

## Analisis Kepemimpinan Transformasional Pimpinan Pondok Pesantren Modern di Lingkungan Yayasan Tradisional

Abdul Khodir<sup>1\*</sup>, Umi Anugerah Izzati<sup>2</sup>, Ishmah Rafidatuddini<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Program Studi S2 Psikologi, Universitas Negeri Surabaya, Jl. Raya Kampus Unesa, Lidah Wetan, Kec. Lakarsantri, Surabaya, Jawa Timur

E-mail: 24121685008@mhs.unesa.ac.id

\* Corresponding Author



<https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i3.4788>

### ARTICLE INFO

### ABSTRACT

#### Article history:

Received: 08 Jan 2026

Revised: 14 Jan 2026

Accepted: 20 Jan 2026

#### Kata Kunci:

Kepemimpinan Transformasional, Pesantren Modern, Perubahan Organisasi.

#### Keywords:

*Transformational Leadership, Modern Pesantren, Organizational Change.*



Penelitian ini bertujuan menganalisis kepemimpinan transformasional pimpinan pondok pesantren modern yang beroperasi dalam struktur yayasan pesantren tradisional. Metode yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus melalui wawancara mendalam semi-terstruktur terhadap tiga informan kunci (kyai yayasan sebagai atasan, guru sebagai bawahan, dan kepala MTs tradisional sebagai rekan seajar), kemudian dianalisis secara tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Ustadz H mempraktikkan keteladanan ganda spiritual–profesional (idealized influence), mengartikulasikan visi bermakna religius melalui reframing dan komunikasi simbolis (inspirational motivation), mendorong inovasi berbasis rasionalitas efisiensi serta menciptakan iklim aman untuk eksperimen dan advokasi ide baru (intellectual stimulation), serta mengembangkan SDM melalui pendekatan Murabbi, mentoring, dan penempatan tugas berbasis kekuatan individu (individualized consideration). Temuan utama mengidentifikasi *translation work* sebagai mekanisme kunci efektivitas kepemimpinan, yaitu kemampuan menerjemahkan praktik manajerial modern ke dalam bahasa nilai tradisional sehingga perubahan dipahami sebagai sarana memperkuat tujuan spiritual dan menjaga legitimasi di hadapan struktur organisasi yang konservatif.

*This study aims to analyze the transformational leadership of a modern pesantren (Islamic boarding school) leader operating within the structure of a traditional pesantren foundation. This study employs a descriptive qualitative method with a case study design. Data were collected through semi-structured in-depth interviews with three key informants—the foundation Kyai (superior), a teacher (subordinate), and a traditional Madrasah Tsanawiyah principal (peer)—and analyzed thematically. The results indicate that Ustadz H demonstrates idealized influence by practicing dual spiritual–professional role modeling; exhibits inspirational motivation by articulating a religiously meaningful vision through reframing and symbolic communication; promotes intellectual stimulation by encouraging innovation based on efficiency-based rationality and creating a safe climate for experimentation and the advocacy of new ideas; and exercises individualized consideration by developing human resources through a Murabbi approach, mentoring, and strength-based task assignment. A key finding identifies "translation work" as the primary mechanism for leadership effectiveness. This refers to the ability to translate modern managerial practices into the language of traditional values, ensuring that change is perceived as a means to strengthen spiritual goals and maintain legitimacy within a conservative organizational structure.*



This is an open access article under the CC–BY–SA license.

**How to Cite:** Abdul Khodir, et al. (2026). Analisis Kepemimpinan Transformasional Pimpinan Pondok Pesantren Modern di Lingkungan Yayasan Tradisional, 4(3). <https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i3.4788>

## PENDAHULUAN

Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia menghadapi dilema di era digital, bagaimana mempertahankan identitas tradisional sekaligus beradaptasi dengan tuntutan modernisasi (Armila & Sopianingsih, 2022). Transformasi pesantren dari sistem salafiyah (tradisional) ke khalafiyah (modern) tidak hanya melibatkan perubahan kurikulum dan metode pembelajaran, tetapi juga menuntut transformasi pola kepemimpinan yang selama ini cenderung otoriter-paternalistik dan berbasis karisma kyai (Syarif, 2017). Ketegangan antara tradisi dan modernitas ini semakin kompleks ketika pondok pesantren modern beroperasi sebagai cabang dalam struktur yayasan yang masih mempertahankan nilai-nilai salaf.

