan tegas, menyelesaikan tugas dengan tuntas, menyampaikan informasi kemajuan, dan menyediakan fasilitas yang dibutuhkan, sehingga seluruh individu, pengurus, dan pengelola unit bisnis dapat bekerja profesional demi kemajuan dan keberlanjutan ekonomi pondok pesantren, Seperti yang dijelaskan oleh K.H Dr. Abdul Wadud Nafis, Lc. M.E.I:

“Pengasuh tidak pernah pilih kasih, objektif dalam menilai, memotivasi semua pengurus, mengajak elemen pesantren saling membantu, menumbuhkan kebersamaan dan sinergi untuk mencapai tujuan akhir pesantren..”

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat ditemukan bahwasannya Pengasuh secara berkala melakukan pengawasan dan evaluasi kinerja melalui kunjungan lapangan dan forum resmi; memberikan motivasi, masukan, dan pembinaan melalui sosialisasi, workshop, pelatihan, serta dorongan pendidikan lanjut; menerapkan peraturan tegas, konsistensi penyelesaian tugas, dan menyediakan fasilitas operasional; serta menggunakan pendekatan personal yang objektif untuk mengembangkan tanggung jawab, komitmen, intelektualitas, dan inovasi pengurus beserta kepala unit bisnis, guna memajukan pondok pesantren dan mewujudkan keberlanjutan ekonomi.

c. Kepemimpinan Amanah Pengasuh dalam Mewujudkan Keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren

Kepemimpinan yang amanah berarti seorang pemimpin harus adil, jujur, dan bertanggung jawab dalam segala tindakan dan keputusan yang diambil. Proses kepemimpinan K.H Sulahak Syarif dalam memimpin pondok pesantren ini dilandaskan kepada sifat amanah yang dijadikan pegangan untuk bisa

memajukan, mewujudkan keberlanjutan ekonomi dan menjadi motivasi bagi para pengurus dan pengelola unit bisnis. Disampaikan langsung oleh K.H Sulahak Syarif :

“Saya menegaskan kepemimpinan harus berlandaskan amanah, adil, jujur, bertanggung jawab, profesional, mempertimbangkan duniawi dan akhirat, serta memotivasi semua unit dan pengurus untuk bertindak dengan penuh Amanah dalam melaksanakan kewajibannya.”

K.H Dr. Abdul Wadud Nafis, Lc. M.E.I menegaskan pernyataan Pengasuh tentang prinsip kepemimpinan amanah yang dijadikan pegangan dalam memajukan dan mewujudkan keberlanjutan ekonomi :

“Pengasuh menegaskan bahwa kepemimpinan amanah harus menjadi budaya di Pesantren, berfungsi sebagai fondasi yang mendorong akuntabilitas individu dan tim, serta didukung oleh mekanisme insentif (*reward–punishment*) dan rekrutmen profesional untuk meningkatkan kompetensi pengurus dan unit bisnis.”

Ustadz Khoirul Ichfan, menguatkan tentang kepemimpinan K.H Sulahak Syarif dan ketua Yayasan tentang prinsip amanah dan pemberian motivasi untuk bekerja lebih semangat dan professional kepada para pengurus dan pengelola unit bisnis :

“Pengasuh merupakan figure dan panutan, menjadi role model, teladan dalam amanah, keadilan dan tanggung jawab; memotivasi pengurus melalui contoh sikap dan arahan untuk profesionalis dan kerja keras untuk bisa mewujudkan keberlanjutan ekonomi pondok pesantren.”

Gus Izzuddin Syarif, menguatkan yang disampaikan oleh Ketua Yayasan bahwasannya :

“Rekrutmen karyawan sudah melalui proses seleksi dan secara profesional dengan bekerjasama dengan konsultan ahli, sesuai arahan dari pengasuh untuk merekrut orang yang kompeten agar amanah dalam mengelola pondok pesantren ini.”

Berdasarkan hasil wawancara diatas ditemukan bahwa kepemimpinan Amanah Pengasuh peneliti menemukan Kepemimpinan amanah KH Sulahak Syarif di Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin diwujudkan melalui keadilan, kejujuran, tanggung jawab, dan profesionalisme yang dijadikan budaya organisasi dengan mekanisme akuntabilitas dan rekrutmen profesional untuk

memajukan serta memastikan keberlanjutan ekonomi pondok pesantren sambil memotivasi seluruh pengurus dan unit bisnis.

4.2.2 Prinsip-prinsip Kepemimpinan Transformasional Pesantren untuk keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin Lumajang

Prinsip merupakan pedoman dan menjadi ciri khas tersendiri, artinya kepemimpinan transformasional mempunyai ciri khas tersendiri, Pengasuh harus pandai menjelaskan tujuan, visi dan misi dengan terang dan mudah dimengerti, agar bawahan paham apa tujuan awal dan apa yang harus dicapainya untuk mewujudkan kemajuan dan keberlanjutan ekonomi pondok pesantren, seperti yang disampaikan oleh K.H Sulahak Syarif :

“Untuk mewujudkan keberlanjutan ekonomi pondok pesantren, saya memberikan informasi tujuan didirikannya pondok pesantren, visi dan misi pesantren secara jelas, memotivasi semangat kerja dan inovasi, menumbuhkan kebersamaan & saling tolong-menolong, terbuka menerima kritik, serta menekankan iman dan amal shalih dalam kepemimpinan.”

Nyai Hj. Dr. Qurroti A'yun menegaskan implemmentasi prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional yang dilakukan Pengasuh dalam memberikan penjelasan dan pemahaman terkait tujuan dari pondok pesantren :

“Kemampuan Pengasuh menyampaikan informasi secara logis tentang tujuan pondok dan peran unit bisnis, sehingga pengelola memahami peran ekonomisnya dan bekerja maksimal sesuai arahan untuk mewujudkan keberlanjutan ekonomi.”

Hasil observasi menunjukkan bahwa K.H. Sulahak Syarif secara langsung dan logis menyampaikan tujuan pesantren serta peran pengelola unit bisnis dan Kopontren dalam rapat formal, sehingga pengurus dan pengelola mudah memahami dan menerapkan arahan tersebut.

Pernyataan K.H Sulahak Syarif di atas tentang prinsip kepemimpinan Pengasuh dengan kemampuan membangun semangat para pengurus pondok pesantren dan pengelola unit bisnis dikuatkan oleh Ustadz Khoirul Ichfan :

“Pengasuh rutin berkomunikasi secara intens di lapangan dengan para staff, mendeteksi tantangan operasional kopontren seperti faktor kelemahan di IT sehingga bisa segera dilakukan upgrading, memberi masukan dan semangat kerja dengan tujuan kinerja dan inovasi unit bisnis terus meningkat.”

Ditegaskan oleh K.H Dr. Abdul Wadud Nafis, Lc. M.E.I tentang prinsip saling tolong menolong yang diterapkan oleh Pengasuh :

“K.H. Sulahak Syarif menanamkan prinsip tolong-menolong di antara pengasuh, santri dan pengelola unit bisnis, yang didukung oleh nilai amanah, keadilan dan ulil amri dalam pengambilan keputusan serta rekrutmen profesional, untuk mendorong akuntabilitas, kepercayaan dan keberlanjutan ekonomi pesantren.”

Berdasarkan hasil wawancara diatas tentang prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional pesantren untuk keberlanjutan ekonomi pondok pesantren dapat peneliti temukan Pengasuh menjalankan kepemimpinan dengan menyampaikan menyampaikan visi dan misi secara jelas untuk memotivasi semangat kerja, inovasi, kebersamaan, dan tolong-menolong; mengkomunikasikan secara logis peran unit bisnis agar pengelola memahami tanggung jawab ekonomis; rutin berkomunikasi di lapangan untuk mengatasi tantangan dan meningkatkan kinerja; serta menerapkan prinsip amanah, keadilan dan ulil amri dalam pengambilan keputusan dan rekrutmen profesional demi akuntabilitas, kepercayaan, dan keberlanjutan ekonomi pesantren.

4.2.3 Proses Evaluasi Kepemimpinan Transformasional Pesantren untuk keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin Lumajang

Kepemimpinan yang efektif menjadi fondasi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan utama. Untuk mengetahui kualitas kepemimpinan yang terus berkembang, proses evaluasi kepemimpinan penting untuk dilakukan. Evaluasi ini berfungsi untuk menilai seberapa berhasil seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi para bawahan. Dengan adanya evaluasi yang sistematis dan berkelanjutan, organisasi dapat mengidentifikasi keberhasilan kepemimpinan dan menentukan posisi yang perlu dievaluasi dan diperbaiki.

Kepemimpinan ideal tercermin dari sikap panutan yang dikagumi, dihormati, dan dipercaya dengan mengutamakan kebutuhan pengikut, berbagi risiko, serta konsisten berpegang pada etika dan nilai sehingga ia menjadi teladan berintegritas dan berkomitmen tinggi bagi pengurus dan pengelola Kopontren dalam memajukan dan mewujudkan keberlanjutan ekonomi pondok pesantren. hasil wawancara K.H Sulahak Syarif :

“Saya berperan sebagai teladan dan inspirasi dengan menunjukkan integritas, ketekunan, dan transparansi, serta memberikan motivasi, stimulasi intelektual, dan bimbingan personal agar pengurus meniru sikap dan visi-misinya demi kemajuan dan keberlanjutan ekonomi pesantren.”

Pernyataan pengasuh tentang pengaruh yang diidealkan dan proses evaluasi kepemimpinan pengasuh penting untuk dilakukan. Evaluasi ini berfungsi untuk menilai seberapa berhasil seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi para bawahan, dipertegas oleh K.H Dr. Abdul Wadud Nafis :

“Kepemimpinan K.H. Sulahak Syarif dinilai dari kemampuannya mempengaruhi, memotivasi dan menjaga keadilan, serta melalui mekanisme dialog (*al-inbâ'*) dan ujian (*al-balâ'*) untuk menemukan area perbaikan dan memperkuat ketahanan organisasi.”

Proses evaluasi dan keberhasilan pengasuh dalam menjalankan program yang bisa memotivasi kinerja semua unsur di pondok pesantren ditegaskan oleh Nyai Hj. Dr. Qurroti A'yun :

“Keberhasilan kepemimpinan Pengasuh dalam mewujudkan keberlanjutan ekonomi yaitu memberikan motivasi inspiratif. Proses evaluasi dilakukan secara dialogis, pengasuh membuka ruang diskusi (*al-inba'*) untuk mengumpulkan masukan dan keberhasilan diukur lewat partisipasi dalam pelatihan, inovasi unit, serta antusiasme dalam implementasi solusi dan menegaskan pentingnya evaluasi kolaboratif untuk keberlanjutan ekonomi.”

Pernyataan Pengasuh pondok pesantren Kiai Syarifuddin diatas tentang pemberian motivasi dengan perimbangan individu untuk mewujudkan keberlanjutan ekonomi pondok pesantren, ditegaskan oleh Gus Izzuddin Syarif :

“Hasil evaluasi kepemimpinan Pengasuh menunjukkan bahwa mempertimbangkan kebutuhan individu, memotivasi untuk mendukung keberlanjutan ekonomi pesantren, sambil memantau Kopontren melalui komunikasi intens, identifikasi kendala, refleksi bersama, dan penggunaan ujian (*al-balâ'*) untuk memperkuat spiritualitas, kebersamaan, dan ketahanan organisasi.”

Berdasarkan hasil wawancara diatas tentang proses evaluasi kepemimpinan K.H Sulahak Syarif dalam memajukan pondok pesantren peneliti dapat temukan Pengasuh Pengasuh Kiai Syarifuddin berperan sebagai panutan ideal dengan menampilkan integritas, ketekunan, transparansi, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian personal. Kepemimpinan beliau dievaluasi berdasarkan

kemampuan memengaruhi, memotivasi, dan menegakkan keadilan dengan mekanisme dialogis (*al-inbâ'*) dan ujian (*al-balâ'*) untuk mengidentifikasi area perbaikan dan memperkuat ketahanan organisasi. Proses evaluasi bersifat kolaboratif melalui diskusi terbuka, diukur lewat partisipasi pelatihan, inovasi unit, dan antusiasme implementasi solusi demi keberlanjutan ekonomi, serta monitoring intensif Kopontren Syarif Mart via komunikasi, refleksi bersama, dan penggunaan *al-balâ'* untuk memperkuat spiritualitas dan kebersamaan.

4.3 Paparan Data Lapangan dan Analisis Kepemimpinan Transformasional Pesantren Di Pondok Miftahul Midad

Pada bab ini peneliti akan menyajikan data-data lapangan yang peneliti gali dari Pondok Pesantren Miftahul Midad sebagai lokus penelitian yang dipilih oleh peneliti. Penyajian pada bagian ini memuat tentang: 1) Pengembangan Kepemimpinan Pesantren untuk keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren, 2) Prinsip-prinsip Kepemimpinan Transformasional Pesantren untuk keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren, 3) Proses evaluasi Kepemimpinan Transformasional Pesantren untuk keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren.

4.3.1 Pengembangan Kepemimpinan Pesantren untuk keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang.

1. Model Kepemimpinan Pesantren untuk keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang.

Kepemimpinan Pengasuh di Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang melanjutkan kepemimpinan Almarhum pendiri Pondok Pesantren, model kepemimpinannya melalui beberapa proses perubahan dalam setiap pengambilan kebijakan dalam pengelolaan pondok pesantren. Seperti yang disampaikan oleh Kiai As'adul Umam Anas :

“Saya melanjutkan kebijakan almarhum dan menyesuaikan keputusan dengan kondisi tiap unit, mendelegasikan pelaksanaannya kepada pengurus, dan memanfaatkan pengalaman saya sebagai kepala Madrasah Diniah.”

Pernyataan tersebut diperkuat oleh Gus Khittotun, S.Pd.I yang menjelaskan tentang proses model kepemimpinan pengasuh mulai awal memimpin pondok pesantren.:

“Pengasuh melanjutkan kepemimpinan Abahnya yang wafat dengan meneruskan kebijakan Pendiri, memutuskan kebijakan dengan kharisma, meminta masukan dari pengurus sesuai situasi yang terjadi di lapangan dan tetap mengontrol kelembagaan.”

Pernyataan tentang faktor kepemimpinan kepribadian, pengalaman dan sikap rendah hati pengasuh dalam memutuskan suatu kebijakan dalam keberlanjutan kegiatan di pesantren, diperkuat hasil Ustadz Inwan :

“Pengasuh dalam kesehariannya memiliki sikap rendah hati, dekat dan perhatian terhadap santri, sehingga menumbuhkan semangat dan loyalitas, dawuhnya Kiai kami semua *samikna wa athokna*.”

Faktor yang mempengaruhi kepemimpinan dalam keberlanjutan ekonomi salah satunya yaitu faktor kebijakan, situasi dan kondisi yang dikuatkan Gus Ahmad Qoiyim; S.Ap:

“Kebijakan pengembangan dan keberlanjutan ekonomi dibawah kendali pengasuh dalam memutuskan kegiatan ekonomi, Pengasuh berdiskusi dengan saya tentang program ekonomi pesantren, lalu menerapkan inovasi seperti pembayaran elektronik untuk efisiensi.”

Hasil pernyataan diatas tentang pengaruh kebijakan, situasi dan kondisi diperkuat oleh Ustadz Nanang Qosim :

“Pengasuh membuat kebijakan terhadap pengelolaan kopontren dengan cara melihat situsasi dan kondisi pengelolaan yang berjalan, mengevaluasi kinerja koperasi, berdiskusi strategi perbaikan, kemudian menerapkan kebijakan adaptif sesuai hasil evaluasi.”

Berdasarkan hasil wawancara diatas tentang model kepemimpinan pengasuh pada awal kepemimpinannya dapat peneliti temukan data pada awal kepemimpinannya, Pengasuh meneruskan kebijakan pendiri dengan menyesuaikan keputusan tiap unit dan pengalaman memimpin Madrasah Diniah, mendelegasikan pelaksanaan kepada pengurus, memimpin dengan kharisma dengan mengumpulkan masukan serta tetap mengontrol kelembagaan, menunjukkan kerendahan hati dan kedekatan dengan santri untuk menumbuhkan loyalitas; menginisiasi inovasi ekonomi pesantren seperti pembayaran elektronik; serta rutin mengevaluasi kinerja koperasi, mendiskusikan strategi perbaikan, dan menerapkan kebijakan adaptif berdasarkan hasil evaluasi.

2. Kepemimpinan Transformasional Pesantren untuk keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang

a. Kiai Sebagai Penguat Idealisme dalam Keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren Miftahul Midad

Model kepemimpinan Kiai As'adul Umam Anas berkembang sesuai tuntutan zaman dengan mereformasi sistem pengelolaan bersama pengurus Yayasan dan pesantren, mengadaptasi gaya karismatik yang khas, melanjutkan kebijakan pendiri sambil menyesuaikan keputusan tiap unit, serta menerapkan kebijakan baru demi keberlanjutan ekonomi pesantren.

Gus Khittotun menyampaikan bahwa pengasuh memperkuat idealisme Pengurus dengan memberi kewenangan dan kebebasan untuk berinovasi dalam pengembangan ekonomi, menanamkan rasa kepemilikan bersama, serta mendorong tanggung jawab kolektif demi keberlanjutan ekonomi pesantren, dalam wawancaranya :

“Kepemimpinan yang diimpelentasikan oleh pengasuh yaitu kebebasan berinovasi dan berbagi gagasan ekonomi antar unit bisnis dan pengurus pada evaluasi rutin bulanan untuk memperkuat potensi dan keberlanjutan ekonomi pesantren.”

Pengasuh mengumpulkan semua pengurus untuk melaksanakan musyawarah dalam rangka memajukan pondok pesantren. Pengasuh melakukan pendekatan secara pribadi kepada semua pengurus dengan model kepemimpinan yang kharismatik, diperkuat Gus Ahmad Qoiyim, S.Ap :

“Pengasuh melakukan pendekatan secara individu yaitu dengan cara Pengasuh mengajak pengurus bermusyawarah, memberi arahan, dan meminta masukan terkait kendala dan keberhasilan unit usaha untuk perbaikan ekonomi pesantren.”

Berdasarkan hasil observasi terhadap sikap idealisme pengasuh, Pengasuh dalam proses memberikan pengaruh kepada para pengurus yayasan, pengurus pondok pesantren dan santri untuk mengikuti idealisme pengasuh dengan berbagai strategi, yaitu Pengasuh memosisikan diri sebagai teladan ideal dengan kedisiplinan, sikap sosial, analisis, dan profesionalis, menjalin hubungan harmonis serta menyampaikan ide secara efektif, sambil memotivasi pengurus yayasan, pengurus pesantren, dan santri untuk berinovasi demi keberlanjutan ekonomi sesuai

ajaran agama.

Hasil observasi tentang sikap idealisme pengasuh diperkuat oleh pernyataan

Gus Ahmad Zamroni:

“Pengasuh memberikan tauladan yang baik untuk dijadikan contoh dan motivasi, misalkan, mencontohkan kedisiplinan dengan datang lebih awal saat mengajar dan memberikan praktik kegiatan ekonomi profesional pada masa Rasulullah hingga kini dalam setiap pengajaran sebagai tauladan.”

Pengasuh melalui sikap idealismenya, memiliki orientasi pondok pesantren bisa maju kedepannya dengan cara selalu mensupport setiap termasuk kepada unit pengelola ekonomi pesantren, seperti yang disampaikan oleh Ustadz Nanang:

“Pengasuh rutin hadir di unit bisnis kopontren, memberi masukan, dan mendorong berpartisipasi dalam program OPOP untuk mendapatkan progra, kegiatan Dinas Koperasi untuk mendukung pengembangan ekonomi pesantren.”

Komitmen Pengasuh terlihat dari perencanaan tujuan pesantren jangka pendek dan panjang yang matang, serta membangun kerjasama, kekompakan, dan komitmen pengurus untuk mengimplementasikan visi melalui pengembangan Lembaga, Kiai As’adul Umam Anas menyatakan dalam wawancaranya :

“Sebagai pimpinan tertinggi dan Ketua Yayasan, saya bersinergi dengan seluruh unsur pesantren, menanamkan kebersamaan, kekeluargaan, profesionalisme, dan disiplin secara istiqomah demi kemajuan dan keberlanjutan ekonomi pesantren.”

Berdasarkan hasil wawancara diatas, diperoleh data sebagai berikut, Kepemimpinan Kiai As’adul Umam Anas mengadopsi model kepemimpinan dinamis dan visioner untuk menjamin keberlanjutan ekonomi; berbekal karisma dan wawasan luas, pengasuh bersama pengurus Yayasan mendorong idealisme melalui kebebasan berinovasi, kepercayaan penuh, dan forum musyawarah rutin di semua unit usaha, sekaligus menjadi teladan dalam kedisiplinan, profesionalisme dan sikap sosial sehingga tumbuh kebersamaan, kekeluargaan, dan tanggung jawab kolektif yang memastikan setiap ide dan kebijakan dijalankan dengan konsisten.

b. Pengasuh Memotivasi dan Menginspirasi Pengurus Yayasan, Kepala Unit, Pengurus dan Santri untuk Keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren

Pengasuh memberikan motivasi kepada semua pengurus di bawah naungan

pondok pesantren, seperti pengurus Yayasan, kepala unit non formal dan formal, pengurus pondok dan para santri dengan cara pemenuhan fasilitas penunjang kegiatan dengan harapan menjadi motivasi bersama bekerja secara profesional untuk memajukan pondok pesantren.

Hasil observasi tentang penambahan fasilitas operasional untuk memotivasi semangat kerja khususnya di unit Kopontren Al Midadi dan unit bisnis kantin pondok pesantren yaitu, penambahan fasilitas bangunan yang awalnya hanya ada satu ditambah beberapa bangunan baru untuk menampung fasilitas penjualannya dan diupgrade metode pembayarannya dengan sistem pembayaran elektronik.

