

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan peneliti di Pondok Modern Al-Aqsha Jatinangor Sumedang, ditemukan sebuah fenomena yang menarik untuk dikaji lebih lanjut: terdapat variasi yang cukup signifikan dalam tingkat semangat kerja dan kinerja di antara para asatidz. Sebagian asatidz menunjukkan dedikasi dan loyalitas yang sangat tinggi terhadap tugas-tugas kepesantrenan, sementara sebagian yang lain terlihat mengalami penurunan motivasi, baik dalam hal kedisiplinan, kreativitas dalam mengajar, maupun keaktifan dalam berbagai program pesantren. Fenomena ketimpangan semangat kerja ini muncul di tengah pola kepemimpinan kyai yang, dari pengamatan awal peneliti, memiliki kecenderungan khas: kyai tidak hanya memberikan instruksi secara sepihak, tetapi juga melibatkan para asatidz dalam berbagai pengambilan keputusan, memberikan keteladanan langsung, serta membangun komunikasi dua arah yang terbuka.

Pola kepemimpinan semacam ini tidak berdiri sendiri. Mencerminkan karakteristik yang khas dari hubungan kyai dan asatidz di pesantren pada umumnya sebuah relasi yang tidak sekadar bersifat hubungan kerja formal, melainkan juga mengandung unsur hubungan guru-murid, hubungan spiritual, dan ikatan kekeluargaan yang kental. Sebagai pemimpin tertinggi di lembaga, kyai bukan hanya berperan sebagai figur struktural, melainkan juga sebagai

sumber keteladanan, panutan moral, dan penentu arah kebijakan pesantren secara menyeluruh. Posisi sentral ini menjadikan setiap kebijakan, dinamika kerja, dan suasana organisasi di pesantren sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kyai.

Ketika fenomena di lapangan ini dihubungkan dengan kajian kepemimpinan secara teoretis, pola yang teramati di Pondok Modern Al-Aqsha memperlihatkan kedekatan dengan konsep kepemimpinan transformasional. Teori ini pertama kali dikemukakan oleh James MacGregor Burns (1978), yang menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai proses di mana pemimpin dan pengikutnya saling mendorong satu sama lain untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.

Konsep ini kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Bernard Bass (1985), yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu mentransformasikan nilai-nilai pribadi pengikutnya untuk mendukung visi dan tujuan organisasi, melalui penciptaan lingkungan yang penuh kepercayaan dan hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahan. Robbins dan Judge (2017) selanjutnya merumuskan empat ciri utama kepemimpinan transformasional pertimbangan individual (*individualized consideration*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), pengaruh ideal (*idealized influence*), dan stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) yang secara konseptual sejalan dengan pola-pola keterlibatan, keteladanan, dan komunikasi dua arah yang teramati di lapangan.

Kesesuaian antara fenomena empiris dan kerangka teoretis ini memperkuat relevansi kepemimpinan transformasional untuk diterapkan dalam berbagai jenis organisasi, termasuk organisasi pendidikan Islam seperti pondok pesantren. Gaya kepemimpinan ini dipandang mampu mendorong anggota organisasi untuk tidak hanya bekerja demi kepentingan pribadi, tetapi juga demi tercapainya tujuan bersama yang lebih besar sebuah dinamika yang secara khusus relevan bagi asatidz, yang merupakan ujung tombak proses pendidikan dan pengajaran di pesantren. Asatidz tidak hanya bertugas menyampaikan ilmu pengetahuan, tetapi juga berperan sebagai pendidik, pembimbing, dan teladan bagi para santri dalam kehidupan sehari-hari di lingkungan pesantren, sehingga semangat kerja dan kinerja mereka menjadi penentu langsung kualitas pendidikan yang diterima santri.