Kepemimpinan kyai dalam konteks pesantren tradisional umumnya bersifat sentralistik dan hierarkis, di mana figur kyai menjadi penentu utama arah pengembangan pesantren (Dhofier, 2011). Pola kepemimpinan ini efektif dalam konteks stabilitas dan kontinuitas tradisi, namun dapat menjadi hambatan ketika institusi perlu melakukan inovasi dan perubahan. Studi terdahulu menunjukkan bahwa resistensi terhadap perubahan di pesantren sering muncul karena kekhawatiran akan kehilangan identitas keilmuan klasik dan keterbatasan infrastruktur serta sumber daya manusia (Armila & Sopianingsih, 2022).

Berdasarkan konteks perubahan organisasi, kepemimpinan transformasional terbukti efektif dalam mengelola resistensi dan memfasilitasi proses transformasi (Nasir dkk., 2022). Meta-analisis yang melibatkan 30 studi empiris dengan 12.240 partisipan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki korelasi positif signifikan dengan komitmen terhadap perubahan (*commitment to change*), keterbukaan (*openness*), dan kesiapan (*readiness*), serta korelasi negatif dengan resistensi dan sinisme terhadap perubahan (Oreg & Berson, 2019). Beberapa penelitian telah mengonfirmasi relevansi kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan motivasi guru, inovasi pembelajaran, dan efektivitas organisasi pesantren (Daulay & Pulungan, 2024; Prasetyo dkk., 2020).

Mayoritas penelitian tentang kepemimpinan transformasional di pesantren fokus pada institusi yang bertransformasi secara keseluruhan dari tradisional ke modern, bukan pada dinamika cabang modern yang beroperasi dalam lingkungan yayasan tradisional. Gap literatur ini penting karena ketegangan struktural antara cabang modern dan pusat tradisional menciptakan tantangan kepemimpinan yang unik, pemimpin harus mengelola ekspektasi modernisasi dari stakeholder cabang sekaligus menjaga legitimasi dan dukungan dari pimpinan yayasan yang konservatif.

Penelitian ini bertujuan menganalisis praktik kepemimpinan transformasional seorang pimpinan pondok pesantren modern (yang selanjutnya disebut Ustadz H) yang beroperasi dalam struktur yayasan pesantren tradisional. Secara spesifik, penelitian ini mengeksplorasi: (1) bagaimana dimensi kepemimpinan transformasional (*idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration*) termanifestasi dalam konteks ketegangan tradisi modernitas; (2) strategi spesifik yang digunakan pemimpin untuk menjembatani paradigma salaf dan modern; dan (3) respons *stakeholder* (pimpinan yayasan, bawahan, rekan sejawat) terhadap praktik kepemimpinan tersebut.

Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan praktis bagi pemimpin pesantren yang menghadapi situasi serupa, di mana mereka harus mengelola perubahan tanpa kehilangan dukungan struktur organisasi induk yang konservatif. Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada literatur kepemimpinan transformasional dengan mengidentifikasi mekanisme kontekstual spesifik dalam setting pesantren Indonesia, memperkaya pemahaman tentang bagaimana teori Barat dapat diadaptasi dalam konteks budaya dan religius lokal.

## METODE

### ***Jenis dan Pendekatan Penelitian***

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus (Creswell & Poth, 2017). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan memahami secara mendalam fenomena kepemimpinan transformasional dalam konteks natural pesantren, mengeksplorasi makna dan interpretasi para aktor yang terlibat, serta mengungkap proses dan dinamika yang tidak dapat diukur secara kuantitatif.

### ***Waktu dan Tempat Penelitian***

Penelitian dilaksanakan di sebuah pondok pesantren modern yang merupakan cabang dari yayasan pesantren tradisional (salaf) di Jawa Timur. Pondok pesantren ini dipilih secara purposif karena merepresentasikan kasus unik, institusi modern yang beroperasi dalam struktur *governance* tradisional, menciptakan ketegangan struktural yang menarik untuk diteliti. Pengumpulan data dilakukan pada periode September-November 2025 melalui wawancara mendalam.

#### **Subjek Penelitian dan Teknik Pengambilan Sampel**

Subjek penelitian dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria: (1) memiliki interaksi langsung dan intens dengan Ustadz H sebagai pimpinan pondok modern; (2) memiliki posisi strategis yang memungkinkan perspektif berbeda tentang kepemimpinan; dan (3) bersedia memberikan informasi secara terbuka dan mendalam. Tiga informan kunci yang dipilih adalah:

1. Informan A: Kyai yayasan (atasan) - pimpinan yayasan pesantren tradisional yang menjadi induk organisasi, memiliki otoritas pengawasan terhadap pondok modern.
2. Informan B: Guru (bawahan) - tenaga pendidik di pondok pesantren modern yang mengalami langsung praktik kepemimpinan Ustadz H dalam keseharian.
3. Informan C: Kepala Madrasah Tsanawiyah tradisional (rekan seajar) - pemimpin di cabang salaf yang memiliki posisi setara dengan Ustadz H dalam struktur yayasan, memberikan perspektif komparatif.