Pemberian motivasi oleh pengasuh dengan cara pemenuhan fasilitas kegiatan dan operasional dibenarkan oleh Gus Khittotun, S.Pd.I, dengan pernyataannya sebagai berikut :

"Pengasuh memberikan support dan motivasi dengan cara menyediakan fasilitas operasional kepada koperasi dan unit bisnis termasuk mendatangkan konsultan ekonomi dan rutin turun langsung untuk sharing, memberikan arahan, dan diskusi program kerja untuk memotivasi pengurus."

Pernyataan Sekretaris Yayasan bahwa pengasuh memberikan motivasi dengan cara langsung turun ke masing-masing unit diperkuat oleh pernyataan Ustadz Nanang Qosim :

"Pengasuh rutin turun ke Kopontren untuk menyapa pengurus, berdiskusi tentang perkembangan dan hambatan operasional, meminta masukan pengembangan, serta memotivasi dan menginstruksikan kerja sama dengan menyampaikan tujuan dan kebijakan secara terbuka."

Pemberian apresiasi dan penghargaan kelembagaan dan individu kepada masing-masing lembaga yang bergerak di bidang ekonomi, merupakan salah satu cara pemberian motivasi untuk meningkatkan kinerja dan memajukan pondok pesantren , seperti yang disampaikan oleh Kiai As'adul Umam :

"Saya memberikan apresiasi kepada yang berprestasi berupa penghargaan secara kelembagaan maupun individu untuk meningkatkan kinerja dan semangat bekerja, harapannya pengelola ekonomi termotivasi untuk mewujudkan keberlanjutan ekonomi di pesantren."

Pemberian apresiasi dan penghargaan terhadap lembaga unit bisnis di pondok pesantren untuk memotivasi semua pengurus untuk pengelolaan

lembaganya, di pertegas oleh pernyataan Ustadz Nanang Qosim:

“Pemberian apresiasi dan penghargaan menambah semangat kerja dan motivasi untuk bekerja secara profesional dalam mengembangkan lembaga, program lomba dan pemberian materi pelatihan pengelolaan bisnis untuk dijadikan sebagai basic dan memberikan bimbingan agar percaya diri, integritas, dan profesionalisme.”

Berdasarkan hasil paparan diatas, peneliti menemukan bahwasannya Pengasuh menjaga keberlanjutan ekonomi dengan memotivasi pengurus dan santri melalui penyediaan fasilitas operasional (perluasan kantin & Kopontren, sistem pembayaran elektronik), menghadirkan konsultan ekonomi, turun langsung berdiskusi dan meminta masukan, memberikan apresiasi serta penghargaan, dan menyelenggarakan pelatihan manajemen unit bisnis, langkah- langkah yang menumbuhkan semangat kerjasama, inovasi, dan tanggung jawab kolektif untuk operasional pesantren yang profesional.

c. Pengasuh Menstimulasi Intelektual Pengurus dan Kepala Unit dalam Mewujudkan Keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren.

Stimulasi intelektual adalah karakter pemimpin transformasional yang mendorong bawahannya bisa memecahkan masalah secara teliti dan rasional, serta bekerja secara kreatif dan inovatif.

Pengasuh dalam meningkatkan stimulus intelektual, kemampuan, penempatan yang sesuai kualifikasi dan menyiapkan generasi penerus pengelola lembaga untuk kemajuan dan mewujudkan keberlanjutan ekonomi pondok pesantren yaitu dengan cara mengutamakan yang linier kualifikasi pendidikan dan yang memiliki pengalaman dalam mengelola lembaga atau unit bisnis di bawah naungan pondok pesantren, seperti yang dijelaskan oleh Kiai As’adul Umam Anas:

“Proses yang saya lakukan untuk memajukan ekonomi pesantren adalah merekrut karyawan profesional berdasarkan linieritas ijazah dan pengalaman, serta menyiapkan kaderisasi calon penerus melalui diklat kepemimpinan dan pendampingan langsung”

Gus Khittotun, S.Pd.I menguatkan tentang Pengasuh dalam memajukan dan mewujudkan keberlanjutan ekonomi pondok pesantren selalu berusaha dan berupaya membina intelektual dan meningkatkan kompetensi profesional pengurus pesantren dan unit-unit bisnis:

“Pengasuh memfasilitasi diklat, seminar dan keanggotaan koperasi untuk meningkatkan kompetensi, serta menyusun struktur pengurus yayasan sesuai kebutuhan dan kompetensi tujuannya untuk bisa mengelola unit bisnis secara profesional.”

Pernyataan tentang kepemimpinan Pengasuh dalam meningkatkan kemampuan mengelola unit bisnis dengan cara mengikuti kegiatan pelatihan dll, diperkuat oleh Ustadz Nanang Qosim :

“Kami pengurus kopontren dalam meningkatkan kemampuan mengelola kopontren sangat terbantu dengan program upgrade kemampuan manajemen dan mengelola organisasi. Program diklat, seminar, dan grup manajemen koperasi yang difasilitasi pesantren sehingga kinerja dan profesionalisme meningkat.”

Hasil wawancara Sekretaris Yayasan tentang pengembangan dan kemajuan pondok pesantren dengan penempatan struktural yang sesuai d diperkuat oleh Gus Ahmad Qoiyim:

“Pengasuh merekrut alumni pondok yang memiliki kompetensi berpengalaman dan profesional melalui rekrutmen terbuka dan seleksi kompetensi untuk mengisi jabatan struktural di lembaga dan unit bisnis dengan tujuan bisa memposisikan karyawan sesuai kemampuan dan profesional”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas ditemukan bahwasannya Kiai As’adul Umam Anas menguatkan stimulasi intelektual dengan menerapkan kepemimpinan transformasional, perencanaan matang dan evaluasi rutin; mengorganisir tenaga profesional berdasarkan kualifikasi dan pengalaman; rekrutmen terbuka; pelatihan kepemimpinan, seminar manajemen koperasi, dan pendampingan langsung; penataan struktur pengurus sesuai kompetensi; penempatan pengelola unit bisnis berdasarkan kemampuan; serta kaderisasi sistematis untuk meningkatkan profesionalisme, mempersiapkan penerus, dan menjamin keberlanjutan ekonomi pesantren.

d. Pengasuh Mengembangkan Diri Pengurus dan Kepala Unit Bisnis dalam Mewujudkan Keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren.

Pengasuh dalam membina individu pengurus pada aspek tanggung jawab di lembaga dan unit bisnis, dengan pengawasan berkala terhadap kinerja dan tanggung jawab pengurus. Selain itu pengawasan dilakukan agar kegiatan operasional unit bisnis berjalan terarah dan terkontrol dengan harapan mewujudkan keberlanjutan

ekonomi pondok pesantren.

Hasil observasi diketahui bahwasannya pengasuh dalam mengembangkan diri para pengurus dan kepala unit bisnis untuk mengoptimalkan kinerja pada masing-masing lembaga, pengasuh melakukan pengawasan dan evaluasi dengan tidak terencana dengan memberikan motivasi dan masukan-masukan ke lembaga dengan turun langsung ke lapangan dan mengevaluasi melalui rapat.

Pengasuh dalam mengembangkan diri pengurus dan lembaga unit bisnis dilakukan dengan memotivasi pengurus dan unit bisnis untuk terus meningkatkan kualitas diri baik dalam jenjang karier, pendidikan lanjut, maupun layanan pesantren serta mendorong inovasi kreatif untuk keberlanjutan ekonomi pondok pesantren. seperti yang disampaikan oleh Kiai As'adul Umam Anas :

“Saya memberikan motivasi baik di forum resmi maupun pribadi untuk meningkatkan kualitas dan kemampuan individu dalam mengelola lembaga dengan cara memberikan motivasi untuk meningkatkan kompetensi melalui studi lanjut, pelatihan periodik, dan komunikasi intensif berkelanjutan.”

Pernyataan Pengasuh diatas tentang kepemimpinan transformasional pengasuh dalam meningkatkan diri individu pengurus dan pengelola unit bisnis, dipertegas oleh Gus Ahmad Zamroni :

“Pengasuh memfasilitasi para pengurus untuk mengikuti workshop dan diklat serta memotivasi untuk melanjutkan pendidikan agar kompetensi profesional meningkat dengan tujuan mampu mewujudkan keberlanjutan ekonomi pesantren.”

Pengasuh membina komitmen kerja pengurus dengan menerapkan peraturan tegas, konsistensi tugas, komunikasi kemajuan, dan penyediaan fasilitas, sehingga mereka dapat bekerja profesional dan sungguh-sungguh demi kemajuan pesantren dan keberlanjutan ekonominya. Ditegaskan oleh Gus Khittotun, S.Pd.I :

“Pengasuh menginstruksikan untuk membina individu dengan membuat komitmen bersama dalam bentuk pakta integritas serta menyediakan fasilitas yang dibutuhkan lembaga dan unit bisnis untuk meningkatkan pelayanan.”

Pernyataan Sekretaris Yayasan terkait intruksi Pengasuh untuk memberikan pembinaan kepada individu, pengurus pondok pesantren dan pengelola unit bisnis dipertegas oleh Ustadz Nanang Qosim :

“Pengasuh memprioritaskan pengelolaan dan pengembangan unit bisnis Kopontren dengan dengan menambah fasilitas sarana-prasarana serta memberi motivasi dan support langsung di lapangan untuk meningkatkan pelayanan.”

Berdasarkan hasil wawancara ditemukan data bahwasannya kepemimpinan Kiai As’adul Umam Anas membina pengurus lembaga dan unit bisnis dengan supervisi berkala serta evaluasi terstruktur lewat kunjungan lapangan dan rapat formal, memberikan motivasi, dukungan dan pelatihan profesional, menetapkan peraturan tegas dan pakta integritas, serta menyediakan fasilitas yang dibutuhkan dengan tujuan pengurus termotivasi bekerja profesional untuk keberlanjutan ekonomi pesantren.

3. Kepemimpinan Amanah Pengasuh dalam Mewujudkan Keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren

Kepemimpinan yang amanah berarti seorang pemimpin harus adil, jujur, dan bertanggung jawab dalam segala tindakan dan keputusan yang diambil. Proses kepemimpinan Kiai As’adul Umam Anas dalam memimpin pondok pesantren ini dilandaskan kepada sifat amanah yang dijadikan pegangan untuk bisa memajukan, mewujudkan keberlanjutan ekonomi dan menjadi motivasi bagi para pengurus dan pengelola unit bisnis. Disampaikan langsung oleh Kiai As’adul Umam Anas, selaku pengasuh dan Ketua Yayasan pondok pesantren Miftahul Midad:

“Memimpin pesantren bukan sekadar mengelola operasional dan mendidik santri, melainkan amanah dari Allah SWT; setiap keputusan dan tindakan saya pertanggungjawabkan kepada-Nya, dirumuskan bersama Dewan Pengasuh, dengan mengutamakan akhirat di atas kepentingan dunia.”

Gus Khittotun, S.Pd.I menegaskan pernyataan Pengasuh tentang prinsip kepemimpinan Amanah yang dijadikan pegangan dalam memajukan dan mewujudkan keberlanjutan ekonomi :

“Pada awal perekrutan, pengasuh menegaskan bahwa mengelola pesantren adalah amanah dari Allah SWT, mendorong pengurus bekerja dengan penuh tanggung jawab dan profesionalisme, menjadikan nilai amanah sebagai pondasi, serta memberikan bisyaroh tambahan bagi yang istiqomah.”

Ustadz Nanang Qosim menguatkan tentang kepemimpinan Pengasuh dan Sekretaris Yayasan tentang prinsip Amanah dan pemberian motivasi untuk bekerja

lebih semangat dan profesional kepada para pengurus dan pengelola unit bisnis :

“Kiai As’adul Umam Anas rutin memotivasi pengelola Kopontren dengan menjanjikan *bisyaroh* tambahan bagi yang bekerja rajin dan istiqomah, sehingga semangat kerja meningkat dan mendukung keberlanjutan ekonomi pesantren.

Gus Ahmad Zamroni menguatkan apa yang disampaikan oleh Sekretaris Yayasan bahwasannya :

“Proses seleksi karyawan baru secara ketat agar sesuai kompetensi dan bertanggung jawab, karena pengasuh khawatir kesalahan rekrutmen menghambat perkembangan, salah merekrut karyawan dan berharap pengelola yang amanah dapat memajukan serta menjamin keberlanjutan ekonomi pesantren.”

Berdasarkan hasil wawancara diatas ditemukan bahwawannya kepemimpinan amanah Pengasuh tercermin dari keadilan, kejujuran, dan tanggung jawab, Pengasuh memandang memimpin sebagai amanah Ilahi, merumuskan kebijakan bersama Dewan Pengasuh dengan menekankan nilai ukhrawi, menanamkan integritas sejak perekrutan melalui wejangan, pakta integritas, dan *bisyaroh*, aktif memotivasi melalui pelatihan, fasilitas, dan penghargaan, serta melakukan seleksi karyawan ketat demi menjaga kompetensi, profesionalisme, dan keberlanjutan ekonomi pesantren.

4.3.2 Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Transformasional Pesantren untuk keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang

Prinsip merupakan acuan atau pedoman dan menjadi ciri khas tersendiri. Yang artinya kepemimpinan transformasional mempunyai ciri khas tersendiri, Pengasuh harus pandai menjelaskan tujuan, visi dan misi dengan terang dan mudah dimengerti, agar bawahan paham apa tujuan awal dan apa yang harus dicapainya untuk mewujudkan kemajuan dan keberlanjutan ekonomi pondok pesantren, seperti yang disampaikan oleh Kiai As’adul Umam Anas :

“Pengasuh secara rutin menyampaikan visi dan misi pondok pesantren baik dalam rapat resmi maupun pertemuan informal agar pengurus dan pengelola memahami tugasnya, bekerja profesional, serta menerapkan kerja tim, loyalitas, inovasi, budaya tolong-menolong, keterbukaan terhadap kritik, dan landasan keimanan serta amal shalih.”

Pernyataan yang disampaikan oleh Pengasuh dalam implemmentasi prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional yang dilakukan yaitu dengan memberikan

penjelasan dan pemahaman terkait tujuan dari pondok pesantren, dipertegas oleh Gus Ahmad Qoiyim, S.Ap :

“Saya konsisten melanjutkan amanah pengasuh dengan menyampaikan secara rutin tujuan dan mengevaluasi pengelola, memfasilitasi inovasi (OPOP, studi tiru), menjaga keterbukaan masukan, serta meneguhkan keimanan dan amal shalih dalam setiap kegiatan.”

Berdasarkan hasil observasi, pengasuh rutin menyampaikan secara logis dan mudah dipahami tujuan pondok pesantren serta peran pengelola unit bisnis di forum formal, lalu Wakil Ketua Yayasan bidang pengembangan ekonomi secara konsisten menegaskan kembali detail tujuan pendirian pesantren dalam agenda koordinasi dan evaluasi unit bisnis.

Pernyataan Pengasuh di atas tentang prinsip kepemimpinan Pengasuh dengan kemampuan membangun semangat para pengurus pondok pesantren dan pengelola unit bisnis untuk mewujudkan keberlanjutan ekonomi pondok pesantren, dikuatkan oleh Ustadz Nanang Qosim :

“Pengasuh secara rutin dan spontan berkeliling pesantren setelah mengajar untuk menyapa dan berbagi dengan pengurus serta pengelola unit bisnis. Pendekatan ini memudahkan beliau mendeteksi kendala lebih awal, memberikan motivasi dan masukan, sementara kami melaporkan kinerja secara berkala dan terdorong untuk berinovasi.”

Ditegaskan oleh Gus Khittotun, S.Pd.I tentang prinsip saling tolong menolong yang diterapkan oleh Pengasuh untuk mewujudkan keberlanjutan ekonomi pondok pesantren :

“Pengasuh menanamkan prinsip tolong-menolong dalam setiap rapat resmi, sehingga seluruh lembaga saling membantu dan melengkapi untuk menyelesaikan kekurangan bersama, memajukan ekonomi pesantren secara berkelanjutan dengan tanggung jawab, keadilan, dan profesionalisme.”

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara diatas dapat peneliti temukan tentang prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional pesantren untuk keberlanjutan ekonomi pondok pesantren, Pengasuh secara konsisten mengomunikasikan visi dan misi pesantren baik di forum resmi maupun nonformal, menekankan kerja tim, loyalitas, dan inovasi, serta mendorong budaya saling tolong-menolong, keterbukaan terhadap kritik, dan meneguhkan keimanan dan amal shalih sebagai landasan ekonomi, Pengasuh meneruskan amanah dengan rutin

menyampaikan tujuan dan evaluasi kepada pengelola ekonomi, memfasilitasi inovasi seperti OPOP dan studi tiru, serta menjaga ruang masukan sambil menanamkan nilai keimanan dalam setiap kegiatan; pengasuh juga terjun langsung ke lapangan untuk melakukan komunikasi intensif terjadwal maupun spontan untuk mendeteksi kendala, memberi semangat, dan mendorong inovasi berdasarkan masukan pengelola unit bisnis; di rapat resmi, prinsip saling tolong-menolong ditanamkan agar lembaga saling menutup kekurangan, menegakkan peran ulil amri dengan keadilan dan amanah agar seluruh elemen bekerja profesional.

4.3.3 Proses evaluasi Kepemimpinan Transformasional Pesantren untuk keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang.

Kepemimpinan yang efektif menjadi pondasi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan utama. Untuk mengetahui kualitas kepemimpinan yang terus berkembang, proses evaluasi kepemimpinan penting untuk dilakukan. Evaluasi ini berfungsi untuk menilai seberapa berhasil seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi para bawahan. Dengan adanya evaluasi yang sistematis dan berkelanjutan, organisasi dapat mengidentifikasi keberhasilan kepemimpinan dan menentukan posisi yang perlu dievaluasi dan diperbaiki.

Kepemimpinan ideal Pengasuh terwujud lewat keteladanan yang dikagumi dan dipercaya dengan mengutamakan kebutuhan pengikut, berbagi risiko, serta konsistensi beretika dan integritas tinggi agar pengurus dan pengelola kopontren dapat meniru perilaku dan bisa mengevaluasi untuk memajukan dan mewujudkan keberlanjutan ekonomi pesantren. Seperti yang disampaikan Pengasuh :

“Saya memimpin pondok pesantren menunjukkan sikap dan perilaku yang mencerminkan suatu kebaikan, keadilan, ketekunan, dan integritas sebagai teladan; memotivasi inspiratif (forum resmi & nonformal), menstimulasi intelektual; mendampingi secara personal; serta menegakkan keimanan dan amanah.”

Pernyataan pengasuh tentang pengaruh yang diidealkan dan proses evaluasi kepemimpinan pengasuh penting untuk dilakukan. Evaluasi ini berfungsi untuk menilai seberapa berhasil seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi para bawahan, dipertegas oleh Gus Khittotun, S.Pd.I :

“Kepemimpinan Pengasuh dinilai dari kemampuannya mempengaruhi pengurus dan pengelola lewat teladan berlandaskan keadilan,

ketekunan, dan integritas; dialog evaluatif (*al-inbā'*) untuk merumuskan solusi; ujian/cobaan spiritual (*al-balā'*) sebagai refleksi; serta introspeksi diri sebelum pengambilan kebijakan.”

Proses evaluasi dan keberhasilan pengasuh dalam menjalankan program yang bisa memotivasi kinerja semua unsur di pondok pesantren ditegaskan oleh Gus Ahmad Qoyim :

“Keberhasilan kepemimpinan Pengasuh dalam memajukan dan menjaga keberlanjutan ekonomi pesantren melalui motivasi inspiratif yang tercermin dari semangat kerja, profesionalisme, transparansi, dan kejujuran mereka.”

Ditegaskan oleh Gus Ahmad Zamroni tentang pemberian motivasi dengan pertimbangan individu untuk mewujudkan keberlanjutan ekonomi pondok pesantren yaitu :

“Evaluasi kepemimpinan Pengasuh menunjukkan bahwa dengan menerapkan prinsip pertimbangan individu secara konsisten melalui pendampingan personal dan kelembagaan, bimbingan sesuai kebutuhan, penekanan kontrol diri dan introspeksi, serta ujian spiritual (*al-balā'*) pengasuh berhasil memotivasi para pengurus dan pengelola unit bisnis untuk mewujudkan keberlanjutan ekonomi pesantren.”

Berdasarkan hasil wawancara diatas tentang proses evaluasi kepemimpinan transformasional pesantren untuk keberlanjutan ekonomi pondok pesantren, peneliti temukan bahwasannya Pengasuh memimpin Pondok Pesantren dengan menjadi teladan kebaikan melalui keadilan, ketekunan, dan integritas; memotivasi secara inspiratif baik di forum resmi maupun nonformal, menstimulasi intelektual, mendampingi secara personal, serta meneguhkan keimanan dan Amanah, proses evaluasi kepemimpinannya dilakukan dengan menilai pengaruh ideal, adil, tekun, berintegritas melalui dialog evaluatif (*al- inbā'*), ujian spiritual (*al-balā'*), dan introspeksi sebelum pengambilan kebijakan, serta mengukur keberhasilan motivasi berdasarkan semangat kerja, profesionalisme, transparansi, dan kejujuran, selain itu pengasuh menerapkan prinsip pertimbangan individu dengan memberikan bimbingan personal sesuai kebutuhan, menekankan kontrol diri dan introspeksi, serta menggunakan ujian spiritual (*al-balā'*) untuk memperkuat komitmen organisasi, sehingga seluruh elemen pesantren termotivasi, berperan profesional, dan mendukung kemajuan serta keberlanjutan ekonomi lembaga.

4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

Sub bab ini mengkaji, menguraikan dan menganalisis temuan di lapangan yang diintergrasikan dengan teori, hasil penelitian terdahulu dan usulan model berdasarkan temuan dan kajian teori yang telah diuraikan di bab sebelumnya, pembahasan penelitian ini sebagai berikut Pengembangan Kepemimpinan Pesantren untuk keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren, Prinsip-prinsip Kepemimpinan Transformasional Pesantren untuk keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren, Proses dan evaluasi Kepemimpinan Transformasional Pesantren untuk keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren.

4.4.1 Pengembangan Kepemimpinan Pesantren untuk keberlanjutan Ekonomi

Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin dan Pondok Pesantren Miftahul Midad

A. Model kepemimpinan yang diterapkan oleh K.H Sulahak Syarif dan Kiai As'adul Umam Anas pada awal kepemimpinan.

Penelitian ini mengungkap dua pendekatan kepemimpinan yang berbeda namun saling melengkapi. K.H. Sulahak Syarif menunjukkan transisi dari gaya otokratis berbasis kharisma menuju kepemimpinan transformasional-situasional dengan pendelegasian kewenangan, penguatan peran pengurus, serta keteladanan dalam moral dan komunikasi. Di sisi lain, Kiai As'adul Umam Anas sejak awal menerapkan gaya partisipatif-struktural dengan melibatkan pengurus dalam kebijakan, mengembangkan inovasi ekonomi, dan menumbuhkan budaya musyawarah.

Temuan ini menunjukkan kesesuaian dengan berbagai teori kepemimpinan. Gaya kepemimpinan kharismatik sebagaimana dijelaskan (Robbins, 1996), tampak pada pondasi spiritual dan otoritas moral yang kuat. Transformasi menuju gaya situasional (Vandayani, 2015), transformasional (Avolio, 1994), serta partisipatif-struktural (Yukl, 2010), mencerminkan kemampuan adaptasi yang relevan terhadap konteks internal lembaga. Lebih jauh, penerapan gaya kontekstual (Riggio, 2007), juga terlihat dalam fleksibilitas strategi yang digunakan kedua pemimpin dalam merespons dinamika organisasi.

Berdasarkan temuan tersebut, dirumuskan model konseptual “Kepemimpinan Kolaboratif dan Adaptif Pesantren” yang menyatukan kharisma

spiritual, fleksibilitas kebijakan, dan tata kelola ekonomi berbasis partisipasi, dengan menempatkan keberlanjutan ekonomi sebagai bagian dari tanggung jawab strategis kepemimpinan pesantren.

Dibandingkan dengan penelitian terdahulu yang hanya membahas aspek kepemimpinan secara parsial seperti (Sridadi, 2022), (Wulandari, 2020) dan studi di Tanwirul Islam, Nurul Huda, serta Nurul Jadid, penelitian ini menawarkan pendekatan yang lebih utuh dengan mengintegrasikan berbagai gaya kepemimpinan dan menggunakan perbandingan dua pesantren sebagai dasar analisis kontekstual yang lebih dalam.

Pembahasan temuan ini mengungkap bahwa keberhasilan kepemimpinan pesantren dalam mewujudkan keberlanjutan ekonomi dipengaruhi oleh kemampuan adaptasi terhadap konteks internal dan eksternal, serta integrasi antara nilai-nilai spiritual, partisipasi, dan inovasi. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperkuat temuan-temuan terdahulu yang bersifat parsial, tetapi juga memberikan kontribusi teoritis berupa model kepemimpinan kolaboratif-adaptif pesantren yang dapat dijadikan rujukan dalam pengembangan tata kelola lembaga Islam berbasis komunitas secara lebih menyeluruh.

B. Kepemimpinan Transformasional Pesantren untuk Keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin dan Pondok Pesantren Miftahul Midad.

Pembahasan pada konteks penelitian ini di dasarkan pada pendapat Bernard M. Bass yang memformulasikan kedalam bagian-bagian yaitu *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation* dan *Individualized Consideration*. kepemimpinan transformasional yang dapat dimaknai sebagai spirit pemimpin untuk melakukan transformasi atau perubahan terhadap sesuatu menjadi menjadi bentuk lain yang berbeda dan lebih sempurna. Oleh sebab itu, kepemimpinan transformasional mengandung makna sifat-sifat pemimpin yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain (Bass, 1985).

Kepemimpinan dalam lingkungan pesantren tidak hanya berpijak pada prinsip manajerial modern, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh dimensi spiritual, budaya lokal, dan nilai-nilai komunitas. Dalam konteks tantangan ekonomi dan tuntutan keberlanjutan kelembagaan, pesantren membutuhkan figur pemimpin yang

mampu melakukan transformasi secara holistik. Penelitian ini mengkaji penerapan kepemimpinan transformasional sebagaimana diformulasikan oleh (Bass, 1985) yang mencakup empat dimensi utama: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.

Berbeda dari pendekatan teoritis yang umumnya berbasis organisasi formal, penelitian ini menunjukkan bagaimana kepemimpinan transformasional dikontekstualisasikan secara khas dalam budaya pesantren melalui dua tokoh sentral: KH. Sulahak Syarif (Pengasuh Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin) dan Kiai As'adul Umam Anas (Pengasuh Pondok Pesantren Miftahul Midad).

Idealized Influence: Keteladanan dan Penguatan Idealisme Ekonomi, Dalam teori Bass & Riggio, *idealized influence* merujuk pada kemampuan pemimpin menjadi teladan moral dan nilai dalam organisasi. KH. Sulahak Syarif menunjukkan keteladanan dengan keterlibatan langsung dalam unit-unit ekonomi seperti Kopontren dan program *One Pesantren One Product* (OPOP). Memadukan perencanaan jangka panjang, pendekatan teknis, dan kedisiplinan operasional sebagai dasar kemandirian ekonomi pesantren. Sebaliknya, Kiai As'adul Umam Anas membangun pengaruh ideal melalui pendekatan spiritual dan relasi kekeluargaan. Keteladanan beliau terwujud dalam integritas, kedisiplinan spiritual, dan komitmen terhadap nilai-nilai syariah dalam pengelolaan ekonomi.

Temuan ini memperluas kontribusi penelitian terdahulu. Jika (Sridadi, 2022) hanya menyoroti aspek kharisma dan gaya partisipatif, penelitian ini menunjukkan integrasi antara nilai, visi, dan kebijakan ekonomi sebagai basis kepemimpinan.

Inspirational Motivation: Memotivasi dan Menginspirasi Pengurus. *Inspirational motivation* sebagai dimensi kedua dalam teori Bass, diwujudkan melalui pembentukan visi bersama, pemberian motivasi, dan tantangan yang bermakna. KH. Sulahak Syarif memotivasi pengurus melalui sistem penghargaan, kompetisi bisnis antar-unit, pelatihan intensif, serta keterlibatan langsung dalam monitoring ekonomi. Sementara itu, Kiai As'adul Umam Anas menekankan pendekatan inovatif dan kolektif. Ia memperkenalkan sistem pembayaran elektronik, mengundang konsultan ekonomi, dan menguatkan pelibatan aktif

pengurus dalam musyawarah ekonomi.

Perbedaan ini menunjukkan bahwa meskipun kedua pengasuh berada dalam kerangka kepemimpinan transformasional, gaya motivasi mereka berakar pada karakter personal dan nilai-nilai yang mereka kedepankan. Pendekatan KH. Sulahak lebih teknokratis dan berbasis hasil, sedangkan Kiai As'adul lebih dialogis dan sistemik. Motivasi yang dibangun tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga spiritual dan kultural. *Intellectual Stimulation*: Mendorong Inovasi dan Profesionalitas.

Stimulasi intelektual merupakan elemen yang penting dalam mendorong pertumbuhan dan inovasi. Kedua pengasuh secara aktif memfasilitasi pelatihan, workshop, serta jejaring antar-pesantren. Proses rekrutmen pengelola pun mengalami transformasi: KH. Sulahak mensyaratkan kompetensi formal dan ijazah relevan, sedangkan Kiai As'adul lebih fleksibel namun tetap menekankan integritas.

KH. Sulahak Syarif juga menambahkan pendekatan spiritual dalam proses pengambilan keputusan strategis melalui shalat istikharah dan tadabbur Al-Qur'an. Sebaliknya, Kiai As'adul lebih mengedepankan musyawarah kolektif dalam struktur yayasan.

Jika penelitian (Rahman, 2024) belum menyinggung integrasi antara profesionalitas dan spiritualitas dalam manajemen ekonomi pesantren, maka penelitian ini mengisi kekosongan tersebut. Model kepemimpinan yang diungkap memperlihatkan sintesis antara rasionalitas modern dan nilai-nilai tradisional pesantren.

Individualized Consideration: Pembinaan Personal dan Peningkatan Kapasitas Individu. *Individualized consideration* dalam teori (Bass, 1985) menggarisbawahi pentingnya perhatian pemimpin terhadap perkembangan individu. Kedua pengasuh menunjukkan pembinaan personal melalui pelatihan, delegasi tugas strategis, dan dukungan studi lanjut. KH. Sulahak Syarif menekankan pakta integritas dan profesionalisme kerja yang tegas, sementara Kiai As'adul lebih menonjolkan pembinaan spiritual dan relasi emosional dalam membangun tanggung jawab. Model pembinaan yang diterapkan tidak sekadar

fungsional, tetapi menyentuh aspek moral dan spiritual. Hal ini berbeda dengan organisasi modern yang umumnya bergantung pada sistem reward dan evaluasi terstruktur. Di pesantren, kepercayaan, amanah, dan nilai keberkahan menjadi bentuk apresiasi yang utama.

Penelitian ini memperluas perspektif dari studi (Olivia, 2023) yang hanya menyoroti karakter santri, dengan memperlihatkan bagaimana pengasuh membentuk profesionalitas dan kapasitas SDM melalui relasi personal yang intens.

Penelitian ini dapat disimpulkan bahwasannya kepemimpinan transformasional dapat diimplementasikan secara efektif dalam pesantren dengan pendekatan yang kontekstual dan nilai-nilai Islam. KH. Sulahak Syarif dan Kiai As'adul Umam Anas menunjukkan bagaimana transformasi dapat terjadi melalui keteladanan, motivasi, inovasi, dan pembinaan personal yang terintegrasi. Perbedaan gaya kedua pengasuh menunjukkan bahwa keberhasilan kepemimpinan tidak bersifat seragam, melainkan menyesuaikan karakter pengasuh, budaya lembaga, dan kebutuhan lokal. Model kepemimpinan transformasional berbasis pesantren ini menjadi bentuk autentik adaptasi lokal terhadap teori kepemimpinan global, serta memberikan kontribusi konseptual dalam pengembangan teori kepemimpinan Islam.

C. Kepemimpinan Amanah Pengasuh dalam Mewujudkan Keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren

Konsep kepemimpinan amanah merupakan nilai esensial dalam tradisi Islam (Al-Ghazali, 2011) dalam *Ihya' Ulumuddin* menekankan bahwa seorang pemimpin harus menjunjung tinggi keadilan, kejujuran, dan tanggung jawab, serta menjadikan kepemimpinan sebagai amanah spiritual yang kelak dipertanggungjawabkan di hadapan Allah SWT. Prinsip ini juga mencakup meritokrasi, yakni pengangkatan individu yang kompeten dan layak dalam menjalankan tugasnya.

Penelitian ini menunjukkan bahwa KH. Sulahak Syarif dan Kiai As'adul Umam Anas sama-sama mengadopsi prinsip amanah sebagai landasan dalam memimpin, khususnya dalam tata kelola ekonomi pesantren. Keduanya membangun sistem yang menekankan profesionalisme, integritas, dan tanggung

jawab, sekaligus menanamkan bahwa kepemimpinan bukan semata-mata urusan struktural, tetapi juga merupakan bentuk ibadah dan pengabdian. Gaya implementasi prinsip amanah keduanya menunjukkan variasi. KH. Sulahak Syarif lebih menekankan pendekatan langsung dan informal, dengan pengamatan personal dan fleksibilitas tinggi dalam menyesuaikan strategi. Sebaliknya, Kiai As'adul Umam Anas cenderung menerapkan sistem yang lebih formal dan terstruktur, melalui evaluasi administratif dan musyawarah kolektif. Meskipun berbeda dalam metode, keduanya memperlihatkan komitmen yang konsisten terhadap nilai-nilai amanah.

Dalam konteks ini, prinsip amanah tidak hanya menjadi kerangka etika, tetapi juga berfungsi sebagai instrumen strategis dalam pembinaan sumber daya manusia, pengambilan keputusan kelembagaan, dan penguatan sistem ekonomi yang berkelanjutan. Implementasi amanah di pesantren memiliki kekhasan tersendiri, karena dipadukan dengan nilai spiritual, kedekatan emosional, dan loyalitas terhadap kultur pesantren.

Temuan ini memperluas cakupan studi sebelumnya. Penelitian menyoroti peran kiai dalam membentuk budaya organisasi, namun belum mengangkat amanah sebagai prinsip kepemimpinan ekonomi. membahas relasi kekuasaan dalam kepemimpinan pesantren, namun belum menekankan amanah sebagai fondasi pembinaan SDM (Basyari, 2024).

Penelitian ini menegaskan bahwa prinsip amanah, sebagaimana digambarkan oleh (Al-Ghazali, 2011), bukan hanya menjadi pijakan moral, tetapi juga menjadi fondasi manajerial dan spiritual dalam kepemimpinan pesantren. Keteladanan, tanggung jawab, dan sikap adil yang ditunjukkan oleh KH. Sulahak Syarif dan Kiai As'adul Umam Anas telah menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan berdaya saing. Variasi pendekatan mereka mencerminkan fleksibilitas pelaksanaan amanah yang kontekstual, sekaligus menandakan bahwa kepemimpinan Islam dapat diterapkan secara strategis dalam membangun keberlanjutan ekonomi lembaga pendidikan berbasis komunitas.

4.4.2 Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Transformasional Pesantren untuk keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin dan Pondok Pesantren Miftahul Midad

Temuan lapangan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh KH. Sulahak Syarif dan Kiai As'adul Umam Anas dapat dikategorikan sebagai kepemimpinan transformasional, dengan penekanan kuat pada prinsip-prinsip idealisme, inovasi, pembinaan individu, keterbukaan, keadilan, dan tanggung jawab spiritual. Kedua pengasuh menampilkan gaya komunikasi yang terbuka dan efektif.

Dalam hal inovasi, KH. Sulahak Syarif menekankan pengembangan ekonomi berbasis potensi lokal seperti produk olahan pisang yang menjadi ciri khas Kopontren Syarif Mart. Di sisi lain, Kiai As'adul Umam Anas lebih menekankan pendekatan kolaboratif melalui jejaring antar-pesantren dan studi tiru kelembagaan. Kedua strategi ini menunjukkan keberhasilan penerapan prinsip intellectual stimulation, di mana pemimpin mendorong kreativitas dan cara berpikir baru bagi pengikutnya untuk memecahkan tantangan yang kompleks.

Keduanya juga menerapkan prinsip amanah dan keimanan dalam kepemimpinan. Amanah dipandang tidak hanya sebagai tanggung jawab manajerial, tetapi juga sebagai beban moral dan spiritual yang akan dipertanggungjawabkan kepada Allah SWT. Pengasuh menanamkan pemahaman kepada seluruh pengurus bahwa tugas mereka harus dijalankan dengan penuh kejujuran, profesionalisme, dan integritas. Prinsip ini mendorong terciptanya budaya kerja yang penuh keikhlasan dan bertanggung jawab.

Prinsip keterbukaan terhadap kritik dan partisipasi juga menjadi bagian dari gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan. Kedua pengasuh secara aktif melibatkan unsur pesantren dalam pengambilan keputusan, membuka ruang kritik, serta menciptakan suasana kerja yang partisipatif dan dinamis. Di samping itu, penerapan prinsip keadilan dijalankan dengan memperlakukan setiap unit secara proporsional dan menjelaskan kebijakan secara transparan untuk menjaga kepercayaan dan kesetaraan di antara lembaga di bawah naungan pesantren.

Temuan ini mendukung teori kepemimpinan transformasional Bass dan

Avolio yang menekankan empat dimensi utama, yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Namun, dalam konteks pesantren, keempat dimensi ini diintegrasikan dengan nilai-nilai spiritual seperti amanah, ulil amri, dan khalifah *fil ardl*. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional di pesantren bersifat unik dan tidak dapat dilepaskan dari akar tradisi keislaman serta relasi sosial berbasis kepercayaan dan adab.

Penelitian ini memperluas pemahaman yang sebelumnya telah dikemukakan oleh (Humaisi, 2024) yang menekankan pentingnya inovasi manajerial dalam transformasi pesantren, namun belum secara khusus menelaah dimensi ekonomi. Sementara itu, (Rahman, 2024) menyoroti empat dimensi transformasional, namun fokus pada aspek pendidikan dan belum banyak menyinggung implementasi prinsip-prinsip tersebut dalam konteks keberlanjutan ekonomi. Penelitian oleh (Basyari, 2024) menekankan pentingnya otoritas kiai dalam struktur organisasi, namun belum mengelaborasi aspek kepemimpinan transformasional sebagai strategi penguatan ekonomi pesantren.

Prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh KH. Sulahak Syarif dan Kiai As'adul Umam Anas tidak hanya memperlihatkan efektivitas dalam pengembangan kelembagaan, tetapi juga membuktikan bahwa nilai-nilai spiritual dapat selaras dengan praktik manajemen modern dalam konteks pesantren. Melalui prinsip komunikasi efektif, inovasi, amanah, keterbukaan, keadilan, dan keimanan, keduanya telah berhasil membangun sistem ekonomi yang berkelanjutan. Penelitian ini menegaskan bahwa model kepemimpinan pesantren berbasis transformasional-spiritual layak dikembangkan lebih lanjut sebagai alternatif model kepemimpinan berbasis komunitas Islam yang kontekstual dan adaptif terhadap perkembangan zaman.

4.4.3 Proses Evaluasi Kepemimpinan Transformasional Pesantren untuk Keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin dan Pondok Pesantren Miftahul Midad

Evaluasi kepemimpinan transformasional merupakan bagian integral dalam memastikan efektivitas, keteladanan, dan dampak kepemimpinan terhadap

keberlanjutan organisasi. Dalam konteks pondok pesantren, proses evaluasi terhadap gaya kepemimpinan tidak hanya diukur dari aspek administratif dan performa organisasi, tetapi juga mengacu pada nilai-nilai spiritual dan budaya pesantren yang khas.

Temuan lapangan menunjukkan bahwa KH. Sulahak Syarif dan Kiai As'adul Umam Anas menerapkan proses evaluasi kepemimpinan transformasional yang memadukan pendekatan teoritis dan kultural. Evaluasi dilakukan tidak hanya melalui indikator kinerja, tetapi juga dengan membina hubungan emosional dan spiritual antara pengasuh dan para pengurus. Pada aspek pengaruh ideal, kedua pengasuh menampilkan keteladanan melalui sikap amanah, tanggung jawab, dan transparansi dalam menjalankan tugas kepemimpinan. Nilai-nilai ini tidak hanya menjadi teladan, tetapi juga membentuk budaya kerja yang jujur dan profesional di lingkungan pesantren.

Pada dimensi *inspirational motivation*, para pengasuh aktif memberi semangat, penghargaan, dan dorongan kepada pengurus serta pengelola unit bisnis melalui forum formal maupun pendekatan personal. Mereka juga mendorong pengembangan kapasitas melalui pelatihan, workshop, dan studi lanjut, mencerminkan aspek *intellectual stimulation*. Pembinaan dilakukan dengan memberi ruang inovasi dan kontribusi bagi kemajuan pesantren. Pada dimensi *individualized consideration*, evaluasi dilakukan melalui komunikasi dua arah yang empatik dan kekeluargaan. Pendekatan ini menekankan pembinaan, bukan penghukuman, dengan memanfaatkan prinsip *al-inba'* (dialog reflektif) dan *al-bala'* (penguatan spiritual) sebagai bentuk evaluasi partisipatif dalam menghadapi tantangan lembaga secara emosional dan operasional.

Analisis kesesuaian dengan teori (Bass, 2003), ditemukan bahwa keempat dimensi transformasional telah diterapkan. Namun praktik evaluasi di pesantren memiliki corak yang khas dan berbeda dengan pola evaluasi modern yang umumnya formal, terstruktur, dan kuantitatif. Di pondok pesantren, proses evaluasi cenderung dilakukan secara informal melalui komunikasi, diskusi musyawarah, dan pendekatan spiritual. Feedback atau umpan balik tidak disampaikan dalam bentuk laporan tertulis atau asesmen standar, melainkan melalui pembinaan berbasis nilai

dan adab.

Perbedaan utama dengan teori Bass terletak pada sumber dan bentuk evaluasi. Jika dalam teori evaluasi dilakukan melalui instrumen seperti kuesioner atau penilaian angka, maka di pondok pesantren evaluasi dilakukan melalui pengamatan langsung, komunikasi interpersonal, dan refleksi kolektif. Hal ini menunjukkan bahwa proses evaluasi dalam pesantren lebih mengutamakan pembentukan kepercayaan, loyalitas, dan tanggung jawab spiritual sebagai parameter utama keberhasilan kepemimpinan.

Jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu, studi ini menunjukkan pembeda yang signifikan. penelitian oleh (Variyani, 2024) yang fokus pada pengembangan SDM, namun belum menjelaskan mekanisme evaluasi kepemimpinan. Penelitian oleh (Widodo, 2025) lebih menyoroti pemberdayaan ekonomi pesantren, tetapi tidak menghubungkan secara langsung dengan evaluasi model kepemimpinan transformasional. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi baru dengan menghadirkan integrasi antara teori evaluasi transformasional dan nilai-nilai lokal pesantren berbasis Islam.

Kesimpulannya, proses evaluasi kepemimpinan transformasional di Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin dan Pondok Pesantren Miftahul Midad dilakukan melalui pendekatan integratif, antara prinsip-prinsip modern dan spiritual. Evaluasi dilakukan secara personal, reflektif, dan partisipatif dengan memperhatikan pertumbuhan individu, loyalitas, dan kebermanfaatan terhadap lembaga. Pendekatan ini terbukti efektif dalam membangun kepercayaan dan motivasi kolektif yang menjadi fondasi keberlanjutan ekonomi pondok pesantren secara berkelanjutan.

4.5 Temuan Perbedaan Hasil Lapangan dan Teori

Hasil wawancara yang didapatkan peneliti, ditemukan sebuah perbedaan hasil antara teori dan temuan lapangan, kami sajikan sebagai berikut:

1. Model kepemimpinan yang diterapkan oleh K.H Sulahak Syarif dan Kiai As'adul Umam Anas pada awal kepemimpinan.

Perbedaan yang ditemukan dalam penelitian ini adalah bahwa dalam praktik kepemimpinan di pesantren, khususnya pada Pondok Pesantren Kiai

Syarifuddin dan Pondok Pesantren Miftahul Midad, pengasuh menerapkan beragam gaya kepemimpinan secara simultan dan terpadu. Hal ini belum banyak dijelaskan dalam teori kepemimpinan modern yang umumnya memisahkan pendekatan berdasarkan konteks tertentu.