Komposisi informan ini memungkinkan triangulasi perspektif dari tiga posisi struktural berbeda (atasan, bawahan, rekan seajar), yang penting untuk memvalidasi temuan dan memahami dinamika kepemimpinan secara komprehensif.

#### **Prosedur Pengumpulan Data**

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi terstruktur. Wawancara dilakukan secara individual dengan setiap informan. Pedoman wawancara dirancang berdasarkan kerangka teori kepemimpinan transformasional (Bass, 1985) yang mencakup empat dimensi utama: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Pertanyaan bersifat terbuka untuk memberikan ruang bagi informan mengeksplorasi pengalaman dan interpretasi mereka secara natural. Semua wawancara direkam dengan izin informan, kemudian ditranskripsikan verbatim untuk memastikan akurasi data.

#### **Instrumen Penelitian**

Instrumen utama dalam penelitian kualitatif adalah peneliti sendiri (*human instrument*), didukung oleh pedoman wawancara semi-terstruktur yang dikembangkan berdasarkan indikator kepemimpinan transformasional Bass (1985). Pedoman wawancara difokuskan pada empat dimensi:

1. Idealized Influence: keteladanan, konsistensi nilai, standar moral, integritas
2. Inspirational Motivation: artikulasi visi, optimisme, penggunaan simbol/metafora, makna tugas
3. Intellectual Stimulation: menantang status quo, perspektif baru, toleransi kesalahan, mendorong inovasi
4. Individualized Consideration: perhatian individu, empati, coaching/mentoring, pengembangan kekuatan bawahan

#### **Teknik Analisis Data**

Data dianalisis menggunakan teknik analisis tematik model Miles dkk., (2013) yang terdiri dari tiga alur kegiatan yang berlangsung secara simultan:

##### **Data Condensation (Reduksi Data)**

Transkrip wawancara yang telah dikode secara awal diseleksi, difokuskan, disederhanakan, dan ditransformasikan. Proses ini melibatkan identifikasi kutipan verbatim yang relevan dengan dimensi kepemimpinan transformasional, kemudian mengekstraksi inti makna dari setiap kutipan. Sebagai contoh, kutipan "Dia yang paling keras teriak soal disiplin bahasa Inggris, tapi dia juga yang paling pertama ada di masjid saat Subuh berjamaah" direduksi menjadi konsep "keteladanan (role model) dengan konsistensi tindakan".

##### **Data Display (Penyajian Data)**

Data yang telah direduksi disajikan dalam bentuk tabel matriks yang mengorganisasikan informasi berdasarkan dimensi kepemimpinan transformasional, informan, kutipan verbatim, dan reduksi makna. Penyajian visual ini memfasilitasi penarikan kesimpulan dengan memungkinkan peneliti melihat pola, hubungan, dan konfigurasi data secara sistematis.

### **Conclusion Drawing/Verification (Penerikan Kesimpulan dan Verifikasi)**

Kesimpulan awal yang muncul dari pola data diverifikasi melalui triangulasi sumber (membandingkan perspektif tiga informan berbeda) dan triangulasi teori (mengonfirmasi temuan dengan literatur kepemimpinan transformasional). Kesimpulan final ditarik ketika terdapat saturasi data dan konfirmasi konsisten dari berbagai sumber.

#### ***Keabsahan Data***

Untuk memastikan kredibilitas dan trustworthiness penelitian, digunakan beberapa strategi (Lincoln & Guba, 1985):

1. Triangulasi Sumber: membandingkan data dari tiga informan dengan posisi struktural berbeda untuk mengonfirmasi konsistensi temuan.
2. Member Checking: transkrip wawancara dan interpretasi awal dikonfirmasi kepada informan untuk memastikan akurasi representasi perspektif mereka.
3. Audit Trail: mendokumentasikan secara sistematis proses penelitian, dari pengumpulan data hingga analisis, untuk memungkinkan audit eksternal.
4. Thick Description: menyajikan deskripsi kaya dan detail tentang konteks, proses, dan fenomena yang diteliti untuk meningkatkan transferabilitas temuan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### ***Profil Kepemimpinan Ustadz H dalam Konteks Struktural***

Ustadz H memimpin pondok pesantren modern yang merupakan cabang dari yayasan pesantren tradisional. Posisi ini menempatkannya dalam ketegangan struktural yang unik: di satu sisi, ia bertanggung jawab mengembangkan institusi modern dengan standar global (penguasaan bahasa Inggris dan Arab, penerapan teknologi, metode pembelajaran aktif); di sisi lain, ia harus mempertahankan legitimasi dan dukungan dari kyai yayasan yang menjunjung tinggi nilai-nilai salaf.