Secara teoritis, (Robbins.1996) menjelaskan kepemimpinan kharismatik sebagai kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi pengikut melalui daya tarik pribadi, kepercayaan, dan kekuatan spiritual. Sementara itu, (Avolio. 1994) mengemukakan teori kepemimpinan transformasional yang menekankan pada visi, pemberdayaan, dan dorongan perubahan dalam diri pengikut. Dalam kerangka lain, (Vandayani, 2015) mengembangkan teori kepemimpinan situasional yang menyarankan agar pemimpin menyesuaikan gaya mereka berdasarkan tingkat kesiapan dan kematangan pengikut. Selain itu, (Yukl. 2010) menyoroti pentingnya gaya kepemimpinan partisipatif-struktural, di mana pemimpin melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan berdasarkan evaluasi dan data yang sistematis.

Hasil lapangan menunjukkan bahwa para pengasuh pesantren tidak menerapkan gaya-gaya ini secara terpisah, melainkan mengintegrasikannya secara bersamaan dalam satu pola kepemimpinan yang utuh. Misalnya, kepemimpinan Kiai Syarifuddin bermula dari kharisma spiritual dan pendekatan otokratis, kemudian berkembang menjadi gaya transformasional dan situasional melalui proses refleksi dan adaptasi terhadap kondisi lembaga. Di sisi lain, Kiai As'adul Umam mengimplementasikan kepemimpinan partisipatif sejak awal dengan dasar keterbukaan, evaluasi, dan inovasi berbasis data.

Dengan demikian, temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan di pesantren tidak dapat dikotakkan secara kaku dalam satu model teoretis tertentu. Justru, praktik di lapangan merefleksikan model kepemimpinan kolaboratif-adaptif, yang memadukan kharisma, fleksibilitas, partisipasi, dan profesionalitas secara kontekstual dan berkelanjutan. Pola ini menjadi kontribusi penting bagi pengembangan teori kepemimpinan berbasis komunitas keagamaan yang lebih relevan dengan dinamika lokal.

2. Kepemimpinan Transformasional Pesantren untuk keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin dan Pondok Pesantren Miftahul Midad.

Berdasarkan temuan lapangan, seluruh dimensi kepemimpinan transformasional sebagaimana dikemukakan oleh (Bass. 1985) dan (Riggio. 2006) meliputi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* terbukti diterapkan oleh pengasuh Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin dan Pondok Pesantren Miftahul Midad, namun dalam bentuk yang bersifat kontekstual dan khas budaya pesantren. Kepemimpinan yang dijalankan tidak hanya berbasis struktur formal atau sistem manajerial seperti yang dijelaskan dalam teori, melainkan sangat kental dengan nilai spiritual dan relasional. Misalnya, dalam aspek *intellectual stimulation*, K.H. Sulahak Syarif tidak hanya mendorong pengurus mengikuti pelatihan profesional, tetapi juga melakukan proses rekrutmen kepala unit usaha melalui istikharah dan tadabbur Al-Qur'an untuk memastikan keputusan strategis sejalan dengan petunjuk ilahi suatu praktik spiritual yang tidak terdapat dalam teori transformasional Barat. Sementara dalam aspek *individualized consideration*, Kiai As'adul Umam Anas memberikan kepercayaan penuh kepada pengurus melalui pendekatan emosional dan simbolik, seperti memberi amanah mengelola unit usaha sebagai bentuk pembinaan moral dan kepercayaan, bukan melalui reward struktural sebagaimana biasanya dipraktikkan dalam organisasi modern. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional tetap menjadi kerangka yang relevan, penerapannya di lingkungan pesantren menunjukkan bentuk adaptasi yang berakar kuat pada kharisma keagamaan, spiritualitas, dan budaya kolektif, sebagaimana ditegaskan (Riggio. 2007) dalam pendekatan kepemimpinan kontekstual. Temuan ini menegaskan pentingnya penyesuaian teori kepemimpinan terhadap nilai lokal dan karakter komunitas, sehingga mampu menghadirkan model kepemimpinan yang tidak hanya efektif secara institusional, tetapi juga otentik secara nilai.

3. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Transformasional Pesantren untuk keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin dan Pondok Pesantren Miftahul Midad

Perbedaan paling signifikan antara teori kepemimpinan transformasional

yang dikembangkan oleh Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio (1994) dengan temuan lapangan pada kepemimpinan KH. Sulahak Syarif dan Kiai As'adul Umam Anas terletak pada dimensi spiritual yang secara eksplisit tidak tercakup dalam kerangka teori Barat tersebut. Bass dan Avolio menekankan empat komponen utama kepemimpinan transformasional *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* yang berfokus pada aspek psikologis dan perilaku pemimpin dalam mendorong perubahan organisasi. Namun, dalam konteks kepemimpinan pesantren, kedua pengasuh tidak hanya mengimplementasikan keempat dimensi tersebut, tetapi juga secara mendalam mengintegrasikannya dengan nilai-nilai Islam seperti amanah, keimanan, dan tanggung jawab spiritual kepada Allah SWT. Hal ini menjadikan praktik kepemimpinan mereka tidak hanya bersifat transformatif secara struktural, tetapi juga bersifat transendental dan etis. Kesimpulannya, kepemimpinan transformasional di pesantren menghadirkan bentuk yang khas dan kontekstual, yang menggabungkan prinsip-prinsip manajerial modern dengan nilai-nilai keislaman yang mendalam.

4. Proses evaluasi Kepemimpinan Transformasional Pesantren untuk keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin dan Pondok Pesantren Miftahul Midad

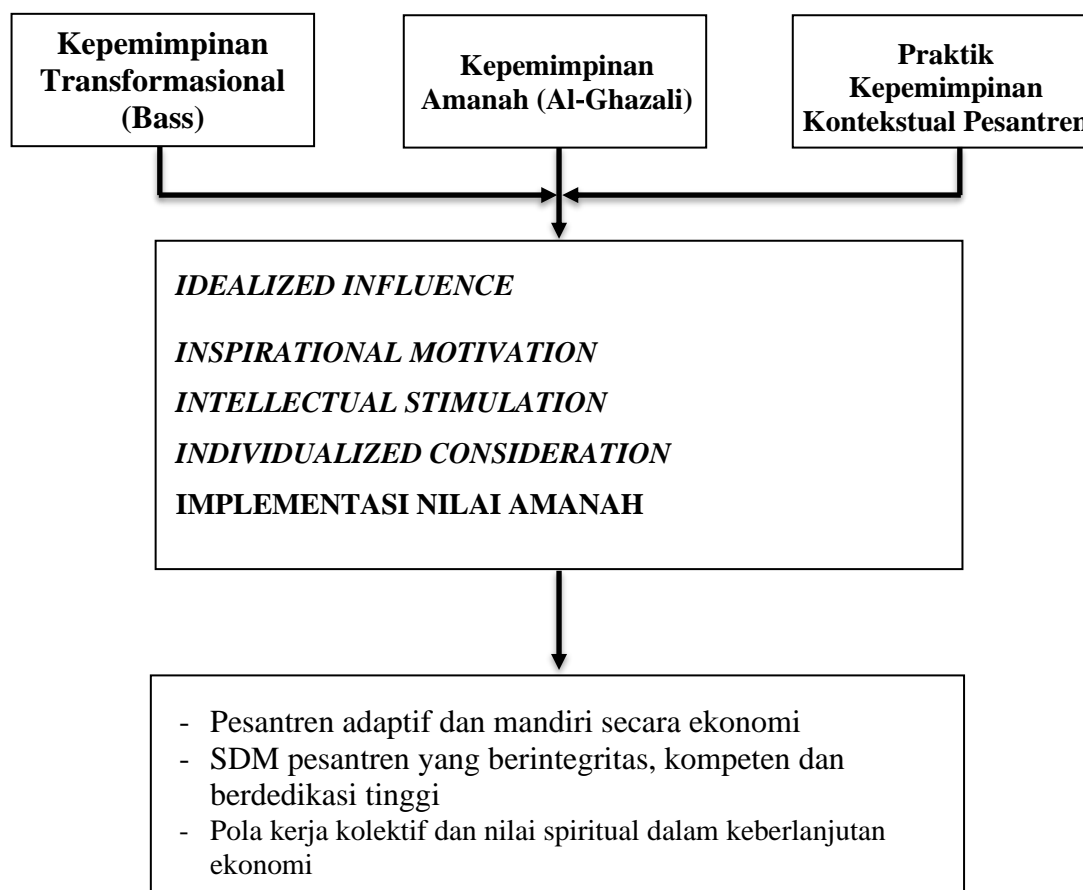
Perbedaan yang paling signifikan antara teori evaluasi kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh (Bass, 2003) dengan temuan lapangan di Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin dan Pondok Pesantren Miftahul Midad terletak pada pendekatan dan instrumen yang digunakan dalam proses evaluasi. Secara teoritis, evaluasi kepemimpinan transformasional dilakukan melalui instrumen terstandar seperti kuesioner dan penilaian kuantitatif yang berfokus pada empat dimensi utama *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Namun, dalam konteks pesantren, KH. Sulahak Syarif dan Kiai As'adul Umam Anas mengembangkan model evaluasi yang bersifat informal, partisipatif, dan spiritual, di mana proses penilaian lebih menekankan pada pengamatan langsung, komunikasi empatik, refleksi kolektif, serta pembinaan berbasis nilai dan adab pesantren.

Dengan mengedepankan *prinsip al-inba'* (dialog reflektif) dan *al-bala'* (penguatan spiritual), proses evaluasi tidak dilakukan secara teknokratis, melainkan sebagai sarana untuk menumbuhkan kepercayaan, loyalitas, dan tanggung jawab moral dalam relasi kepemimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa dalam praktik pesantren, efektivitas kepemimpinan tidak hanya diukur melalui pencapaian kinerja organisasi, tetapi juga melalui kedalaman hubungan spiritual dan emosional antara pemimpin dan pengikutnya.

Kesimpulannya, perbedaan utama terletak pada cara pandang terhadap evaluasi: teori menekankan sistem dan angka, sementara praktik di pesantren menekankan nilai, relasi, dan spiritualitas sebagai tolok ukur keberhasilan kepemimpinan transformasional.

4.6 Usulan Konseptual

Berikut adalah penjabaran usulan konseptual "Kepemimpinan Transformasional Kolaboratif Amanah", dengan penajaman pada praktik kepemimpinan transformasional kedua Kiai Sulahak Syarif dan Kiai As'adul Umam Anas, serta penjelasan mengenai komponen kepemimpinan transformasional dalam praktik kedua Pengasuh.



Gambar 4.1 Model Kepemimpinan Transformasional Kolaboratif Amanah

A. Landasan Teori dan Konteks Pesantren

Kepemimpinan Transformasional menurut Bernard Bass (1985) berfokus pada pemimpin yang dapat mengubah organisasi dan menginspirasi pengikut melalui empat komponen utama, yaitu:

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal), Pemimpin menjadi teladan moral dan nilai dalam organisasi.
2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspiratif), Pemimpin membangkitkan semangat dan motivasi melalui visi yang jelas.
3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual), Pemimpin mendorong pengikut untuk berpikir kritis dan mengembangkan kreativitas.
4. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individu), Pemimpin memberi perhatian kepada perkembangan individu dalam organisasi.

Dalam konteks pesantren, kepemimpinan transformasional diterapkan

dengan tujuan untuk mewujudkan pesantren yang lebih efektif dan efisien, baik dalam pendidikan maupun pengelolaan ekonomi.

Prinsip Kepemimpinan Amanah menurut Al-Ghazali menekankan bahwa pemimpin harus menjalankan tugasnya dengan kejujuran, tanggung jawab, dan keadilan. Pemimpin yang amanah akan menjaga integritas, tidak hanya dalam keuangan pesantren, tetapi juga dalam pengelolaan pendidikan dan pembinaan santri. Prinsip amanah ini menjadi dasar moral dalam kepemimpinan pesantren.

B. Praktik Kepemimpinan Transformasional di Pesantren: Kiai Sulahak Syarif dan Kiai As'adul Umam Anas

Kedua Kiai Sulahak Syarif dan Kiai As'adul Umam Anas telah menerapkan kepemimpinan transformasional dalam memimpin pondok pesantren mereka. Praktik kepemimpinan mereka melibatkan empat komponen utama dari teori kepemimpinan transformasional menurut Bernard Bass (1985), yaitu *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individualized Consideration*. Selain itu, kedua Pengasuh juga menunjukkan penerapan prinsip amanah dalam pengelolaan pesantren, sesuai dengan teori Al-Ghazali mengenai kepemimpinan yang berbasis pada integritas dan tanggung jawab.

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

Kedua kiai menunjukkan keteladanan kepada masyarakat pesantren. Kiai Sulahak dikenal dengan kedisiplinan, kesederhanaan dan integritas, serta transparansi dalam pengelolaan keuangan pesantren. Kiai Sulahak terbuka terhadap kritik dan masukan dari pengurus dan santri, yang mencerminkan prinsip kejujuran. Kiai Anas, di sisi lain, menekankan prinsip amanah dalam setiap keputusan yang beliau buat. Beliau menjadi teladan dalam kejujuran dan integritas, menjaga tanggung jawab moral dan spiritual dalam pengelolaan pesantren, yang memperkuat kebersamaan dan kemandirian pesantren.

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspiratif).

Kedua kiai memberikan motivasi yang kuat kepada pengurus dan santri. Kiai Sulahak memberikan visi jangka panjang mengenai masa depan pesantren, dengan program kewirausahaan seperti Kopontren Syarif Mart dan OPOP, yang menginspirasi santri dan pengurus untuk terlibat dalam pengembangan ekonomi

pesantren. Sementara itu, Kiai Anas mengajak seluruh elemen pesantren untuk aktif dalam pengambilan keputusan dan memperkenalkan inovasi seperti sistem pembayaran elektronik, yang memudahkan transaksi dan modernisasi ekonomi pesantren.

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Kiai Sulahak mendorong pengurus dan santri untuk berpikir kreatif dalam menghadapi tantangan ekonomi dengan mengembangkan produk unggulan yang dikelola bersama oleh pengurus dan santri. Program seperti Kopontren Syarif Mart menjadi wadah pembelajaran praktis dan pengembangan kewirausahaan. Kiai Anas, juga memotivasi pengurus dan santri untuk mengikuti pelatihan dan seminar guna meningkatkan keterampilan manajerial dan memperkenalkan mereka pada pendekatan bisnis yang lebih modern.

4. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individu)

Kedua kiai sangat memperhatikan perkembangan individu pengurus dan santri. Kiai Sulahak memberikan dukungan moral dan spiritual, serta memberi kesempatan kepada pengurus untuk terlibat dalam pengambilan keputusan penting, menciptakan rasa tanggung jawab bersama dalam kemajuan pesantren. Kiai Anas menggunakan pendekatan yang lebih partisipatif dan inklusif, sering melakukan musyawarah individu dengan pengurus untuk mendengarkan masukan dan memberikan bimbingan pribadi, yang menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan kapasitas individu.papa

5. Implementasi Nilai Amanah

Pemimpin menekankan nilai integritas dan kejujuran sebagai pondasi kerja bersama. Pemimpin memastikan pelaksanaan kerja dengan penuh disiplin dan etika kerja. Pemimpin menekankan nilai keadilan dalam pola kerja, termasuk dalam pelaksanaan sistem rekrutmen dan pelatihan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan dan kapabilitas.

C. Integrasi Kepemimpinan Transformasional, Kolaboratif dan Amanah

Dengan menggabungkan kepemimpinan transformasional, kolaboratif, dan amanah, usulan konsep "Kepemimpinan Transformasional Kolaboratif Amanah" bertujuan untuk menciptakan pesantren yang lebih adaptif, berkelanjutan, dan

efektif. Berdasarkan praktik yang diterapkan oleh Kiai Sulahak Syarif dan Kiai As'adul Umam Anas, model kepemimpinan ini mencakup:

1. Transformasional: Pemimpin pesantren harus memiliki visi yang jelas, kemampuan untuk menginspirasi perubahan, dan memotivasi pengurus serta santri untuk berinovasi dan berpartisipasi aktif dalam setiap aspek kehidupan pesantren.
2. Kolaboratif: Kepemimpinan berbasis pada kerjasama yang inklusif, melibatkan pengurus, santri dan seluruh elemen pesantren dalam pengambilan keputusan yang lebih terbuka dan demokratis.
3. Amanah: Pemimpin pesantren harus memimpin dengan integritas, tanggung jawab, dan keadilan dalam setiap kebijakan dan keputusan yang diambil. Prinsip amanah memastikan bahwa setiap kebijakan yang diambil berorientasi pada keberlanjutan pesantren dan kesejahteraan umat.

Kepemimpinan Kiai Sulahak Syarif dan Kiai As'adul Umam Anas memperlihatkan penerapan kepemimpinan transformasional dengan komponen-komponen utama yang saling melengkapi, yakni *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation* dan *Individualized Consideration*. Kepemimpinan kedua pengasuh tidak hanya mengarah pada pengelolaan pesantren yang lebih baik, tetapi juga pengelolaan ekonomi pesantren yang lebih mandiri dan berkelanjutan. Mereka menerapkan prinsip amanah dalam setiap kebijakan yang diambil, menjadikan pesantren mereka sebagai contoh kepemimpinan yang mengedepankan integritas, keterbukaan, dan keadilan.

Melalui model kepemimpinan transformasional, kolaboratif, dan amanah, kedua kiai ini berhasil membangun lingkungan pesantren yang inklusif, di mana semua elemen pesantren, mulai dari pengurus hingga santri dapat berinovasi, berkontribusi, dan berkembang bersama dalam mencapai tujuan yang lebih besar.

4.7 Implikasi Penelitian

Implikasi penelitian pada disertasi ini dengan judul kepemimpinan transformasional pesantren dalam mewujudkan keberlanjutan ekonomi, sebagai berikut:

1. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini memperluas cakupan penerapan teori kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio ke dalam konteks lembaga pendidikan Islam tradisional. Dalam praktiknya, keempat dimensi kepemimpinan *transformasional idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration* terbukti dapat dikontekstualisasikan dengan nilai-nilai kepemimpinan amanah dan spiritualitas Kiai. Temuan ini memberikan kontribusi penting bagi literatur akademik dengan menambahkan pendekatan berbasis nilai-nilai keislaman dan budaya lokal ke dalam kerangka kepemimpinan modern.

Selain itu, hasil penelitian ini juga menunjukkan perlunya pengembangan model baru yang menggabungkan kepemimpinan kolaboratif-adaptif dengan karakteristik khas pesantren, sehingga memperkaya teori kepemimpinan dalam konteks pendidikan berbasis komunitas.

2. Implikasi Praktis

Secara praktis, penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih dalam bagi pimpinan pesantren dan pengelola unit usaha pesantren mengenai pentingnya transformasi kepemimpinan dalam membangun kemandirian ekonomi. Kepemimpinan yang visioner, mampu menginspirasi, dan memberikan ruang partisipasi terbukti efektif dalam mengembangkan unit-unit bisnis pesantren yang berkelanjutan.

Temuan ini mendorong perlunya pelatihan dan pendampingan bagi para Kiai dan pengelola pesantren, tidak hanya dalam aspek manajerial dan kewirausahaan, tetapi juga dalam memperkuat dimensi spiritual dan kepemimpinan yang berkarakter. Di sisi lain, bagi pelaksana program *One Pesantren One Product* (OPOP), hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk menyesuaikan pola intervensi dan pemberdayaan berdasarkan karakteristik kepemimpinan pesantren.

3. Implikasi Kebijakan

Dari sisi kebijakan, hasil penelitian ini penting untuk dijadikan bahan pertimbangan bagi pemerintah, khususnya Kementerian Agama, Pemprov Jawa Timur dan PC RMI NU dalam menyusun kebijakan yang mendukung

kemandirian ekonomi pesantren secara berkelanjutan. Dukungan kebijakan yang bersifat top-down perlu dikombinasikan dengan penguatan kapasitas kepemimpinan Kiai secara bottom-up agar program-program ekonomi pesantren dapat berjalan secara berkelanjutan.

Selain itu, dibutuhkan regulasi yang mendorong kolaborasi antar pesantren dan institusi ekonomi lokal, serta penguatan ekosistem bisnis pesantren berbasis nilai-nilai spiritual dan kearifan lokal.

4.8 Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan aspek penting yang bertujuan untuk memastikan bahwa temuan yang diperoleh benar-benar mencerminkan realitas objektif di lapangan, khususnya dalam konteks Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin Lumajang. Untuk itu, peneliti telah menerapkan berbagai prosedur validasi data yang meliputi triangulasi sumber, triangulasi teknik dan validasi.

Triangulasi Sumber dan Teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan melibatkan berbagai informan kunci, yaitu Kiai Sulahak Syarif (KSS), Kiai Abdul Wadud Nafis (KAW), Nyai Qurroti A'yun (NQA), Gus Izzuddin Syarif (GIS), Ustadz Aang Syarifuddin (UAS), dan Ustadz Khoirul Ichfan (UKI). Sementara itu, triangulasi teknik dilakukan melalui kombinasi antara wawancara mendalam, observasi partisipatif, serta dokumentasi kelembagaan yang mencakup struktur organisasi dan laporan aktivitas ekonomi pesantren.