Dalam kasus Ustadz H, resistensi potensial tidak hanya berasal dari internal pondok modern, tetapi juga dari struktur otoritas yayasan yang memiliki paradigma yang berbeda. Oleh karena itu, analisis berikut tidak hanya mengeksplorasi dimensi kepemimpinan transformasional, tetapi juga strategi spesifik yang digunakan untuk menjembatani dua paradigma tersebut.

#### **Idealized Influence (Pengaruh Ideal)**

Dimensi *idealized influence* dalam kepemimpinan Ustadz H termanifestasi dalam bentuk keteladanan ganda yang menyeimbangkan dimensi spiritual-religius dan profesional-manajerial. Temuan ini sejalan dengan konsep kepemimpinan karismatik dalam konteks pesantren, namun dengan transformasi dari karisma berbasis genealogi atau berkah menuju karisma berbasis kompetensi dan integritas (Armila & Sopianingsih, 2022; Daulay & Pulungan, 2024).

#### **• Keteladanan Spiritual-Religius**

Informan A (Kyai Yayasan) menjelaskan bahwa kepercayaannya terhadap Ustadz H tumbuh dari pengamatan langsung terhadap konsistensi ibadah:

*"Saya awalnya khawatir membuka cabang modern. Tapi saya lihat Ustadz H ini istiqomah. Dia yang paling keras teriak soal disiplin bahasa internasional (Inggris), tapi dia juga yang paling pertama ada di masjid saat Subuh berjamaah, bahkan sebelum santri bangun. Dia tidak hanya menyuruh, tapi ngelakoni (melakukan). Kepercayaan saya tumbuh karena dia tidak menjual agama demi modernitas, tapi memodernkan cara kita berkhidmat."*

Kutipan ini mengonfirmasi indikator *idealized influence* berupa konsistensi antara kata dan perbuatan (*walking the talk*). Ustadz H tidak hanya menuntut disiplin akademik dari santri dan guru, tetapi juga membuktikan komitmennya terhadap nilai spiritual melalui kehadiran rutin di shalat Subuh berjamaah. Keteladanan ini penting dalam konteks pesantren di mana otoritas kyai sebagian besar bersumber dari legitimasi religius (Dhofier, 2011).

Informan A menggunakan frasa "tidak menjual agama demi modernitas, tapi memodernkan cara kita berkhidmat". Ini mengindikasikan bahwa Ustadz H berhasil mereframing modernisasi bukan sebagai ancaman terhadap religiusitas, melainkan sebagai instrumen untuk meningkatkan kualitas ibadah dan dakwah. Strategi reframing ini sejalan dengan temuan Arifin & Maunah, (2020) tentang pentingnya membingkai inovasi dalam kerangka nilai Islam untuk mengurangi resistensi.

#### **• Integritas dan Keadilan Prinsipil**

Dimensi integritas termanifestasi dalam keberanian Ustadz H mengambil keputusan yang secara finansial berisiko demi prinsip keadilan. Informan B (Guru) menceritakan:

*"Pernah ada kejadian wali santri kaya yang minta anaknya diistimewakan kamarnya. Ustadz H menolak tegas tapi santun. Beliau bilang di rapat, "Di sini semua santri sama, anak pejabat atau petani, makannya sama, tidurnya sama". Itu membuat kami para guru muda sangat respek. Beliau berani ambil risiko kehilangan donatur demi prinsip keadilan."*

Temuan ini sejalan dengan karakteristik *idealized influence* berupa standar moral tinggi dan keberanian mengambil risiko demi prinsip (Bass, 1985; Bass dkk., 2004). Dalam konteks pesantren yang sering bergantung pada donasi, keputusan menolak permintaan donatur berpotensi kaya memerlukan keberanian moral yang signifikan. Tindakan ini memperkuat legitimasi Ustadz H di mata guru dan santri, karena mereka menyaksikan langsung bahwa pemimpin mereka memprioritaskan prinsip di atas kepentingan pragmatis.

Lebih jauh, sikap ini mencerminkan nilai Islam tentang keadilan (*al-'adl*) yang menjadi fondasi etis pesantren (Wasistha & Priyatmono, 2025). Dengan demikian, Ustadz H tidak hanya menunjukkan integritas manajerial, tetapi juga integritas teologis yang memperkuat legitimasi religiusnya.