Ringkasan Validasi Temuan, Pertanyaan, dan Kutipan Wawancara berikut merupakan ringkasan hasil validasi temuan berdasarkan triangulasi dan member check yang dilengkapi dengan pertanyaan penelitian dan kutipan wawancara dari para informan:

Tabel 4.2 Validasi Temuan, Pertanyaan, dan Kutipan Wawancara PP Kiai Syarifuddin

No	Pertanyaan Penelitian	Temuan Utama	Informan Validasi	Kutipan Wawancara
1	Bagaimana model kepemimpinan yang diterapkan oleh Kiai Sulahak Syarif pada awal kepemimpinannya?	Model kepemimpinan awal cenderung otoriter, kemudian berkembang menjadi transformatif	KSS, KAW	"Dulu keputusan saya ambil sendiri, belum banyak struktur..." (KSS); "Setiap keputusan diambil sendiri berdasarkan kharisma Kiai." (KAW)

2	Bagaimana model kepemimpinan pengasuh dalam menangani berbagai unit pesantren?	Penyesuaian gaya kepemimpinan dengan kondisi unit pesantren	KSS, NQA	"Pendekatan kepemimpinan disesuaikan karena unitnya berbeda." (KSS); "Pengasuh selalu melihat kondisi unit terlebih dahulu." (NQA)
3	Apa faktor yang mempengaruhi kebijakan pengasuh?	Kepribadian dan pengalaman pengasuh menjadi faktor dominan dalam keputusan	KAW, UAS	"Pengasuh itu bijaksana dan sangat perhatian..." (KAW); "Pengasuh punya ikatan emosional yang kuat dengan santri." (UAS)
4	Bagaimana peran pengasuh dalam pengembangan ekonomi pesantren?	Peran aktif pengasuh dalam transformasi ekonomi dan spiritual pesantren	NQA, UKI	"Pengasuh langsung mengelola unit ekonomi sebelum ada struktur yayasan." (NQA); "Beliau turun langsung, termasuk di program OPOP." (UKI)
5	Bagaimana bentuk motivasi yang diberikan kepada seluruh elemen pesantren?	Kepemimpinan pengasuh memberi inspirasi dan motivasi kepada seluruh elemen pesantren	GIS, KAW, UKI	"Santri antusias mengaji karena pengasuh selalu rapi dan datang lebih awal." (GIS); "Pengasuh hadir ke kopontren, beri motivasi dan evaluasi langsung." (UKI)
6	Bagaimana prinsip amanah diterapkan dalam kepemimpinan pengasuh?	Kepemimpinan pengasuh berbasis amanah dan prinsip keimanan	KAW, NQA	"Setiap kebijakan dipertanggungjawabkan kepada Allah SWT." (NQA); "Beliau adil dan rendah hati dalam memimpin." (KAW)
7	Bagaimana evaluasi dilakukan pengasuh?	Evaluasi kepemimpinan dilakukan melalui introspeksi, kontrol diri, dan musyawarah (al-Inba')	KAW, GIS	"Evaluasi dilakukan dengan pendekatan diskusi, introspeksi dan spiritualitas." (GIS); "Pengasuh menggunakan musyawarah dan Al-Qur'an sebagai pedoman evaluasi." (KAW)

8	Bagaimana prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional diterapkan oleh pengasuh dalam konteks keberlanjutan ekonomi pesantren?	Pengasuh mengintegrasikan pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual dalam kepemimpinan GIS, UKI, KAW	"Pengasuh selalu menjadi teladan disiplin dan profesionalisme dalam setiap aspek kehidupan pesantren." (GIS); "Beliau memberi ruang kepada pengurus untuk inovasi dan pelatihan." (UKI); "Prinsip keimanan dan keterbukaan beliau menguatkan semangat kolektif." (KAW)
---	---	--	--

Keterkaitan Temuan dengan Teori. Keabsahan data yang diperoleh dalam penelitian ini mendukung penerapan teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bernard M. Bass. Temuan menunjukkan bahwa aspek pengaruh ideal (*idealized influence*) tercermin dalam keteladanan dan kepribadian pengasuh; motivasi inspiratif (*inspirational motivation*) terlihat dari dukungan dan komunikasi yang membangun; stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) tampak dari pemberian ruang inovasi dan pengembangan kapasitas; serta perhatian individual (*individualized consideration*) tercermin dari pembinaan personal yang dilakukan kepada setiap pengurus dan kepala unit.

Berdasarkan penerapan triangulasi sumber, triangulasi teknik, serta validasi member check, dapat disimpulkan bahwa seluruh data yang digunakan dalam pembahasan temuan telah melalui proses verifikasi yang sistematis dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Kutipan wawancara yang diperoleh dari para informan menunjukkan konsistensi makna dan keselarasan pemahaman terhadap praktik kepemimpinan pengasuh, sehingga memperkuat argumentasi bahwa kepemimpinan pengasuh memiliki kontribusi signifikan terhadap keberlanjutan ekonomi pesantren melalui pendekatan yang transformatif, inspiratif, intelektual, dan berlandaskan nilai amanah.

Triangulasi sumber dilakukan dengan melibatkan berbagai informan kunci, yaitu Kiai As'adul Umam Anas (AUA), Gus Khittotun (GK), Ustadz Inwan (UI), Gus Ahmad Qoiyim (AQ), Ustadz Nanang Qosim (NQ), dan Ahmad Zamroni (AZ).

Sementara itu, triangulasi teknik dilakukan melalui kombinasi antara wawancara mendalam, observasi partisipatif, serta dokumentasi kelembagaan.

Tabel 4.3

No	Pertanyaan Penelitian	Temuan Utama	Informan Validasi	Kutipan Wawancara
1	Bagaimana model kepemimpinan awal yang diterapkan oleh pengasuh Pondok Pesantren Miftahul Midad?	Kepemimpinan awal bersifat kolegial dan berbasis musyawarah	AUA, NQ	"Sejak awal saya ajak pengurus berdiskusi dalam tiap keputusan." (AUA); "Musyawarah itu prinsip utama pengasuh dalam mengambil kebijakan." (NQ)
2	Bagaimana pengasuh menyesuaikan gaya kepemimpinan terhadap unit-unit ekonomi pesantren?	Pendekatan fleksibel sesuai kapasitas dan kondisi masing-masing unit	AUA, UI	"Unit yang SDM-nya kuat diberi otonomi, yang lemah kita dampingi langsung." (AUA); "Pengasuh tidak menyamaratakan, tapi melihat kebutuhan masing-masing unit." (UI)
3	Apa yang menjadi dasar pertimbangan pengasuh dalam pengambilan kebijakan strategis pesantren?	Pertimbangan spiritual, masalah, dan konteks lokal menjadi acuan utama	GK, AQ	"Beliau tidak tergesa-gesa, selalu mempertimbangkan masalah dan kondisi umat." (GK); "Kebijakan selalu disesuaikan dengan nilai agama dan kebutuhan lokal." (AQ)
4	Bagaimana peran pengasuh dalam pengembangan ekonomi pesantren?	Pengasuh menjadi motor penggerak awal dan pengarah utama unit-unit ekonomi	AUA, AZ	"Saya ikut mendampingi koperasi dari awal hingga sekarang." (AUA); "Beliau aktif dalam rencana program pertanian dan UMKM pesantren." (AZ)

5	Bagaimana bentuk motivasi yang diberikan pengasuh kepada pengurus dan santri?	Keteladanan, dialog personal, dan apresiasi menjadi sumber motivasi utama	GK, AQ, AZ	"Santri semangat karena pengasuh hadir langsung dan memotivasi." (GK); "Kami diberi kepercayaan dan sekaligus evaluasi terbuka." (AQ)
6	Bagaimana prinsip amanah diterapkan dalam kepemimpinan pengasuh?	Prinsip amanah diterapkan dalam pelaporan berkala dan transparansi kebijakan	AUA, UI	"Setiap unit wajib membuat laporan dan kita bahas bersama tiap bulan." (AUA); "Beliau sangat menjaga agar semua berjalan jujur dan bertanggung jawab." (UI)
7	Bagaimana evaluasi dilakukan oleh pengasuh terhadap pengurus dan unit kerja?	Evaluasi dilakukan melalui pertemuan rutin, koreksi terbuka, dan introspeksi	AQ, AZ	"Rapat evaluasi itu mingguan, dan kami diminta refleksi kerja masing-masing." (AQ); "Ada evaluasi terbuka, tapi tetap dalam suasana kekeluargaan." (AZ)
8	Bagaimana prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional diterapkan dalam konteks keberlanjutan ekonomi pesantren?	Pengasuh menerapkan pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian personal	NQ, UI, GK	"Pengasuh adalah teladan, hadir setiap hari sebelum yang lain." (NQ); "Beliau mempersilakan pengurus mengembangkan ide baru, tapi tetap diawasi." (UI); "Kami dibimbing bukan hanya kerja, tapi juga akhlak." (GK)

Keabsahan data yang diperoleh dalam penelitian ini memperkuat relevansi teori kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Bernard M. Bass. Empat dimensi utama dari teori ini tercermin dalam kepemimpinan pengasuh Pondok Pesantren Miftahul Midad, yaitu: *Idealized Influence*: Terwujud dalam keteladanan moral, spiritualitas, dan kedisiplinan pengasuh. *Inspirational Motivation*: Tercermin dari komunikasi motivasional yang

membangkitkan semangat kolektif dalam menjalankan program ekonomi. *Intellectual Stimulation*: Terlihat dari pemberian ruang inovasi dan kesempatan eksplorasi ide baru oleh para pengurus unit. *Individualized Consideration*: Nampak dari perhatian personal, bimbingan langsung, dan pendampingan berkelanjutan terhadap pengurus dan santri.

Berdasarkan penerapan triangulasi sumber, triangulasi teknik, serta validasi *member check*, dapat disimpulkan bahwa seluruh data yang digunakan dalam pembahasan temuan telah melalui proses verifikasi yang sistematis dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Konsistensi makna dari kutipan para informan menunjukkan bahwa kepemimpinan pengasuh Pondok Pesantren Miftahul Midad memberikan kontribusi nyata dalam mewujudkan keberlanjutan

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Bab V yang merupakan bab penutup berisi kesimpulan dan saran yang mengacu pada rumusan masalah. Berdasarkan pada analisa data dan pembahasan, temuan penelitian dan analisis pembahasan tentang Kepemimpinan Transformasional Pesantren dalam Mewujudkan Ketahanan Ekonomi Pesantren di Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin dan Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang, maka dapat disimpulkan sebuah usulan konsep sebagai berikut :

1. Model Kepemimpinan Pesantren untuk Keberlanjutan Ekonomi Kepemimpinan yang dijalankan oleh para pengasuh pesantren menunjukkan perpaduan antara kharisma spiritual, partisipasi, dan fleksibilitas kebijakan. Pendekatan kepemimpinan yang diterapkan bersifat kolaboratif dan adaptif, dengan menyesuaikan strategi kepemimpinan terhadap dinamika internal dan eksternal lembaga. Para pengasuh tidak terpaku pada satu pola kepemimpinan tunggal, melainkan menggabungkan beberapa pendekatan secara kontekstual dan holistik untuk mendukung penguatan ekonomi pesantren.
2. Penerapan Kepemimpinan Transformasional dalam Konteks Pesantren yang dijalankan oleh pengasuh pesantren terlihat dalam empat dimensi utama, yaitu keteladanan, pemberian motivasi, dorongan untuk berinovasi, dan pembinaan personal terhadap pengurus. Keempat dimensi ini diterapkan secara kontekstual sesuai budaya dan nilai-nilai pesantren, sehingga menghasilkan gaya kepemimpinan yang tidak hanya fungsional, tetapi juga menyatu dengan spiritualitas dan relasi emosional antara pengasuh dan pengikut.
3. Prinsip-Prinsip yang Mendukung Kepemimpinan Transformasional Pesantren Kepemimpinan para pengasuh pesantren didasari oleh prinsip- prinsip penting seperti amanah, keadilan, keterbukaan, keimanan, dan tanggung jawab spiritual. Prinsip-prinsip ini menjadi pilar dalam membentuk tata kelola ekonomi yang tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga berakar pada nilai moral. Pelibatan pengurus dalam proses pengambilan keputusan, sikap adil

terhadap unit usaha, serta keterbukaan terhadap kritik, menciptakan iklim organisasi yang partisipatif dan berkelanjutan.

4. Evaluasi Kepemimpinan Transformasional Pesantren Evaluasi terhadap pelaksanaan kepemimpinan dilakukan secara informal dan reflektif dengan pendekatan pembinaan yang menekankan kedekatan emosional, komunikasi dua arah dan penguatan nilai spiritual tidak menggunakan sistem penilaian formal sebagaimana organisasi modern, proses evaluasi di pesantren lebih bersifat membina daripada menghakimi, serta menumbuhkan rasa tanggung jawab dan loyalitas dalam menjalankan tugas-tugas kelembagaan yang berkaitan dengan keberlanjutan ekonomi.

5.2 Usulan Konseptual

Berdasarkan hasil penelitian terhadap Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin dan Pondok Pesantren Miftahul Midad, ditemukan sebuah model konseptual yang menggambarkan hubungan antara kepemimpinan transformasional, kolaboratif, dan amanah, yang secara sinergis berkontribusi pada keberlanjutan ekonomi pondok pesantren. Model ini dirumuskan sebagai “Kepemimpinan Transformasional Kolaboratif Amanah”, terdiri dari tiga elemen utama yang dapat dikembangkan lebih lanjut untuk pengujian secara kuantitatif dan aplikasi lapangan.

5.3 Saran

1. Bagi Pengasuh Pesantren

Diharapkan agar kepemimpinan dijalankan secara kolaboratif dan terus disesuaikan dengan kebutuhan lembaga. Nilai amanah, partisipasi, dan inovasi hendaknya dipertahankan dan diperkuat agar keberlanjutan ekonomi pesantren tetap terjaga dan mampu menghadapi tantangan zaman.

2. Bagi Pengelola Unit Usaha dan Pengurus Pesantren

Disarankan untuk terus meningkatkan kapasitas dan profesionalitas dalam mengelola kegiatan ekonomi pesantren, dengan tetap menjunjung nilai spiritual dan integritas kerja yang telah dibina oleh pengasuh. Pelatihan dan evaluasi berkelanjutan dapat memperkuat sistem manajemen ekonomi yang sehat dan

berdaya saing.

3. Bagi Pemerintah dan Lembaga Mitra

Diharapkan agar memberikan dukungan kebijakan, pendampingan, dan akses pemasaran bagi unit usaha pesantren, sekaligus mengembangkan program pelatihan kepemimpinan pesantren berbasis nilai lokal agar model kepemimpinan pesantren dapat dikembangkan secara sistematis di berbagai wilayah.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya

Dianjurkan untuk melakukan studi lanjutan terhadap model kepemimpinan pesantren lainnya di wilayah berbeda atau dengan karakteristik lembaga yang beragam, sehingga dapat memperluas pemahaman tentang dinamika kepemimpinan pesantren dalam mendukung keberlanjutan ekonomi secara nasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Aan Komariah & Cepi Triana. (2006). *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. PT Bumi Aksara.
- Abd. Muhith, U. E.-R. (2020). *Abstrak Background This research elaborates on the pattern of Islamic boarding school (pesantren) leadership in Madura that tends to be centralistic and authoritative with respect to the various educational models that is implemented in this institution*. *Islam Realitas: Journal of Islamic and Social Studies*, 6(2), 133–142.
- Adawiyah, R., Ardiansyah, M., & Sholehah, N. A. (2023). *Strategi Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Melalui Model OPOP (One Pesantren One Product) di Era Digital (Studi Kasus pada Pesantren di Madura)*. 10(1). <https://doi.org/10.1905/iqtishadia.v10i1.xxxx>
- Adhim, F., & Ta'rif. (2021). *Ekosistem Pesantrenpreneur Berbasis Pengembangan Potensi Lokal*. *Edukasi: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama Dan Keagamaan*, 19(2), 127–140.
- Al-barra, M., & Basyari, I. (2024). *Komunikasi kepemimpinan kiai sholichan noer dalam membentuk kemandirian santri*. 9(1), 37–47.
- Al-Ghazali, A. H. (2011). *Ihya Ulumuddin. Dar al-Kutub al-Ilmiyyah*.
- Al-Munjid. (1986). *, al-Munjid fi al-Lughah wa al-A_lam. Dar al-Masyriq*.
- Aldulaimi, S. H. (2018). *Leadership development program and leaders performance for mid-level managers in Saudi Petroleum Company, Aramco*. *Arab Economic and Business Journal*, 13(1), 15–24. <https://doi.org/10.1016/j.aebj.2018.02.001>
- Anas, M. (2020). *Kiai Dan Kemandirian Ekonomi Pesantren*. 10.
- Andhika Sakti. (2020). *Penerapan Sikap Pemimpin Menurut Perpespektif Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8, 27–38.
- Andi, Herry Santoso, & Jonathan Simanjuntak. (2008). *Modeling The Influence of Project Manager Trustworthy Leadership Behavior Upon Construction Team Trust*. *Civil Engineering Dimension*, 10(2), 109–117. <http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/civ/article/view/16862>
- Arikunto, S. (2006). *. Prosedur Peneltian: Suatu Pendekatan Praktek*. Rineka Cipta.
- Asrar-ul-Haq, M., & Anwar, S. (2018). *The many faces of leadership: Proposing research agenda through a review of literature*. *Future Business Journal*, 4(2), 179–188. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.06.002>
- Azra, A. (2017). *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*. Kencana.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications.

- Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Jung, D. I. (2003). *Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership*. 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. In *Transformational Leadership: Second Edition*. <https://www.taylorfrancis.com/books/9781135618896>
- bd Muhith, Rachmad Baitulla, W. A. (2017). *Metodologi Penelitian*. Bildung.
- Beekun, R. I., & Badawi, J. A. (2015). *The Leadership Process In Islam*. July 1999.
- Burhanuddin J. (2020). *Reformasi Pendidikan Pesantren dan Tantangan Kepemimpinan Kiai dalam Konteks Modernisasi*. Jurnal Studi Keislaman, 4(2), 123–140.
- Clandinin, D.J., & Connelly, F. . (2000). *Narratives Inquiry: Experience and Story In Qualitative Research*.
- Colvin, R. E. (2003). *Leadership Studies and Liberal Education*. Journal of Leadership Education, 2(2), 28–36. <https://doi.org/10.12806/v2/i2/ab1>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cresweel, J. W. (2013). *Penelitian kualitatif desain and riset*. Pustaka Pelajar.
- Czarniawaka. (2004). *Narratives In Social Science Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Daly, H. E. (1996). *Beyond Growth: The Economics of Sustainable Development*. Beacon Press.
- Delbecq, A., House, R. J., de Luque, M. S., & Quigley, N. R. (2013). *Implicit motives, leadership, and follower outcomes: An empirical test of CEOs*. Journal of Leadership and Organizational Studies, 20(1), 7–24. <https://doi.org/10.1177/1548051812467207>
- Denzin, N.K., & Lincoln, Y. . (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research*.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). *Transformational leadership and team performance*. Journal of Organizational Change Management, 17(2), 177–193. <https://doi.org/10.1108/09534810410530601>
- Djourova, N. P., Rodríguez Molina, I., Tordera Santamatilde, N., & Abate, G. (2020). *Self-Efficacy and Resilience: Mediating Mechanisms in the Relationship Between the Transformational Leadership Dimensions and Well-Being*. Journal of Leadership and Organizational Studies, 27(3), 256–

270. <https://doi.org/10.1177/1548051819849002>

- Ezani, M., Hassan, M., Muhamad, N., Abdullah, N. A., & Adham, K. A. (2011). *Islamic Values, Leadership Legitimacy And Organizational Sustainability*. 2(2), 169–186.
- Falah, S. (2019). *Model regenerasi dan kaderisasi kepemimpinan pondok pesantren di Kabupaten Bogor*. 8(1), 1–16. <https://doi.org/10.32832/tadibuna.v8i1.1782>
- Franklin S. Haiman. (1951). *Leadership and Democratic Action*.
- Fred E. Fiedler & Martin M. Chemers. (1974). *Leadership and Effective Management*.
- Gancar C. Premananto. (2020). *Model bisnis sosial: Transformasi sosial berbasis nilai dan spiritualitas*. Airlangga University Press.
- Gary Yukl. (2010). *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Kelima*. PT Indeks.
- Gary Yukl. (2013). *Leadership in Organization*. Pearson Education.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago, IL: Aldine
- Gufronul, A. (2020). *Gaya Kepemimpinan Kiai Dalam Membangun . Muhasabatuna*, 1, 30–46.
- Hasdiana, U. (2018). *No Covariance Structure Analysis of Health-Related Indicators in Home-Dwelling Elderly, Focusing on Subjective Health Perception*. *Islam Realitas: Journal of Islamic and Social Studies*, 11(1), 1–5. <http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-59379-5>
- Hayati, M., Putri, F., & Hafizh, M. (2023). *Transformasi Pendidikan Agama Islam di Era Digital : Perspektif Sosial dan Tantangan Kontemporer yang baik sehingga dapat tercapainya tujuan pendidikan dalam Undang-Undang Sistem*. 2(4).
- Heni Hikmayani Fauzia, Bibin Rubini, W. S. (2018). *Kepemimpinan Situasional Dan Komunikasi Interpersonal Dalam Meningkatkan Komitmen Guru*. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6(2), 607–616.
- Hidayatullah, I., & Arifin, K. (2023). *Upaya Kyai dalam meningkatkan kemandirian ekonomi pesantren di pondok pesantren Miftahul Midad Lumajang*. *Peusijuek Journal of Islamic Culture and Ethics*, 1(1), 43–52.
- Holden, E., Linnerud, K., & Banister, D. (2014). *Sustainable development : Our Common Future revisited*. *Global Environmental Change*, 26, 130–139. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2014.04.006>
- Humaisi, M. S., Thoyib, M., Nurdin, M., Rahmawati, R., & Nghoh, B. (2024). *Pesantren-Based Transformational Leadership in the Development of International Madrasah Innovation*. 22(1), 1–15.
- Imron Mawardi. (2021). *e*. <https://syariah.feb.unair.ac.id/index.php/berita/1327->

[gerakkan-ekonomi-dengan-one-pesantren-one-product.html](#)