- **Rendah Hati (*Servant Leadership*)**

Informan C (Kepala MTs Tradisional) memberikan perspektif tentang bagaimana kewibawaan Ustadz H dibangun bukan dari intimidasi, melainkan dari kesediaan melayani:

*"Jujur, gaya beliau beda dengan saya. Tapi saya akui, wibawa beliau di hadapan asatidz (guru-guru) muda itu kuat sekali. Kalau beliau lewat, auranya bukan karena ditakuti, tapi disegani. Beliau rela turun tangan angkat-angkat kursi saat acara, padahal beliau pimpinan cabang."*

Temuan ini mengonfirmasi konsep *servant leadership* yang menjadi karakteristik kepemimpinan transformasional (Greenleaf & Spears, 2002). Dalam konteks pesantren tradisional, kyai umumnya menjaga jarak sosial untuk mempertahankan wibawa (*haybah*). Ustadz H mentransformasi konsep wibawa ini dari yang berbasis hierarki menuju yang berbasis pada kesediaan melayani. Strategi ini efektif karena tidak bertentangan dengan nilai Islam tentang kepemimpinan sebagai amanah dan pelayanan (*khidmah*), sebagaimana disebutkan dalam hadits Bukhari tentang pemimpin sebagai pelayan (*khadimul qaum*).

Informan C, yang berasal dari cabang tradisional, mengakui perbedaan gaya kepemimpinan ini. Pengakuan ini penting karena menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional Ustadz H tidak ditolak oleh rekan sejawat, melainkan direspek sebagai alternatif yang valid.

### **Inspirational Motivation (*Motivasi Inspirasional*)**

Dimensi *inspirational motivation* termanifestasi dalam kemampuan Ustadz H mengartikulasikan visi yang membangkitkan semangat dan memberikan makna luhur pada tugas pendidikan. Temuan menunjukkan dua strategi utama: reframing *mindset* dan komunikasi simbolis.

- **Reframing Mindset: Dari "Mengajar Anak Desa" menjadi "Menyiapkan Ulama Global"**

Informan B menjelaskan bagaimana visi Ustadz H mentransformasi persepsi guru tentang potensi santri:

*"Dulu kami kurang yakin, mana mungkin santri bisa pidato bahasa Arab lancar dalam 6 bulan. Tapi Ustadz H selalu bilang di setiap briefing pagi "Kita harus yakin bahwa kita bukan sedang mengajar anak desa, kita sedang menyiapkan ulama yang akan bicara di panggung dunia". Kalimat itu diulang-ulang sampai kami percaya itu mungkin. Beliau menyebut visi itu sebagai Jihad Intelektual."*

Kutipan ini menunjukkan karakteristik *inspirational motivation* berupa artikulasi visi yang jelas, menarik, dan menantang (Bass, 1985). Frasa "jihad intelektual" sangat strategis karena mengintegrasikan konsep religius (*jihad*) dengan tujuan akademik modern. Dalam teologi Islam, jihad memiliki konotasi perjuangan di jalan Allah dengan reward spiritual tertinggi. Dengan menamakan program akademik sebagai "jihad intelektual", Ustadz H memberikan makna transendental pada tugas sehari-hari guru, mengubahnya dari pekerjaan menjadi ibadah.

Temuan ini sejalan dengan studi Asmendri dkk., (2024) yang menemukan bahwa pemimpin transformasional di pesantren efektif ketika mereka membingkai tujuan organisasi dalam kerangka nilai spiritual. Reframing ini penting untuk mengatasi keraguan awal guru terhadap kemampuan

santri dari latar belakang. Dengan mengulangi visi secara konsisten di setiap *briefing* pagi, Ustadz H menerapkan prinsip *sensegiving* dalam teori kepemimpinan, yaitu memberikan makna baru yang mengubah interpretasi realitas.

- **Komunikasi Simbolis**

Informan A mengungkapkan bagaimana Ustadz H mengelola potensi konflik dengan yayasan pusat melalui komunikasi simbolis:

*"Beliau mengajukan target yang bagi yayasan pusat terasa mustahil awalnya. Tapi cara beliau memaparkan roadmap-nya di rapat yayasan itu penuh semangat. Beliau bilang, 'Pondok (Salaf) kita adalah akarnya, Pondok Modern ini buahnya'. Itu membuat kami di pusat merasa didukung, bukan disaingi."*

Metafora "akar dan buah" merupakan strategi komunikasi yang penting untuk mengelola ketegangan struktural. Dalam konteks pesantren yang menjunjung tinggi tradisi, konsep "akar" memiliki konotasi positif: keaslian, kekuatan, fondasi. Dengan menempatkan pondok salaf sebagai akar, Ustadz H memberikan penghormatan dan legitimasi pada tradisi yayasan pusat. Sebaliknya, pondok modern sebagai "buah" menunjukkan bahwa modernisasi adalah hasil natural dan berkah dari akar tradisi yang kuat.