- Isbah, M. F. (2020). *Modernization of Islamic Education in Indonesia: The Role of Pesantren in the Transformation of Islamic Education*. *Journal of Indonesian Islam*, 14(2), 441–470.
- Iskandar, I. (2015). *Tafsir Qur'an Karim Karya Mahmud Yunus Kajian atas Karya Tafsir Nusantara*. *Suhuf*, 3(1), 1–11. <https://doi.org/10.22548/shf.v3i1.76>
- Jean F. East. (2018). *Transformational Leadership for the Helping Professions: Engaging Head, Heart, and Soul*. Oxford University Press.
- Jeffrey D. Sachs. (2015). *Ethics in Action for Sustainable Development*. Columbia University Press.
- Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). *The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement*. *Frontiers in Psychology*, 13(April), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>
- John Aldair. (1994). *Menjadi Pemimpin Efektif*. PT. Binaman Pressindo. Kouzes dan Posner. (2006). *The Leadership Challenge*.
- Lenaini, I. (2021). *Teknik Pengambilan Sampel Purposive Dan Snowball Sampling*. *HISTORIS: Jurnal Kajian, Penelitian & Pengembangan Pendidikan Sejarah*, 6(1), 33–39. <http://journal.ummat.ac.id/index.php/historis>
- Lesilolo, H. J. (2012). *Peran Agama Di Indonesia Transformative Leadership in the Reconstruction*. *Pembangunan Pendidikan Fondasi Dan Aplikasi*, 1, 83–93.
- Lexy J. Moleong. (2004). *Metode Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosda Karya.
- Loftus, E. F., Miller, D. G., & Burns, H. J. (1978). *Semantic integration of verbal information into a visual memory*. *Journal of Experimental Psychology: Human Learning and Memory*, 4(1), 19–31. <https://doi.org/10.1037/0278-7393.4.1.19>
- Lord, R. G., & Emrich, C. G. (2000). *Thinking outside the box by looking inside the box: Extending the cognitive revolution in leadership research*. *Leadership Quarterly*, 11(4), 551–579. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(00\)00060-6](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(00)00060-6)
- Maulidiyah, I. (2020). *Kiai and Laissez Faire's Leadership in Developing ThePesantren Manarul Qur'an Entrepreneurship Concept*. *Risalatuna*, 1(1), 1–19.
- Maxwell, J. A. (2012). *A Realist Approach for Qualitative Research*. Sage Publications.
- Melati, I., & Zildana, A. (2023). *Modernisasi Manajemen Koperasi Pondok*

- Pesantren Syarifuddin Wonorejo Lumajang dalam Menjawab *Tantangan di Era Industri 4.0*. Risalatuna, 3(1).
- Merriam-Webster's. (2014). *Encyclopædia Britannica Student and Home Edition*. Encyclopædia Britannica.
- Miles, M.B & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Method (edisi ke-2)*.
- Misdah, M. (2020). *Leadership Model of Kyai Based on Four Basic Consensus of the Nation in Islamic Boarding Schools in the West Kalimantan-Malaysia Border*. Didaktika Religia, 8(2), 377–396. <https://doi.org/10.30762/didaktika.v8i2.1915>
- Mohammad Ghofirin, D. (2019). *Modul Pesantrenpreneurship Berbasis Koperasi*. In Journal of Chemical Information and Modeling (Vol. 53, Issue 9).
- Morhman, A. M. J., & Lawler, E. E. I. (1984). *A Review of Theory and Research. In The Information Systems Research Challenge: Proceedings of the Harvard Business School Colloquium* (pp. 135–164).
- Mubarok, S. (2021). *Prinsip Kepemimpinan Islam dalam Pandangan Al-Qur'an. Al Muhafidz: Jurnal Ilmu Al-Qur'an Dan Tafsir*, 1(1), 1–12. <https://doi.org/10.57163/almuhafidz.v1i1.2>
- Muhammad Ramli. (2017). *Manajemen Dan Kepemimpinan Pesantren : Dinamika Kepemimpinan Kiai di Pesantren*. Al Falah, XVII(3), 125–162.
- Muhib, A., Mislikhah, S., Fatmawati, E., Umam, K., & Mu'allimin, M. (2022). *Total Quality Management and Its Impact on The Effectiveness of the Academic System in Higher Education. AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 254–267. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v6i1.3334>
- Muhtarom, A. (2022). *Kiai dan pengembangan kurikulum pesantren di era digitalisasi*. 3, 137–150.
- Munir, F., & Aboidullah, M. (2018). *Gender Differences in Transformational Leadership Behaviors of School Principals and Teachers' Academic Effectiveness*. Bulletin of Education and Research, 40(1), 99–113.
- Mustafa al-Maraghi. (1946). *Tafsir al-Maraghi*. Daar al-Fikr.
- Nasution, A., & Nasuha, M. (2021). *Strategi Keberlanjutan Ekonomi Pesantren dalam Perspektif Manajemen Syariah*. Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 9(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.21093/jmpi.v9i1.3071>
- Nawaz, D. (2021). *Element And Character Of Ideal*. 'Ulūm-e-Islāmia, 28, 17–28.
- Niqmah, F., Sularso, R. A., & Tobing, D. S. K. (2024). *Analysis of Leadership Styles and Organizational Commitment on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior as an Intervening Variable at the Insan*

- Cemerlang Bondowoso Foundation. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 3(7), 2547–2558. <https://doi.org/10.55927/eajmr.v3i7.9941>
- Olivia, H., & Mahtar, N. R. (2023). *Kiai Transformational Leadership In Improving The Soft Skills Of Student At Islamic Boarding Schols*. 01(01), 307–312.
- Özbağ, G. K. (2016). *The Role of Personality in Leadership: Five Factor Personality Traits and Ethical Leadership*. *Procedia - Social and Behavioral, Sciences*, 235(October), 235-242. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.019>
- Patton, M. Q. (1999). *Enhancing the Quality and Credibility of Qualitative Analysis*. Patton 1990, 189–1208.
- Paul, E. S. (2001). *Conceptual Analysis and its Criticism*. Cambridge University Press.
- Puspitasari, N., Hidayat, S. E., Ab Aziz, N., Muhsyi, A., & Prihatini, D. (2025). *Theory of Islamic reaction action: a new approach to use the Islamic service of BPJS Ketenagakerjaan in Indonesia*. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*. <https://doi.org/10.1108/JIABR-02-2024-0044>
- Rafiki, A. (2020). *Islamic Leadership: Comparisons and Qualities. Digital Leadership - A New Leadership Style for the 21st Century*, Lmx, 1–16. <https://doi.org/10.5772/intechopen.90151>
- Raihani, R. (2010). *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*. LKis.
- Ralph M. Stogdill. (1974). *Handbook of Leadership, Survey of Theory and Research*. The Free Press.
- Reiche, B. S., Bird, A., Mendenhall, M. E., & Osland, J. S. (2017). *Contextualizing leadership: A typology of global leadership roles*. *Journal of International Business Studies*, 48(5), 552–572. <https://doi.org/10.1057/s41267-016-0030-3>
- Ridwan, M., & Wahyudi, A. (2020). *Model Kemandirian Ekonomi Pesantren Berbasis Wakaf Produktif*. 7(12), 1234–1247. <https://doi.org/https://doi.org/10.20473/vol7iss2020pp1234-1247>
- Robbins, S. . (1996). *Perilaku organisasi: Konsep Kontroversi aplikasi*. Prenhallindo.
- Safira, M. E., Chotib, M., Iriani, D., & Budiono, A. (2019). *The legal application of consumer and halal product protection in the health sector*. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 10(5), 1–18.
- Sanusi, T., Nujum, S., & Ramlawati. (2023). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Organisasi, Dan Perilaku Teknopreneurship Terhadap Kinerja Pesantren Nahdlatul Ulum Maros*. *Jurnal Akuntansi & Sistem Informasi (JASIN)*, 1(1), 289–301. <http://pasca-umi.ac.id/index.php/jasin/article/view/1443/1646>

- Sayyid, S., Alawi, M., & Maliki, A. (2021). *Kepemimpinan Lembaga Pendidikan Islam pada Pondok Pesantren*. Idarotuna: Jurnal Administrative Science, 1.
- Schyns, B., & Sanders, K. (2007). *In the eyes of the beholder: Personality and the perception of leadership*. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(10), 2345–2363. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2007.00261.x>
- Senny, M. H., Wijayaningsih, L., & Kurniawan, M. (2018). *Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dalam Manajemen PAUD di Kecamatan Sidorejo Salatiga*. *Scholaria: Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, 8(2), 197–209. <https://doi.org/10.24246/j.js.2018.v8.i2.p197-209>
- Setiawan, B. A., & Muhith, A. (2013). *Transformational Leadership*. PT Raja Grafindo Persada.
- Setiawan, W. L. (2020). *Program One Pesantren One Product Dapat Menjadi Pendekatan Akselerasi Bisnis di Pesantren Pada Masa Pandemi Covid-19*. *Jurnal,Abdimas E-Coops-Day*, 1(2), 55–60
<http://repository.ikopin.ac.id/id/eprint/830>
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). Shamir1993.Pdf. *In Organization Science* (Vol. 4, Issue 4, pp. 577–594).
- Shuhari, M. H., Hamat, M. F., Basri, M. N. H., Khairuldin, W. M. K. F. W., Wahab, M. R., Alwi, E. A. Z. E., & Mamat, A. (2019). *Concept of al-amanah (trustworthiness) and al-mas'uliyah (responsibility) for human's character from ethical islamic perspective*. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 22(Special Issue 1), 1–5.
- Siti Mutmainnah, & ROMADHON, M. R. (2023). *Digitalization Of Islamic Boarding School*. *Journal of Digital Islamic Education*, 68–78.
- Soane, E., Butler, C., & Stanton, E. (2015). *Followers' personality, transformational leadership and performance*. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 5(1), 65–78. <https://doi.org/10.1108/SBM-09-2011-0074>
- Sofiah Sinaga, N., Aprilinda, D., & Putra Budiman, A. (2021). *Konsep Kepemimpinan Transformasional*. *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 1(7), 840–846. <https://doi.org/10.36418/cerdika.v1i7.123>
- Sridadi. (2022). *Model Kepemimpinan Kiai Dalam Pembentukan Karakter Santri (Studi Kasus di Pondok Pesantren Al-Islam Surakarta)*. 22–26. <https://journals.upi-yai.ac.id/index.php/Ikraith> -Ekonomika
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Sage Publications.
- Stufflebeam, D. L. (2003). *The CIPP Model for Evaluation*. Kluwer Academic Publishers.
- Stepanek, S., & Paul, M. (2022). *Transformational Leadership*.
- Stephen P. Robbins. (2003). *Organizational Behaviour*. Prentice Hall.

- Stephen Robbins & Mary Coulte. (2003). *Management seven Edition*. New Jersey.
- Sukanto. (1999). *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*. Pustaka LP3ES.
- Syahril. (2007). *Konsep Evaluasi Pendidikan Dalam Persepektif Al Qur'an Syahril Dosen Jurusan Tarbiyah STAIN Datokarama Palu*. Jurnal Hunafa , , Vol 4 Dese(No.4), 305–320.
- Syarifah, U. (2020). *The Prospect and Challenge of Pesantren Miftahul Midad Education Practice in Modern Era*. Risalatuna, 1(1).
- Syuhud. (2019). *Dinamika Kepemimpinan Pondok Pesantren*. Jieman: Journal of Islamic Educational Management, 1(1), 1–22.
- Tobing, D. S. K., Apriono, M., Krishnabudi, N. G., & Ulfa, K. A. (2024). *The Effect Of Quality Of HR , Transformational Leadership And Compensation On Employee Performance Access to Success*. Quality Access to Success, 25(201), 31–39. <https://doi.org/10.47750/QAS/25.201.05>
- Toman Sony Tambunan. (2015). *Pemimpin dan Kepmimpinan*. Graha Ilmu.
- Turan, Selahattin; Sny, C. L. (1996). *an Exploration of Transformational Leadership and Its Role in Strategic Planning : a Conceptual Framework of Organizational Theory and Leadership*. International Society for Educational Planning's, 1(September, 1996), 19–21.
- Umiarso, U. (2018). *Kepemimpinan Transformasional Profetik Dalam Mengembangkan Pesantren Di Kabupaten Jember*. Akademika: Jurnal Pemikiran Islam, 23(1), 87. <https://doi.org/10.32332/akademika.v23i1.1205>
- Vandayani, P., Kartini, D., & Azis, Y. (2015). *The Impact Of National Culture On Effectiveness Of Situational Leadership Hersey-Blanchard*. Interantional Journal Of Scientific & Technology Research , 4(07), 78–82.
- Variani, H., & Al, H. (2024). *Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap pengembangan sumber daya manusia di sebuah satuan pendidikan*. 15(1), 991–1000.
- Wagner, R. K., Torgesen, J. K., Rashotte, C. A., Hecht, S. A., Barker, T. A., Burgess, S. R., Donahue, J., & Garon, T. (1997). *Changing relations between phonological processing abilities and word-level reading as children develop from beginning to skilled readers: a 5-year longitudinal study*. Developmental Psychology, 33(3), 468–479. <https://doi.org/10.1037/0012-1649.33.3.468>
- Wahrudin, B. (2023). *Kepemimpinan Transformasional di Pondok Pesantren*. 4(2), 131–148.
- Wahyudi. (2009). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran: Learning Organization*. Alfabet.
- Wahyudi Widodo. (2025). *Transformational Leadership In The. Khatulistiwa Journal of Islamic Studies*, 15(1). <https://doi.org/10.24260/khatulistiwa.v15i1.3512>

- Yaturrochmah, N., Aimah, S., & Khaudli, M. I. (2024). *Kyai ' s Transformative Leadership In Pesantren-Based on Campus*. 7(4), 521–529.
- Yunus, M. A. (2023). *Strategi Pengembangan Bisnis Makanan Olahan Pada Pesantren*. 9(1), 342–353.
- Zaizul Ab Rahman. (2024). *Transformational Leadership of Pesantren as a Role Model for Contemporary Islamic Education Institutions*. Indonesian Journal of Islamic Educational Management, 7(1), 1–7.
- Zazin, H. N. (2010). *Kepemimpinan dan Manajemen Konflik: Strategi Mengelola Konflik dalam Inovasi Organisasi dan Pendidikan di Madrasah/Sekolah yang Unggul*. Absolute Media.
- Zohriah, A., Bachtiar, M., & Fauzi, A. (2023). *Participatory Leadership Model In Boarding School Managment*. 1, 518–528.
- Zohriah, A., & Fauzi, A. (2023). *Penerapan Model Kepemimpinan Situasional Menurut Hersey dan Blandhard Pada Lembaga Pendidikan*. Journal on Education, 06(01), 3663–3670.

LAMPIRAN

ANALISIS DATA
REDUKSI DATA DAN PROSES PENGKODEAN
Kepemimpinan Transformasional Pondok Kiai Syarifuddin Lumajang

No	Informan	Pernyataan	Ide Utama	Pengkodean Terbuka
4.4.1. Pengembangan Kepemimpinan Pesantren untuk keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin Lumajang				
1	Model Kepemimpinan Pesantren untuk keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin Lumajang			
	KS	Pada masa awal kepemimpinan, pengasuh mengambil keputusan sendiri (otokratis), kemudian berkembang menjadi situasional dengan melihat kondisi unit, berbasiskan pengalaman panjang, dan menjadikan dirinya teladan melalui kedisiplinan serta kesederhanaan.	Peralihan otokratis → situasional & role model	otokratis; situasional; pengalaman; keteladanan; kedisiplinan
	AN	Sebelum ada struktur yayasan terpisah, pengasuh memimpin dengan kharisma dan mengambil keputusan sendiri; kemudian menekankan keteladanan, motivasi, dan membangun loyalitas untuk menciptakan iklim pesantren yang kondusif dan efektif.	Kharismatik → keteladanan berpengaruh pada iklim organisasi	kharismatik; keteladanan; motivasi; loyalitas; iklim kondusif
	QA	Kharisma Pengasuh dalam membuat keputusan dan selalu menganalisis masalah unit secara situasional sebelum memutuskan kebijakan ekonomi otonom, baik untuk unit pendidikan maupun usaha, menyesuaikan strategi berdasarkan kondisi lapangan.	Kepemimpinan situasional & otonomi kebijakan ekonomi	situasional; analisis unit; otonomi kebijakan; adaptasi strategi

	AS	Pengasuh menunjukkan kharisma, kerendahan hati dan kedekatan emosional kepada santri, membangun komunikasi dan motivasi yang kuat, serta mengintegrasikan kemampuan manajerial untuk mendukung keberlanjutan ekonomi dan pendidikan pesantren.	Ikatan emosional & manajemen berorientasi pada kesejahteraan	kerendahan hati; emosional bond; komunikasi; manajerial; motivasi
	KI	Di Kopontren Syarif Mart, pengasuh menyesuaikan strategi penjualan dan kebijakan ekonomi menurut target keuntungan dengan respons cepat terhadap kondisi operasional.	Adaptasi strategi ekonomi berdasarkan hasil operasional	respons situasi; adaptasi strategi; target keuntungan
2	Kepemimpinan Transformasional Pesantren untuk keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin Lumajang			
a	Kiai Sebagai Penguat Idealisme dalam Keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin			
	AN	Pengasuh memberikan kebebasan dan kepercayaan kepada pengurus untuk berinovasi dalam pengembangan ekonomi serta menggelar musyawarah bersama.	Delegasi inovasi & musyawarah ekonomi	delegasi; inovasi; kreativitas; musyawarah; kepercayaan
	QA	Pengasuh mendekati pengurus secara individu dan meminta masukan lewat musyawarah untuk pengembangan dan keberlanjutan ekonomi pesantren.	Pendekatan kharismatik & partisipatif	kharismatik; musyawarah; konsultasi; partisipasi
	GI	Pengasuh menjadi teladan ideal melalui kedisiplinan, sikap sosial, kemampuan analisis, dan profesionalisme untuk memotivasi pengurus dan santri.	Teladan idealisme & motivasi	role model; disiplin; profesionalisme; motivasi
	KI	Pengasuh rutin hadir di Kopontren Syarif Mart, memberi support, masukan pengembangan, dan mendorong program One Pesantren One Product (OPOP).	Support & mentoring unit ekonomi	support; mentoring; keterlibatan langsung; program OPOP

	KS	Pengasuh berkomitmen membangun transformasi organisasi dengan perencanaan tujuan jangka pendek & panjang, kerjasama, kekompakan, dan komitmen bersama.	Komitmen personal & transformasi organisasi	komitmen; visi; kerjasama; transformasi; perencanaan
b	Pengasuh memotivasi dan Menginspirasi Pengurus Yayasan, Kepala Unit, Pengurus Pondok Pesantren dan Santri untuk Keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren			
	KS	Pengasuh memberi penghargaan serta mengadakan kompetisi antar unit bisnis dengan piala bergilir dan pelatihan, mendorong kinerja dan semangat berkompetisi.	Apresiasi & kompetisi untuk memotivasi kinerja	penghargaan; kompetisi; piala bergilir; motivasi; profesionalisme
	AN	Pengasuh memotivasi pengurus dengan menyediakan fasilitas operasional, pelatihan, dan sarana pendukung untuk meningkatkan profesionalisme dan inovasi ekonomi.	Motivasi melalui fasilitas & pelatihan	fasilitas operasional; pelatihan; motivasi; profesionalisme; inovasi
	QA	Pengasuh menyampaikan informasi transparan tentang visi dan target pesantren secara individual dan kolektif, memfasilitasi dialog terbuka untuk menginspirasi dan menyamakan visi.	Komunikasi transparan & dialog terbuka	komunikasi terbuka; transparansi; dialog; konsensus; inspirasi
	KI	Pengasuh secara reguler turun ke Kopontren Syarif Mart, melakukan mentoring dan dukungan langsung, serta menginisiasi program OPOP untuk memperkuat inovasi dan keterlibatan unit ekonomi.	Mentoring lapangan & penguatan program ekonomi	mentoring; dukungan lapangan; OPOP; keterlibatan; inovasi
c	Penguatan Stimulasi Intelektual kepada Pengurus dan santri			
	KS	Pengasuh menyiapkan regenerasi pemimpin dengan merekomendasikan calon pemimpin mengikuti pelatihan, workshop kepemimpinan, dan praktik bergilir.	Persiapan kaderisasi & regenerasi kepemimpinan, proses istikhoroh	kaderisasi; pelatihan kepemimpinan; regenerasi; pengalaman

	AN	Pengasuh membina intelektualitas dan kompetensi pengurus/unit bisnis melalui pelatihan, seminar, sharing antar koperasi, dan menetapkan struktur TUSI berbasis kompetensi.	Stimulasi intelektual & pembagian TUSI berbasis kompetensi	pelatihan; seminar; sharing; pembagian tugas; kompetensi; struktur
	QA	Pengasuh mengimplementasikan rekrutmen terbuka sesuai kualifikasi dan seleksi profesional untuk posisi struktural di Yayasan.	Rekrutmen profesional & seleksi terbuka	rekrutmen; seleksi terbuka; kualifikasi; profesionalisme
	KI	Pengasuh menguatkan Kopontren Syarif Mart dengan menginisiasi grup sharing, pelatihan, dan program OPOP, serta melakukan mentorship langsung di lapangan.	Stimulasi profesional unit bisnis & mentorship lapangan	grup sharing; OPOP; mentorship; inovasi produk; profesionalisme
d	Pengasuh Mengembangkan Diri Pengurus dan Kepala Unit Mewujudkan Keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren			Bisnis dalam
	KS	Pengasuh rutin melakukan pengawasan berkala—turun langsung ke lapangan dan forum resmi—evaluasi kinerja dan tanggung jawab, lalu memberi masukan dan motivasi untuk peningkatan kualitas diri dan inovasi pengurus.	Pendekatan evaluasi & peningkatan SDM	pengawasan; evaluasi; motivasi; profesionalisme; inovasi
	AN	K.H Sulahak Syarif tidak pernah pilih kasih, objektif dalam menilai, memotivasi semua pengurus, mengajak elemen pesantren saling membantu, menumbuhkan kebersamaan dan sinergi untuk mencapai tujuan akhir pesantren.	Objektivitas & demokratisme dalam pencapaian tujuan	objektif; tidak pilih kasih; motivasi; kebersamaan; sinergi