### **Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)**

Dimensi *intellectual stimulation* merupakan dimensi paling penting dalam konteks kepemimpinan Ustadz H karena inti tantangannya adalah memperkenalkan inovasi dan teknologi di lingkungan yang konservatif. Temuan menunjukkan tiga strategi utama: rasionalitas efisiensi, iklim psikologis aman, dan advokasi struktural.

- **Menantang Status Quo dengan Rasionalitas Efisiensi**

Informan A menceritakan bagaimana Ustadz H memperkenalkan sistem absensi digital:

*"Di pondok ini (tradisional), kami masih pakai absensi kertas. Saya agak kaget waktu main ke cabang modern, Ustadz H sudah pakai sistem fingerprint yang terkoneksi langsung ke orang tua. Awalnya saya kritik, 'apa tidak terlalu duniawi?'. Beliau ajak saya diskusi, 'Justru ini supaya guru tidak sibuk rekap absen dan bisa fokus ngaji kitab'. Beliau menantang cara pikir lama kami dengan bukti efisiensi."*

Kutipan ini menunjukkan karakteristik *intellectual stimulation* berupa menantang asumsi lama dan menawarkan perspektif baru (Bass, 1985). Yang menarik adalah strategi argumentasi Ustadz H, ia tidak membela teknologi dengan argumen modernitas, melainkan dengan argumen efisiensi yang pada akhirnya melayani tujuan tradisional (fokus pada ngaji). Strategi ini sejalan dengan konsep *technological framing* dalam studi inovasi pendidikan, di mana adopsi teknologi lebih berhasil ketika dibingkai sebagai sarana untuk mencapai nilai inti organisasi, bukan sebagai tujuan itu sendiri.

- **Menciptakan Iklim Psikologis Aman untuk Eksperimen**

Informan C menjelaskan bagaimana Ustadz H merespons kesalahan dalam proses pembelajaran teknologi:

*"Saya ini guru yang gagap teknologi. Dulu saya takut kalau saya salah pakai teknologi yang baru. Tapi Ustadz H malah bilang, 'Salah itu tanda belajar, Ustadz'. Beliau tidak pernah mematikan ide. Ketika ada usul ekstrakurikuler Media digital yang mengharuskan para santri membawa barang elektronik seperti HP masuk pesantren, beliau yang pasang badan ke Yayasan Pusat agar diizinkan."*

Kutipan ini mengonfirmasi dua aspek *intellectual stimulation*, toleransi terhadap kesalahan dan dukungan terhadap ide baru (Bass dkk., 2004). Frasa "salah itu tanda belajar" mencerminkan *growth mindset* yang esensial untuk inovasi (Dweck, 2006). Dalam konteks pesantren tradisional yang umumnya memiliki kultur hierarkis dan kesalahan sering diberi sanksi, sikap ini merupakan transformasi budaya yang signifikan.

Yang lebih penting, Ustadz H tidak hanya memberi toleransi pasif terhadap ide baru, tetapi aktif mengadvokasikannya ke struktur otoritas yang lebih tinggi. Ketika ada usulan ekstrakurikuler media digital yang kontroversial (karena melibatkan penggunaan HP di pesantren). Perilaku ini sejalan dengan konsep pemimpin transformasional sebagai *change champion* yang melindungi inovator dari resistensi struktural.

### **Individualized Consideration (Perhatian Individual)**

Dimensi *individualized consideration* termanifestasi dalam paradigma kepemimpinan Ustadz H yang menempatkan SDM bukan sebagai sumber daya yang dieksploitasi, tetapi sebagai individu yang dikembangkan.