	GI	Pengasuh menerapkan pendekatan personal lewat sosialisasi, workshop, dan pelatihan, mengarahkan pengurus mengikuti diklat/seminar serta mendorong pendidikan lanjut untuk meningkatkan kecerdasan intelektual dan kompetensi profesional.	Stimulasi intelektual & pengembangan kompetensi	sosialisasi; workshop; seminar; pengembangan intelektual; kompetensi
3	Kepemimpinan Amanah Pengasuh dalam Mewujudkan Keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren			
	KS	Saya menegaskan kepemimpinan harus berlandaskan amanah: adil, jujur, bertanggung jawab, profesional, mempertimbangkan duniawi dan akhirat, serta memotivasi staf untuk bertindak dengan penuh amanah.	Kepemimpinan Amanah sebagai dasar etika & tanggung jawab	amanah; keadilan; kejujuran; tanggung jawab; profesionalisme; motivasi
	AN	budaya amanah harus tertanam sebagai fondasi organisasi, mendorong akuntabilitas individu & tim didukung	Internalizing Amanah culture & accountability	budaya amanah; akuntabilitas; insentif; reward; punishment;
		mekanisme insentif (reward–punishment) dan seleksi/rekrutmen profesional untuk kompetensi.		seleksi; rekrutmen profesional; kompetensi
	GI	proses rekrutmen profesional dengan konsultan ahli untuk memastikan kompetensi dan kepercayaan staf, sejalan dengan prinsip amanah yang ditanamkan oleh pengasuh.	Rekrutmen profesional & kepercayaan unit	rekrutmen profesional; konsultan; kompetensi; kepercayaan; amanah
	KI	Pengasuh sebagai role model: teladan dalam amanah, keadilan, dan tanggung jawab; memotivasi pengurus melalui contoh sikap dan arahan untuk profesionalisme dan kerja keras.	Role model Amanah & motivasi	role model; teladan; amanah; keadilan; motivasi; profesionalisme

4.2.2 Prinsip-prinsip Kepemimpinan Transformasional Pesantren untuk keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin Lumajang				
	KS	Pengasuh menyampaikan visi dan misi pesantren secara jelas, memotivasi semangat kerja dan inovasi, menumbuhkan kebersamaan & saling tolong-menolong, terbuka menerima kritik, serta menekankan iman dan amal shalih dalam kepemimpinan.	Prinsip transformasional: visi, motivasi, kebersamaan, inovasi, keterbukaan, keimanan	visi-misi jelas; motivasi; inovasi; kebersamaan; keterbukaan; keimanan
	QA	kemampuan Pengasuh menyampaikan informasi secara logis tentang tujuan pondok dan peran unit bisnis, sehingga pengelola memahami peran ekonomisnya dan bekerja maksimal sesuai arah pesantren.	Komunikasi logis & pemahaman tujuan	komunikasi logis; tujuan jelas; pemahaman unit; implementasi prinsip
	KI	Pengasuh rutin berkomunikasi intens di lapangan, mendeteksi tantangan operasional kopontren, memberi masukan dan semangat kerja sehingga kinerja dan inovasi unit bisnis terus meningkat.	Mentoring lapangan & pemberdayaan unit bisnis	komunikasi intens; monitoring; mentoring; motivasi; adaptasi inovasi
	AN	menekankan prinsip amanah, keadilan, dan ulil amri sebagai landasan pengambilan keputusan dan rekrutmen profesional, mendorong akuntabilitas, trust, dan kepatuhan untuk keberlanjutan ekonomi.	Amanah & keadilan berbasis ulil amri	amanah; keadilan; ulil amri; akuntabilitas; rekrutmen profesional; trust
4.2.3 Proses evaluasi Kepemimpinan Transformasional Pesantren untuk keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin Lumajang				
	KS	Pengasuh berfungsi sebagai panutan ideal—menunjukkan integritas, ketekunan, dan transparansi sehari-hari—memberi motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan personal sehingga pengurus dapat mengevaluasi diri mereka dengan mencontoh	Evaluasi melalui panutan & inspirasi	panutan ideal; integritas; motivasi inspiratif; stimulasi intelektual; pertimbangan personal

		sikap dan visi-misi beliau.		
	AN	Kepemimpinan dievaluasi berdasarkan sejauh mana pemimpin mempengaruhi, memotivasi, dan memelihara keadilan dengan mengukur tingkat motivasi bawahan terhadap sikap adil, tekun, dan integritas serta melalui mekanisme dialogis (al-inba') dan ujian (al-bala') untuk mengidentifikasi area perbaikan dan ketahanan organisasi.	Objektivitas & mekanisme evaluasi Islami	objektivitas; adil; al-inba'; al-bala'; pengukuran motivasi; komitmen
	QA	Proses evaluasi dilakukan secara dialogis: pengasuh membuka ruang diskusi (al-inba') untuk mengumpulkan masukan, dan keberhasilan diukur lewat partisipasi dalam pelatihan, inovasi unit, serta antusiasme dalam implementasi solusi, menegaskan pentingnya evaluasi kolaboratif demi keberlanjutan ekonomi.	Evaluasi dialogis & partisipatif	dialog; al-inba'; pelatihan; inovasi; partisipasi; keberlanjutan ekonomi
	GI	Pengasuh memonitor performa unit bisnis (mis. Kopontren Syarif Mart) dengan komunikasi intens, mendeteksi kendala operasional, memimpin refleksi dan solusi bersama menggunakan ujian (al-bala') sebagai bahan introspeksi untuk memperkuat spiritualitas, kebersamaan, dan daya tahan organisasi.	Evaluasi lapangan & refleksi spiritual	monitoring lapangan; al-bala'; refleksi; spiritualitas; kolaborasi

**ANALISIS DATA DENGAN PENGKODEAN AKSIAL PENGATURAN
VARIABLE DAN PENGELOMPOKAN PERNYATAAN YANG SAMA**

No	Variable	Pernyataan	Kode
	4.4.1. Pengembangan Kepemimpinan Pesantren untuk keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin Lumajang		
1	Model Kepemimpinan Pesantren untuk keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin Lumajang		
	Otokratis → Situasional	“Pada masa awal kepemimpinan pengasuh mengambil keputusan sendiri (otokratis), sebelum ada struktur yayasan pengasuh memimpin dengan kharisma dan keputusan sendiri; kemudian menganalisis masalah unit secara situasional sebelum memutuskan kebijakan ekonomi otonom.”	otokratis; situasional; kharismatik; analisis unit
	Role model & Teladan	“Pengasuh menjadi teladan ideal melalui ketekunan, disiplin, integritas, kerendahan hati, dan kedekatan emosional, menjadi panutan yang menginspirasi santri dan pengurus meneladani sikap Pengasuh.”	role model; integritas; disiplin; kerendahan hati; emosional
	Adaptasi Strategi Ekonomi	“Di Kopontren Syarif Mart, pengasuh menyesuaikan strategi penjualan dan kebijakan ekonomi sesuai target keuntungan dengan respons cepat terhadap kondisi operasional.”	adaptasi strategi; respons situasi; target keuntungan
	Manajerial & Komunikasi Emosional	“Pengasuh membangun komunikasi kuat dan manajerial dengan santri/pengurus, mengintegrasikan motivasi dan perhatian personal untuk mendukung keberlanjutan ekonomi dan pendidikan.”	komunikasi; manajerial; motivasi; Ikatan emosional
2.	Kepemimpinan Transformasional Pesantren untuk keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin Lumajang		
a.	Kiai Sebagai Penguat Idelisme dalam Keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin		
	Delegasi Inovasi	“Pengasuh memberikan kebebasan dan kepercayaan kepada pengurus untuk berinovasi dalam pengembangan ekonomi.”	delegasi; inovasi; kepercayaan

	Musyawaharah & Partisipasi	“Pengasuh menggelar musyawarah bersama, meminta masukan, dan melibatkan pengurus secara partisipatif untuk menyamakan visi dan strategi ekonomi.”	musyawarah; partisipasi; konsensus
	Teladan Ideal & Motivasi	“Pengasuh menjadi teladan ideal melalui kedisiplinan, profesionalisme, dan sikap sosial, memotivasi pengurus dan santri.”	role model; disiplin; profesionalisme; motivasi
	Support Lapangan & OPOP	“Pengasuh rutin hadir di Kopontren Syarif Mart, memberi support langsung dan mendorong program One Pesantren One Product (OPOP).”	support; mentoring; OPOP
b.	Pengasuh memotivasi dan Menginspirasi Pengurus Yayasan, Kepala Unit, Pengurus Pondok Pesantren dan Santri untuk Keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren		
	Apresiasi & Kompetisi	“Pengasuh mengadakan kompetisi antar unit bisnis dengan piala bergilir untuk mendorong kinerja dan semangat berkompetisi.”	penghargaan; kompetisi; piala bergilir
	Fasilitas & Pelatihan	“Pengasuh menyediakan fasilitas operasional dan pelatihan untuk meningkatkan profesionalisme serta inovasi pengurus.”	fasilitas; pelatihan; inovasi
	Komunikasi Terbuka	“Pengasuh menyampaikan visi dan target pesantren secara transparan baik individual maupun dalam dialog terbuka, menyamakan visi semua pihak.”	transparansi; dialog terbuka
	Mentoring Lapangan	“Pengasuh turun ke lapangan secara rutin, mentoring langsung di Kopontren Syarif Mart untuk memperkuat inovasi dan keterlibatan unit ekonomi.”	mentoring; dukungan lapangan
c.	Penguatan Stimulasi Intelektual kepada Pengurus dan Santri		
	Kaderisasi & Regenerasi	“Pengasuh menyiapkan regenerasi pemimpin dengan merekomendasikan calon mengikuti pelatihan dan workshop kepemimpinan secara bergilir.”	kaderisasi; pelatihan kepemimpinan; regenerasi
	Stimulasi Intelektual	“Pengasuh membina intelektualitas dan kompetensi pengurus melalui seminar, sharing antar koperasi, dan program OPOP.”	stimulasi intelektual; seminar; sharing; OPOP

	Rekrutmen & Seleksi Profesional	“Pengasuh menerapkan rekrutmen terbuka dan seleksi profesional berbasis kualifikasi untuk posisi struktural di Yayasan.”	rekrutmen; seleksi; profesionalisme; kualifikasi
d.	Pengasuh Mengembangkan Diri Pengurus dan Kepala Unit Bisnis dalam Mewujudkan Keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren		
	Evaluasi & Pengawasan Berkala	“Pengasuh rutin melakukan pengawasan berkala, turun lapangan & forum resmi, evaluasi kinerja & tanggung jawab, memberi masukan & motivasi peningkatan SDM.”	pengawasan; evaluasi; motivasi; SDM
	Objektivitas & Demokratisme	“Pengasuh objektif, tidak pilih kasih dalam menilai, memotivasi, dan mendorong kebersamaan serta sinergi untuk mencapai tujuan.”	objektif; tidak pilih kasih; kebersamaan; sinergi
	Stimulasi Kompetensi & Profesional	“Pengasuh mendorong pengurus ikuti workshop, seminar, dan studi lanjut untuk meningkatkan kecerdasan intelektual & kompetensi profesional.”	workshop; seminar; studi lanjut; kompetensi
3.	Kepemimpinan Amanah Pengasuh dalam Mewujudkan Keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren		
	Amanah & Keadilan	“Pengasuh menegaskan Amanah, adil, jujur, bertanggung jawab sebagai landasan setiap keputusan, didukung reward dan punishment dan seleksi profesional.”	amanah; keadilan; kejujuran; tanggung jawab; insentif
	Rekrutmen Profesional	“Pengasuh bekerja sama dengan konsultan untuk rekrutmen profesional, memastikan kompetensi & kepercayaan staf sesuai prinsip amanah.”	rekrutmen profesional; konsultan; kompetensi; kepercayaan
	Role Model & Motivasi	“Pengasuh berperan sebagai role model, meneladani sikap amanah, disiplin, dan kerja keras, memotivasi pengurus untuk profesionalisme.”	role model; teladan; motivasi; profesionalisme
4.2.2 Prinsip-prinsip Kepemimpinan Transformasional Pesantren untuk keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin Lumajang			
	Visi-Misi & Motivasi	“Pengasuh menjelaskan visi-misi pesantren dengan jelas, memotivasi semangat kerja, inovasi, dan kebersamaan, serta menekankan keimanan & amal shalih.”	visi-misi; motivasi; inovasi; kebersamaan; keimanan

Komunikasi Logis	“Pengasuh menyampaikan informasi secara logis tentang tujuan pesantren & peran unit bisnis, memudahkan pengelola memahami dan bekerja sesuai arah.”	komunikasi logis; tujuan jelas; pemahaman
Mentoring Lapangan	“Pengasuh rutin turun lapangan, mendeteksi kendala operasional, memberi masukan & semangat kerja sehingga inovasi unit bisnis terus berkembang.”	komunikasi intens; monitoring; mentoring; adaptasi
Amanah & Ulil Amri	“Pengasuh berpegang pada prinsip amanah & ulil amri, bertanggung jawab dan adil sebagai pedoman dalam pengambilan keputusan dan kepemimpinan.”	amanah; ulil amri; keadilan; tanggung jawab
4.2.3 Proses evaluasi Kepemimpinan Transformasional Pesantren untuk keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin Lumajang		
Evaluasi Panutan	“Pengasuh menjadi panutan ideal, teladan integritas & ketekunan, pengurus mengevaluasi diri dan mencontoh sikap beliau.”	panutan ideal; integritas; teladan
Mekanisme Al-Inba’	“Pengasuh membuka ruang dialog (al-inba’) untuk evaluasi mendalam, mendorong diskusi solusi dan inovasi bersama pengurus.”	al-inba’; dialog; solusi; inovasi
Mekanisme Al-Bala’	“Pengasuh melihat tiap tantangan (al-bala’) sebagai ujian untuk refleksi bersama, mempengaruhi sinergi, spiritualitas, dan ketahanan organisasi.”	al-bala’; refleksi; spiritualitas; ketahanan
Evaluasi Lapangan	“Pengasuh monitor lapangan, mengawasi operasional, evaluasi performa kopontren, dan merumuskan tindak lanjut berbasis kondisi nyata.”	monitoring lapangan; evaluasi praktik

1. SS = K.H. Sulahak Syarif
2. AN = K.H. Dr. Abdul Wadud Nafis
3. QA = Nyai Hj. Dr. Qurroti A’yun
4. AS = Ustadz Aang Syarifuddin
5. KI = Ustadz Khoirul Ichfan
6. GI = Gus Izzuddin Syarif

ANALISIS DATA

REDUKSI DATA DAN PROSES PENGKODEAN Pondok Pesantren Miftahul Midad

No	Informan	Pernyataan	Ide Utama	Pengkodean Terbuka
4.4.1. Pengembangan Kepemimpinan Pesantren untuk keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang				
1	Model Kepemimpinan Pesantren untuk keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang			
	AUA	“Saya melanjutkan kebijakan pendiri, menyesuaikan keputusan berdasarkan kondisi tiap unit, menyerahkan pelaksanaan pada pengurus, dan memanfaatkan pengalaman Madrasah Diniah.”	Pengasuh melanjutkan dan menyesuaikan kebijakan pendiri sesuai kondisi tiap unit.	Warisan, Adaptasi dan Pengalaman
	GK	“Kiai meneruskan kebijakan Abah, memutuskan dengan kharisma, lalu meminta masukan pengurus sesuai situasi dan tetap mengontrol kelembagaan.”	Pengasuh mengambil keputusan dengan kharisma sambil melibatkan musyawarah pengurus sebelum mengontrol kelembagaan.	Warisan, Kharisma Musyawarah dan Kontrol
	UI	“Pengasuh rendah hati dan perhatian, dekat dengan santri, sehingga menumbuhkan semangat dan loyalitas mereka.”	Sikap rendah hati dan perhatian pengasuh menumbuhkan semangat serta loyalitas santri.	Rendah hati, Kedekatan Motivasi, Loyalitas
	AQ	“Pengasuh berdiskusi dengan saya tentang program ekonomi pesantren, lalu menerapkan inovasi seperti pembayaran elektronik untuk efisiensi.”	Pengasuh mendiskusikan program ekonomi dan menerapkan inovasi pembayaran elektronik untuk efisiensi keuangan.	Kolaborasi, Digitalisasi Efisiensi
	NQ	“Pengasuh mengevaluasi kinerja koperasi, berdiskusi strategi perbaikan, kemudian menerapkan kebijakan adaptif sesuai hasil evaluasi.”	Pengasuh mengevaluasi kinerja koperasi dan menerapkan kebijakan adaptif berdasarkan hasil diskusi.	Evaluasi, Diskusi, Adaptasi
2	Kepemimpinan Transformasional Pesantren untuk keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang			

a	Kiai Sebagai Penguat Idealisme dalam Keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren Miftahul Midad			
	AUA	“Sebagai pemimpin tertinggi dan Ketua Yayasan, pengasuh bersinergi dengan semua unsur melalui kebersamaan, kekeluargaan, dan kedisiplinan untuk mencapai tujuan bersama dan keberlanjutan ekonomi.”	Pengasuh menjalin sinergi dan membangun komitmen bersama melalui kebersamaan, kekeluargaan, dan kedisiplinan.	Komitmen bersama · Sinergi · Kekeluargaan · Disiplin
	GK	“Pengasuh memberi kebebasan berinovasi dan berbagi gagasan ekonomi pada evaluasi rutin bulanan untuk memperkuat potensi dan keberlanjutan pesantren.”	Pengasuh mendorong idealisme kolektif dengan membuka ruang inovasi dan diskusi gagasan dalam evaluasi rutin.	Kebebasan inovasi · Gagasan bersama · Evaluasi rutin · Idealisme kolektif
	AQ	“Pengasuh mengajak pengurus bermusyawarah, memberi arahan, dan meminta masukan terkait kendala dan keberhasilan unit usaha untuk perbaikan ekonomi pesantren.”	Pengasuh memperkuat semangat kolaborasi melalui pendekatan personal dan musyawarah untuk memecahkan tantangan ekonomi.	Pendekatan pribadi · Musyawarah · Kharisma
	AZ	“Pengasuh mencontohkan kedisiplinan—datang lebih awal saat mengajar—dan praktik ekonomi profesional sejak masa Rasulullah hingga kini dalam setiap pengajian sebagai tauladan.”	Pengasuh mencontohkan kedisiplinan dan profesionalisme sekaligus memberi simulasi praktik ekonomi yang inspiratif.	Teladan kedisiplinan · Profesionalisme · Motivasi
	NQ	“Pengasuh rutin hadir di Kopontren, memberi masukan, dan mendorong partisipasi dalam program OPOP serta kegiatan Dinas Koperasi untuk mendukung pengembangan ekonomi pesantren.”	Pengasuh konsisten memberikan dukungan langsung dan motivasi melalui keterlibatan aktif dalam program pengembangan eksternal.	Dukungan langsung · Motivasi berkelanjutan · Keterlibatan eksternal
b	Pengasuh memotivasi dan Menginspirasi Pengurus Yayasan, Kepala Unit, Pengurus Pondok Pesantren dan Santri untuk Keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren			

	AUA	“Saya memberikan apresiasi kelembagaan dan individu untuk meningkatkan semangat kerja, serta mencontohkan komunikasi terbuka dan keguyuban dalam setiap instruksi.”	Pengasuh memotivasi melalui penghargaan dan mencontohkan komunikasi kekeluargaan yang inspiratif.	Apresiasi · Komunikasi terbuka · Kekeluargaan
	GK	“Kiai As’adul Umam Anas selalu menyediakan fasilitas operasional—termasuk konsultan ekonomi—serta rutin turun langsung untuk sharing, arahan, dan diskusi program kerja demi memotivasi pengurus.”	Pengasuh memacu motivasi dengan pemenuhan fasilitas dan keterlibatan langsung dalam diskusi serta arahan lapangan.	Fasilitas pendukung · Keterlibatan langsung · Diskusi lapangan
	AQ	“Kiai As’adul Umam Anas memotivasi dan menginspirasi dengan menyampaikan informasi terbuka tentang tujuan dan kebijakan dalam rapat maupun diskusi pribadi, serta mengintruksikan kerjasama dan kebersamaan.”	Pengasuh menguatkan inspirasi lewat komunikasi transparan dan instruksi sinergi untuk mendukung transformasi ekonomi pesantren.	Komunikasi transparan · Instruksi sinergi
	NQ	“Pengasuh rutin hadir di Kopontren untuk berdiskusi emosional, memberi masukan pengembangan, serta memberikan apresiasi dan bimbingan agar pengurus lebih percaya diri, integritas, dan profesionalisme.”	Pengasuh membangun integritas dan semangat pengurus melalui pendekatan emosional, penghargaan, dan pendampingan profesional.	Pendekatan emosional · Apresiasi · Integritas · Profesionalisme
c	Penguatan Stimulasi Intelektual kepada Pengurus dan santri			
	AUA	“Proses yang saya lakukan untuk memajukan ekonomi pesantren adalah merekrut karyawan profesional berdasarkan linieritas ijazah dan pengalaman, serta menyiapkan kaderisasi calon penerus melalui diklat kepemimpinan dan pendampingan langsung.”	Pengasuh merekrut profesional dan menyiapkan kader penerus melalui pelatihan terstruktur.	Rekrutmen profesional · Linieritas ijazah · Kaderisasi · Pelatihan diklat