- **Orientasi Pengembangan: SDM sebagai Investasi Masa Depan**

Informan C memberikan perspektif komparatif tentang filosofi kepemimpinan Ustadz H:

*"Menurut pandangan saya, Ustadz H itu berhasil mengubah paradigma hubungan Kyai-Santri yang kaku menjadi hubungan Mentor yang di level guru. Kalau kami di pondok induk (salaf) cenderung menjaga jarak demi menjaga wibawa, Ustadz H justru membangun wibawa lewat kedekatan. Di mata saya, beliau memosisikan diri sebagai Murabbi (Pendidik) bagi guru-gurunya. Beliau melihat SDM itu bukan sekadar tenaga kerja yang dibayar, tapi sebagai individu yang punya masa depan yang harus beliau dukung."*

Kutipan ini mengungkap transformasi mendasar dalam konsep kepemimpinan pesantren. Konsep "Murabbi" dalam tradisi Islam merujuk pada pendidik yang tidak hanya mentransfer pengetahuan, tetapi juga membentuk karakter dan mengembangkan potensi holistik peserta didik (*tarbiyah*). Dengan memosisikan diri sebagai Murabbi bagi guru, Ustadz H mentransformasi relasi atasan-bawahan menjadi relasi pendidik-peserta didik yang ditandai dengan kepedulian, bimbingan, dan komitmen jangka panjang (Suwenti dkk., 2025).

Frasa "bukan sekadar tenaga kerja yang dibayar, tapi sebagai individu yang punya masa depan" mengonfirmasi karakteristik *individualized consideration* berupa penghargaan terhadap keunikan dan potensi individu (Bass & Avolio, 2004). Orientasi ini kontras dengan pandangan transaksional yang melihat karyawan sebagai *human resources* yang dioptimalkan untuk produktivitas organisasi.

Temuan ini sejalan dengan konsep *human capital development* dalam teori manajemen modern, namun dengan nuansa Islami. Studi Susilawati dkk., (2021) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional di pesantren efektif meningkatkan kepuasan kerja guru ketika pemimpin menunjukkan komitmen pada pengembangan karir jangka panjang, bukan hanya performa jangka pendek.

- **Manajemen Talenta: Penempatan Berdasarkan Kekuatan Individual**

Informan A mengobservasi bagaimana Ustadz H mengelola tim dengan mengenali keunikan setiap individu:

*"Saya perhatikan Ustadz H ini hafal betul potensi gurunya. Si A ditaruh di humas karena luwes, si B ditaruh di kurikulum karena teliti. Dia tidak asal tunjuk, tapi melihat bakat. Laporan dia ke saya selalu soal perkembangan SDM, bukan cuma soal bangunan fisik."*

Kutipan ini mengonfirmasi *individualized consideration* dalam bentuk manajemen talenta yang berbasis kekuatan (*strengths-based*), bukan defisit. Dengan mengenali bahwa guru A memiliki kelebihan di *interpersonal skill* (luwes) dan guru B di *analytical skill* (teliti), Ustadz H menempatkan mereka di posisi yang memaksimalkan kontribusi mereka: humas dan kurikulum.

Pendekatan ini sejalan dengan teori *person-job fit* dalam psikologi organisasi, yang menunjukkan bahwa kesesuaian antara karakteristik individu dan tuntutan pekerjaan meningkatkan kepuasan kerja, kinerja, dan retensi (Kristof-Brown dkk., 2005). Dalam konteks pesantren yang sering mengalami keterbatasan SDM, manajemen talenta yang efektif menjadi krusial untuk optimalisasi sumber daya terbatas.

Temuan ini berkontribusi pada literatur manajemen SDM di pesantren. Studi sebelumnya (Hafitriani, 2021) menemukan bahwa kepuasan kerja guru di pesantren meningkat ketika pemimpin memberikan apresiasi dan reward. Penelitian ini menambahkan nuansa bahwa apresiasi tidak hanya berupa reward material, tetapi juga berupa penempatan yang sesuai dengan bakat, yang memberikan *intrinsic satisfaction* dari pekerjaan itu sendiri.

## SIMPULAN

Penelitian ini mengonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional efektif di pondok pesantren modern yang beroperasi dalam struktur yayasan tradisional, dengan empat dimensi kepemimpinan transformasional Bass (1985) termanifestasi melalui nuansa khas pesantren Indonesia yang memadukan nilai spiritual Islam dan praktik manajerial modern. Temuan utama menunjukkan bahwa efektivitas

kepemimpinan transformasional di tengah ketegangan tradisi–modernitas sangat bergantung pada kemampuan pemimpin melakukan *translation work*, yakni menerjemahkan praktik modern ke dalam bahasa nilai tradisional, melalui strategi: keteladanan ganda spiritual-profesional untuk membangun legitimasi religius sekaligus manajerial, komunikasi simbolis berbasis metafora untuk mereframe modernisasi sebagai ekstensi tradisi, argumentasi rasional tentang efisiensi untuk menegaskan bahwa teknologi melayani tujuan spiritual, serta konseptualisasi pengembangan SDM dalam kerangka *Murabbi* (pendidik holistik) yang selaras dengan filosofi *tarbiyah*. Secara teoretis, studi ini mengidentifikasi mekanisme spesifik bagaimana pemimpin transformasional mengelola *institutional pluralism* ketika organisasi harus merespons logika institusional yang berseberangan (tradisi versus modernitas), sementara secara praktis penelitian ini menawarkan model kepemimpinan bagi pemimpin pesantren untuk memimpin perubahan tanpa kehilangan dukungan dari struktur yang konservatif.