	GK	“Kiai memfasilitasi diklat, seminar, dan keanggotaan koperasi untuk meningkatkan kompetensi pengelola unit bisnis, serta menyusun struktur pengurus yayasan sesuai kebutuhan dan kompetensi.”	Pengasuh memperkuat kompetensi pengelola melalui pelatihan dan struktur organisasi yang tepat.	Pelatihan & seminar · Keanggotaan koperasi · Struktur kompeten
	NQ	“Pengurus Kopontren Al Midadi mengikuti diklat, seminar, dan grup manajemen koperasi yang difasilitasi pesantren sehingga kinerja dan profesionalisme mereka meningkat.”	Pengurus meningkatkan profesionalisme melalui pelatihan dan jejaring manajemen koperasi.	Pelatihan profesional · Jaringan koperasi · Peningkatan kinerja
	AQ	“Pengasuh merekrut alumni dan profesional melalui rekrutmen terbuka dan seleksi kompetensi untuk mengisi jabatan struktural di lembaga dan unit bisnis.”	Pengasuh memastikan penempatan berbasis kompetensi melalui rekrutmen terbuka dan seleksi.	Rekrutmen terbuka Seleksi Kompetensi Alumni prioritas
d	Pengasuh Mengembangkan Diri Pengurus dan Kepala Unit Mewujudkan Keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren			Bisnis dalam
	AUA	“Pengasuh memotivasi pengurus meningkatkan kompetensi melalui studi lanjut, pelatihan periodik, dan komunikasi intensif berkelanjutan.”	Pengasuh memfasilitasi pengembangan diri individu melalui motivasi, pelatihan, dan pendekatan intensif.	Motivasi individu · Pelatihan periodik · Studi lanjut · Pendekatan intensif
	AZ	“Pendekatan yang pengasuh lakukan kepada individu, pengurus dan kepala unit bisnis... dilaksanakan pada rapat rutin bersama. Pengasuh memfasilitasi para pengurus untuk mengikuti workshop dan diklat... serta memotivasi untuk melanjutkan pendidikan agar kompetensi profesional meningkat.”	Pengasuh memfasilitasi pengembangan profesional pengurus melalui workshop, diklat, dan lanjutan pendidikan.	Workshop & diklat · Pendekatan pribadi · Pendidikan lanjutan

	GK	“Kiai As’adul Umam Anas menginstruksikan kepada wakil Yayasan bidang pengembangan organisasi untuk membina individu... membuat komitmen bersama dalam bentuk pakta integritas... serta menyediakan fasilitas yang dibutuhkan lembaga dan unit bisnis.”	Pengasuh membangun komitmen bersama lewat pakta integritas dan pembinaan intensif dengan dukungan fasilitas.	Pakta integritas · Pembinaan intensif · Dukungan fasilitas
	NQ	“Kiai As’adul Umam Anas memprioritaskan pengelolaan unit bisnis Kopontren Al Midadi dengan menambah fasilitas sarana-prasarana... serta memberi motivasi dan support langsung di lapangan.”	Pengasuh memprioritaskan kopontren melalui penambahan fasilitas dan dukungan operasional di lapangan.	Fasilitas tambahan · Dukungan lapangan · Prioritas kopontren
3	Kepemimpinan Amanah Pengasuh dalam Mewujudkan Keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren			
	AUA	“Dalam memimpin pondok pesantren ini... setiap keputusan dan tindakan saya pertanggungjawabkan kepada Allah SWT; kebijakan dirumuskan bersama dewan pengasuh dan mengutamakan akhirat daripada kepentingan dunia.”	Pengasuh memimpin dengan prinsip amanah—adil, jujur, dan bertanggung jawab ilahi—serta mengutamakan pertanggungjawaban akhirat.	Amanah · Keadilan · Kejujuran · Tanggung jawab ilahi
	GK	“Di awal merekrut karyawan baru, pengasuh menegaskan bahwa mengelola pesantren adalah amanah yang dipertanggungjawabkan kepada Allah SWT... nilai-nilai amanah menjadi pondasi; beliau juga memberi bisyaroh lebih bagi yang istiqomah.”	Pengasuh menanamkan nilai amanah sejak awal dan memotivasi dengan penghargaan (bisyaroh) untuk kerja yang penuh tanggung jawab.	Wejangan amanah · Penghargaan bisyaroh · Kepedulian
	NQ	“Dalam setiap rapat resmi maupun diskusi santai, pengasuh selalu menyampaikan akan ada bisyaroh tambahan bagi pengelola yang rajin dan istiqomah memajukan lembaga pesantren.”	Pengasuh memotivasi pengurus dengan insentif (bisyaroh) dan dukungan langsung untuk meningkatkan semangat dan profesionalisme kerja.	Motivasi bisyaroh · Support langsung · Semangat kerja

	AZ	“Pesantren Miftahul Midad sangat selektif dalam merekrut karyawan baru sesuai kompetensi dan amanah, agar tidak salah memilih orang yang akan memajukan pesantren.”	Pengasuh menjaga amanah dengan melakukan rekrutmen sangat selektif berdasarkan kompetensi dan integritas calon karyawan.	Seleksi ketat · Rekrutmen kompeten · Amanah recruitment
4.2.2 Prinsip-prinsip Kepemimpinan Transformasional Pesantren untuk keberlanjutan				
Ekonomi Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang				
	AUA	Mengomunikasikan visi-misi di forum resmi dan non formal; menekankan kerja tim, loyalitas, dan inovasi; mendorong budaya tolong-menolong; terbuka terhadap kritik; meneguhkan keimanan dan amal shalih sebagai landasan ekonomi.	Pengasuh menerapkan prinsip transformasional dengan menjelaskan visi-misi, membangun semangat kebersamaan, inovasi adaptif, keterbukaan, dan fondasi iman.	Visi-misi jelas · Semangat kebersamaan · Inovasi adaptif · Saling tolong-menolong · Keterbukaan kritik · Keimanan · Amanah & keadilan
	AQ	Meneruskan amanah pengasuh dengan rutin menyampaikan tujuan dan evaluasi kepada pengelola ekonomi; memfasilitasi inovasi (OPOP, studi tiru); menjaga keterbukaan untuk masukan; meneguhkan keimanan dan amal shalih dalam kegiatan.	AQ memfasilitasi komunikasi visi-misi, inovasi (OPOP), dan keterbukaan, sambil meneguhkan keimanan sebagai fondasi ekonomi pesantren.	Komunikasi visi · Inovasi (OPOP) · Keterbukaan kritik · Keimanan · Amanah
	NQ	Terjun ke lapangan dan melakukan komunikasi intensif—terjadwal maupun spontan—untuk mendeteksi kendala, memberikan semangat, dan mendorong inovasi berdasar masukan langsung dari pengelola unit bisnis.	NQ menegaskan pentingnya komunikasi intensif dan dukungan emosional untuk menjaga motivasi dan respons cepat atas tantangan ekonomi.	Komunikasi intensif · Sharing lapangan · Deteksi dini · Inovasi berkelanjutan

	GK	Menanamkan prinsip saling tolong-menolong dalam rapat resmi agar lembaga saling menutup kekurangan; menegakkan peran ulil amri dengan keadilan dan amanah untuk memotivasi seluruh elemen bekerja profesional.	GK mengokohkan semangat kebersamaan melalui tolong-menolong dan memposisikan pengasuh sebagai ulil amri yang adil dan motivator.	Saling tolong-menolong · Ulil amri · Keadilan dalam kebijakan
4.2.3 Proses evaluasi Kepemimpinan Transformasional Pesantren untuk keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang				
	AUA	Pengasuh menunjukkan keadilan, ketekunan, dan integritas sebagai teladan; memotivasi inspiratif (forum resmi & nonformal); menstimulasi intelektual; mendampingi secara personal; serta menegakkan keimanan dan amanah.	Pengasuh dievaluasi sebagai teladan berintegritas dan motivator yang memacu inovasi, perhatian personal, dan keimanan demi keberlanjutan ekonomi.	Teladan etis · Motivasi inspiratif · Stimulasi intelektual · Pendampingan personal · Amanah-keimanan
	GK	Kepemimpinan dinilai lewat pengaruh ideal (adil, tekun, integritas); dialog evaluatif (al-inbā') untuk merumuskan solusi; ujian/cobaan (al-balā') sebagai refleksi spiritual; dan introspeksi diri sebelum mengambil kebijakan.	Kepemimpinan pengasuh dinilai holistik melalui perilaku ideal, evaluasi dialogis, ujian spiritual, dan introspeksi untuk efektivitas dan keberlanjutan.	Evaluasi perilaku · Dialog evaluatif · Ujian reflektif · Introspeksi diri
	AQ	Keberhasilan diukur dari motivasi inspiratif yang tampak pada semangat kerja, profesionalisme, transparansi, dan kejujuran bawahan.	Efektivitas pengasuh diukur dari seberapa besar motivasi inspiratifnya memacu profesionalisme dan transparansi unit bisnis.	Motivasi inspiratif · Profesionalisme · Transparansi · Kejujuran
	AZ	Pengasuh memberikan bimbingan personal sesuai kebutuhan; menekankan kontrol diri dan introspeksi; serta menggunakan ujian spiritual (al-balā') untuk meneguhkan komitmen organisasi.	Evaluasi kepemimpinan mencakup pendampingan personal, introspeksi, dan ujian spiritual untuk memperkuat komitmen dan adaptasi organisasi.	Pendampingan personal · Introspeksi diri · Ujian spiritual

**ANALISIS DATA DENGAN PENGKODEAN AKSIAL PENGATURAN
VARIABLE DAN PENGELOMPOKAN PERNYATAAN YANG SAMA**

No	Variable	Pernyataan	Kode
	4.4.1. Pengembangan Kepemimpinan Pesantren untuk keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang		
1	Model Kepemimpinan Pesantren untuk keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang		
	Adaptasi Kebijakan	“Saya melanjutkan kebijakan pendiri, menyesuaikan keputusan berdasarkan kondisi tiap unit, menyerahkan pelaksanaan pada pengurus, dan memanfaatkan pengalaman Madrasah Diniah.”	Warisan; Adaptasi; Pengalaman
	Kharisma & Musyawarah	“Kiai meneruskan kebijakan Abah, memutuskan dengan kharisma, lalu meminta masukan pengurus sesuai situasi dan tetap mengontrol kelembagaan.”	Warisan; Kharisma; Musyawarah; Kontrol
	Kepemimpinan Relasional	“Pengasuh rendah hati dan perhatian, dekat dengan santri, sehingga menumbuhkan semangat dan loyalitas mereka.”	Rendah hati; Kedekatan; Motivasi; Loyalitas
	Digitalisasi & Efisiensi	“Pengasuh berdiskusi dengan saya tentang program ekonomi pesantren, lalu menerapkan inovasi seperti pembayaran elektronik untuk efisiensi.”	Kolaborasi; Digitalisasi; Efisiensi
	Evaluasi & Adaptasi	“Pengasuh mengevaluasi kinerja koperasi, berdiskusi strategi perbaikan, kemudian menerapkan kebijakan adaptif sesuai hasil evaluasi.”	Evaluasi; Diskusi; Adaptasi
2.	Kepemimpinan Transformasional Pesantren untuk keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang		
a.	Kiai Sebagai Penguat Idelisme dalam Keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren Miftahul Midad		
	Sinergi & Disiplin	“Sebagai pemimpin tertinggi dan Ketua Yayasan, pengasuh bersinergi dengan semua unsur melalui kebersamaan, kekeluargaan, dan kedisiplinan untuk mencapai tujuan bersama dan keberlanjutan ekonomi.”	Komitmen bersama; Sinergi; Kekeluargaan; Disiplin

	Ruang Inovasi	“Pengasuh memberi kebebasan berinovasi dan berbagi gagasan ekonomi pada evaluasi rutin bulanan untuk memperkuat potensi dan keberlanjutan pesantren.”	Kebebasan inovasi; Gagasan bersama; Evaluasi rutin; Idealisme kolektif
	Musyawarah	“Pengasuh mengajak pengurus bermusyawarah, memberi arahan, dan meminta masukan terkait kendala dan keberhasilan unit usaha untuk perbaikan ekonomi pesantren.”	Pendekatan pribadi; Musyawarah; Kharisma
	Teladan Profesional	“Pengasuh mencontohkan kedisiplinan, datang lebih awal saat mengajar dan praktik ekonomi profesional sejak masa Rasulullah hingga kini dalam setiap pengajian sebagai tauladan.”	Teladan kedisiplinan; Profesionalisme; Motivasi
	Dukungan Eksternal	“Pengasuh rutin hadir di Kopontren, memberi masukan, dan mendorong partisipasi dalam program OPOP serta kegiatan Dinas Koperasi untuk mendukung pengembangan ekonomi pesantren.”	Dukungan langsung; Motivasi berkelanjutan; Keterlibatan eksternal
b.	Pengasuh memotivasi dan Menginspirasi Pengurus Yayasan, Kepala Unit, Pengurus Pondok Pesantren dan Santri untuk Keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren		
	Apresiasi	“Saya memberikan apresiasi kelembagaan dan individu untuk meningkatkan semangat kerja, serta mencontohkan komunikasi kekeluargaan dalam setiap instruksi.”	Apresiasi; Komunikasi terbuka; Kekeluargaan
	Fasilitas & Mentoring	“Pengasuh selalu menyediakan fasilitas operasional termasuk konsultan ekonomi serta rutin turun langsung untuk sharing, arahan, dan diskusi program kerja demi memotivasi pengurus.”	Fasilitas pendukung; Keterlibatan langsung; Diskusi lapangan
	Komunikasi Transparan	“Pengasuh memotivasi dan menginspirasi dengan menyampaikan informasi terbuka tentang tujuan dan kebijakan dalam rapat maupun diskusi pribadi, serta mengintruksikan kerjasama dan kebersamaan.”	Komunikasi transparan; Instruksi sinergi

	Motivasi Emosional	“Pengasuh rutin hadir di Kopontren untuk berdiskusi emosional, memberi masukan pengembangan, serta memberikan apresiasi dan bimbingan agar pengurus lebih percaya diri, integritas, dan profesionalisme.”	Pendekatan emosional; Apresiasi; Integritas; Profesionalisme
c.	Penguatan Stimulasi Intelektual kepada Pengurus dan Santri		
	Rekrutmen & Kaderisasi	“Proses yang saya lakukan untuk memajukan ekonomi pesantren adalah merekrut karyawan profesional berdasarkan linieritas ijazah dan pengalaman, serta menyiapkan kaderisasi calon penerus melalui diklat kepemimpinan dan pendampingan langsung.”	Rekrutmen profesional; Linieritas ijazah; Kaderisasi; Pelatihan diklat
	Pelatihan & Struktur	“Pengasuh memfasilitasi diklat, seminar, dan keanggotaan koperasi untuk meningkatkan kompetensi pengelola unit bisnis, serta menyusun struktur pengurus yayasan sesuai kebutuhan dan kompetensi.”	Pelatihan & seminar; Keanggotaan koperasi; Struktur kompeten
	Pelatihan Profesional	“Pengurus Kopontren Al Midadi mengikuti diklat, seminar, dan grup manajemen koperasi yang difasilitasi pesantren sehingga kinerja dan profesionalisme mereka meningkat.”	Pelatihan profesional; Jaringan koperasi; Peningkatan kinerja
	Seleksi Kompetensi	“Pengasuh merekrut alumni dan profesional melalui rekrutmen terbuka dan seleksi kompetensi untuk mengisi jabatan struktural di lembaga dan unit bisnis.”	Rekrutmen terbuka; Seleksi kompetensi; Alumni prioritas
d.	Pengasuh Mengembangkan Diri Pengurus dan Kepala Unit Bisnis dalam Mewujudkan Keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren		
	Pengembangan Diri	“Pengasuh memotivasi pengurus meningkatkan kompetensi melalui studi lanjut, pelatihan periodik, dan komunikasi intensif berkelanjutan.”	Motivasi individu; Pelatihan periodik; Studi lanjut; Pendekatan intensif
	Workshop & Pendidikan	“Pendekatan yang pengasuh lakukan kepada individu, pengurus dan kepala unit bisnis. Pengasuh memfasilitasi para pengurus untuk mengikuti workshop dan diklat serta memotivasi untuk melanjutkan	Workshop & diklat; Pendekatan pribadi; Pendidikan lanjutan

		pendidikan agar kompetensi profesional meningkat.”	
	Pakta Integritas	“Pengasuh menginstruksikan kepada wakil Yayasan bidang pengembangan organisasi untuk membina individu, membuat komitmen bersama dalam bentuk pakta integritas serta menyediakan fasilitas yang dibutuhkan lembaga dan unit bisnis.”	Pakta integritas; Pembinaan intensif; Dukungan fasilitas
	Dukungan Lapangan	“Pengasuh memprioritaskan pengelolaan unit bisnis Kopontren Al Midadi dengan menambah fasilitas sarana-prasarana serta memberi motivasi dan support langsung di lapangan.”	Fasilitas tambahan; Dukungan lapangan; Prioritas kopontren
3.	Kepemimpinan Amanah Pengasuh dalam Mewujudkan Keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren		
	Prinsip Amanah	“Dalam memimpin pondok pesantren ini setiap keputusan dan tindakan saya pertanggung-jawabkan kepada Allah SWT; kebijakan dirumuskan bersama dewan pengasuh dan mengutamakan akhirat daripada kepentingan dunia.”	Amanah; Keadilan; Kejujuran; Tanggung jawab ilahi
	Reward & Penghargaan	“Di awal merekrut karyawan baru, pengasuh menegaskan bahwa mengelola pesantren adalah amanah yang dipertanggungjawabkan kepada Allah SWT nilai-nilai amanah menjadi pondasi; beliau juga memberi bisyaroh lebih bagi yang istiqomah.”	Wejangan amanah; Penghargaan bisyaroh; Kepedulian
	Insentif Bisyaroh	“Dalam setiap rapat resmi maupun diskusi santai, pengasuh selalu menyampaikan akan ada bisyaroh tambahan bagi pengelola yang rajin dan istiqomah memajukan lembaga pesantren.”	Motivasi bisyaroh; Support langsung; Semangat kerja
	Seleksi Ketat	“Pesantren Miftahul Midad sangat selektif dalam merekrut karyawan baru sesuai kompetensi dan amanah, agar tidak salah memilih orang yang akan memajukan pesantren.”	Seleksi ketat; Rekrutmen kompeten; Amanah recruitment

4.2.2 Prinsip-prinsip Kepemimpinan Transformasional Pesantren untuk keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang			
	Visi & Motivasi	“Mengomunikasikan visi-misi di forum resmi dan non formal; menekankan kerja tim, loyalitas, dan inovasi; mendorong budaya tolong-menolong; terbuka terhadap kritik; meneguhkan keimanan dan amal shalih sebagai landasan ekonomi.”	Visi-misi jelas; Semangat kebersamaan; Inovasi adaptif; Saling tolong-menolong; Keterbukaan kritik; Keimanan; Amanah & keadilan
	Inovasi & Keterbukaan	“Meneruskan amanah pengasuh dengan rutin menyampaikan tujuan dan evaluasi kepada pengelola ekonomi; memfasilitasi inovasi (OPOP, studi tiru); menjaga keterbukaan untuk masukan; meneguhkan keimanan dan amal shalih dalam kegiatan.”	Komunikasi visi; Inovasi (OPOP); Keterbukaan kritik; Keimanan; Amanah
	Monitoring Lapangan	“Terjun ke lapangan dan melakukan komunikasi intensif, terjadwal maupun spontan untuk mendeteksi kendala, memberikan semangat, dan mendorong inovasi berdasar masukan langsung dari pengelola unit bisnis.”	Komunikasi intensif; Sharing lapangan; Deteksi dini; Inovasi berkelanjutan
	Prinsip Tolong-Menolong	“Menanamkan prinsip saling tolong-menolong dalam rapat resmi agar lembaga saling menutup kekurangan; menegakkan peran ulil amri dengan keadilan dan amanah untuk memotivasi seluruh elemen bekerja profesional.”	Saling tolong-menolong; Ulil amri; Keadilan dalam kebijakan
4.2.3 Proses evaluasi Kepemimpinan Transformasional Pesantren untuk keberlanjutan Ekonomi Pondok Pesantren Miftahul Midad Lumajang			
	Evaluasi Teladan	“Pengasuh menunjukkan keadilan, ketekunan, dan integritas sebagai teladan; memotivasi inspiratif (forum resmi & nonformal); menstimulasi intelektual; mendampingi secara personal; serta menegakkan keimanan dan amanah.”	Teladan etis; Motivasi inspiratif; Stimulasi intelektual; Pendampingan personal; Amanah-keimanan

	Refleksi Spiritual	“Kepemimpinan dinilai lewat pengaruh ideal (adil, tekun, integritas); dialog evaluatif (al-inbā’) untuk merumuskan solusi; ujian/cobaan (al-balā’) sebagai refleksi spiritual; dan introspeksi diri sebelum mengambil kebijakan.”	Evaluasi perilaku; Dialog evaluatif; Ujian reflektif; Introspeksi diri
	Ukuran Keberhasilan	“Keberhasilan diukur dari motivasi inspiratif yang tampak pada semangat kerja, profesionalisme, transparansi, dan kejujuran bawahan.”	Motivasi inspiratif; Profesionalisme; Transparansi; Kejujuran
	Pendampingan & Ujian	“Pengasuh memberikan bimbingan personal sesuai kebutuhan; menekankan kontrol diri dan introspeksi; serta menggunakan ujian spiritual (al-balā’) untuk meneguhkan komitmen organisasi.”	Pendampingan personal; Introspeksi diri; Ujian spiritual

1. AUA = Kiai As’adul Umam Anas
2. GK = Gus Khittotun
3. UI = Ustadz Inwan
4. AQ = Gus Ahmad Qoiyim
5. NQ = Ustadz Nanang Qosim
6. AZ = Ahmad Zamroni

LAMPIRAN DOKUMENTASI WAWANCARA

Lampiran 1

Dokumen Wawancara Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin



Ket : Wawancara Pengasuh Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin, K.H Sulahak Syarif



Ket : Wawancara K.H Dr. Abdul Wadud Nafis L.c M.E.I,
Ketua Yayasan Pondok Pesantren Kiai Syarifuddin



Ket : Wawancara Nyai Dr. Qurroti A'yun M.S.i, Wakil
Ketua Yayasan Bidang Pengembangan Ekonmi



Ket : Wawancara Ust Khoirul Ichfan, M.E. Ketua Kopontren Syarif Mart

Lampiran 2
Dokumen Wawancara Pondok Pesantren Miftahul Midad



Ket : Wawancara Kiai As'adul Umam Anas Pengasuh sekaligus Ketua Yayasan Pondok Pesantren Miftahul Midad



Ket : Wawancara Gus Qoyyum, Wakil Ketua Yayasan Bidang Ekonomi



Ket : Wawancara Gus Khittotin, Sekretaris Yayasan pondok Pesantren Miftahul Midad



Ket : Wawancara ustadz Nanang Qosim, Ketua Kopontren Al Midad