## REFERENSI

- Arifin, Z., & Maunah, B. (2020). Efforts to Build a Culture of Transformational Leadership in Islamic Education Institutions. *Indonesian Journal of Islamic Education Studies (IJIES)*, 3(2), 127–140. <https://doi.org/10.33367/ijies.v3i2.1204>
- Armila, N., & Sopianingsih, V. (2022). The Transformational Leadership At Islamic Boarding Schools In The Digital Era. *Tatar Pasundan: Jurnal Diklat Keagamaan*, 16(2), 146–163. <https://doi.org/10.38075/tp.v16i2.307>
- Asmendri, A., Sari, M., Asrida, D., Muchlis, L. S., Febrian, V. R., & Azizah, N. (2024). Transformational Leadership In Islamic Education Institution Through Social Media Engagement. *Jurnal Pendidikan Islam*, 10(2), 336–349. <https://doi.org/10.15575/jpi.v10i2.40221>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Zhu, F. W. W. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sample Set*. Mind Garden.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. SAGE Publications.
- Daulay, M. R., & Pulungan, H. R. (2024). Efektivitas dan Kualitas Kepemimpinan dalam Manajemen Pendidikan Islam. *Al-Murabbi: Jurnal Pendidikan Islam*. <https://jurnal.alahliyah.sch.id/index.php/AMPIS/article/view/668>
- Dhofier, Z. (2011). *Tradisi pesantren: studi pandangan hidup kyai dan visinya mengenai masa depan Indonesia*. LP3ES.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House Publishing Group.
- Greenleaf, R. K., & Spears, L. C. (2002). *Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Hafitriani, S. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan motivasi berprestasi terhadap kompetensi pedagogik guru serta implikasinya terhadap kinerja guru. *Indonesian Journal of Digital Business*, 1(1), 11–29. <https://doi.org/10.17509/ijdb.v1i1.34383>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences Of Individuals' Fit At Work: A Meta-Analysis Of Person–Job, Person–Organization, Person–Group, And Person–Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2013). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications.
- Nasir, J., Ibrahim, R. M., Sarwar, M. A., Sarwar, B., Al-Rahmi, W. M., Alturise, F., Samed Al-Adwan, A., & Uddin, M. (2022). The Effects of Transformational Leadership, Organizational Innovation, Work Stressors, and Creativity on Employee Performance in SMEs. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.772104>
- Oreg, S., & Berson, Y. (2019). Leaders' Impact on Organizational Change: Bridging Theoretical and Methodological Chasms. *Academy of Management Annals*, 13(1), 272–307. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0138>
- Prasetyo, G., Furqon Hidayatullah, M., Akhyar, M., & Wiranto. (2020). A Needs Analysis Of Multimedia In Thematic Learning In Primary Schools As Strengthening Character Education. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 8(3), 709–716. <https://doi.org/10.18510/hssr.2020.8376>

- Susilawati, Y., Suhaimi, & Noorhapizah. (2021). Relationship of Transformational Leadership, Interpersonal Communication with Teacher Performance through Teacher Discipline. *Journal of Advances in Education and Philosophy (JAEP)*, 5(11), 357–363. <https://doi.org/10.36348/jaep.2021.v05i11.004>
- Suwentu, R., Kurniawati, E., Masdariah, E., Nugraha, E., & Tarihoran, N. (2025). Leadership Transformation In Islamic Education Management: Systematic Literature Review. *Sosioedukasi : Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan Dan Sosial*, 14(2), 847–859. <https://doi.org/10.36526/sosioedukasi.v14i1.5639>
- Syarif, Z. (2017). Manajemen Kepemimpinan Kiai dan Kontribusinya Terhadap Mutu Pendidikan Pesantren. *FIKROTUNA*, 6(2). <https://doi.org/10.32806/jf.v6i2.3112>
- Wasistha, C. H., & Priyatmono, B. (2025). Analisis Perbandingan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Di Sektor Publik. *Jurnal Dinamika Sosial dan Sains*, 2(4), 658–662. <https://doi.org/10.60145/jdss.v2i4.151>