Basirun dan Turimah (2022) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki sejumlah kelebihan yang relevan dengan konteks ini, di antaranya kemampuannya membangun komitmen anggota organisasi terhadap visi dan misi, mengarahkan pelaksanaan tanggung jawab secara penuh, meningkatkan hubungan interpersonal antara pemimpin dan bawahan, serta menumbuhkan motivasi bersama untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Northouse (2019) juga mengingatkan sejumlah keterbatasan konseptual dari teori ini, seperti tumpang tindih antar dimensi, kesulitan pengukuran, kecenderungan memperlakukan kepemimpinan sebagai ciri kepribadian semata, belum jelasnya hubungan kausal dengan perubahan organisasi, kecenderungan elitis, hingga potensi penyalahgunaan dalam menentukan arah

perubahan nilai-nilai organisasi. Kritik-kritik ini penting dipertimbangkan agar penelitian dapat memberikan gambaran yang objektif dan berimbang, bukan sekadar mengonfirmasi teori secara normatif.

Demikian, kesenjangan antara semangat kerja yang bervariasi di kalangan asatidz Pondok Modern Al-Aqsha dan pola kepemimpinan kyai yang mengarah pada karakteristik transformasional membuka ruang kajian yang penting: sejauh mana kepemimpinan transformatif kyai secara nyata memengaruhi dinamika semangat kerja dan kinerja asatidz di lapangan, dan bagaimana bentuk implementasinya secara konkret dirasakan oleh mereka yang menjalani hubungan tersebut sehari-hari. Atas dasar itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam mengenai bagaimana kepemimpinan transformatif kyai diterapkan dan diimplementasikan dalam upaya meningkatkan semangat dan kinerja kerja asatidz di Pondok Modern Al-Aqsha Jatinangor Sumedang.

B. Fokus Penelitian

1. Bagaimana karakteristik kepemimpinan transformatif kyai dalam meningkatkan semangat dan kinerja kerja asatidz di Pondok Modern Al-Aqsha Jatinangor Sumedang?
2. Bagaimana prinsip-prinsip kepemimpinan transformatif yang diterapkan oleh kyai dalam meningkatkan semangat dan kinerja kerja asatidz di Pondok Modern Al-Aqsha Jatinangor Sumedang?
3. Bagaimana dimensi-dimensi kepemimpinan transformatif kyai (*idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan*

individualized consideration) berimplikasi terhadap semangat dan kinerja kerja asatidz di Pondok Modern Al-Aqsha Jatinangor Sumedang?

4. Mengapa Kyai menerapkan kepemimpinan transformatif dalam upaya meningkatkan semangat dan kinerja kerja asatidz di Pondok Modern Al-Aqsha Jatinangor Sumedang?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan karakteristik kepemimpinan transformatif kyai dalam meningkatkan semangat dan kinerja kerja para asatidz di Pondok Modern Al-Aqsha Jatinangor Sumedang.
2. Untuk mengidentifikasi dan menganalisis prinsip-prinsip kepemimpinan transformatif yang diterapkan oleh kyai dalam meningkatkan semangat dan kinerja kerja asatidz di Pondok Modern Al-Aqsha Jatinangor Sumedang.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis dimensi-dimensi kepemimpinan transformatif kyai serta implikasinya terhadap peningkatan semangat dan kinerja kerja asatidz di Pondok Modern Al-Aqsha Jatinangor Sumedang.
4. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis alasan Kyai menerapkan kepemimpinan transformatif dalam upaya meningkatkan semangat dan kinerja kerja asatidz di Pondok Modern Al-Aqsha Jatinangor Sumedang.

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan, baik secara teoretis maupun praktis, sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoretis

Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan khazanah keilmuan, khususnya dalam bidang manajemen pendidikan Islam, terutama yang berkaitan dengan teori kepemimpinan transformasional. Penelitian ini juga diharapkan dapat memperkaya kajian-kajian mengenai kepemimpinan kyai dalam konteks pondok pesantren modern, serta memberikan gambaran empiris mengenai relevansi teori kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh para ahli, seperti Burns, Bass, serta Robbins dan Judge, ketika diterapkan dalam konteks lembaga pendidikan Islam berbasis pesantren.

Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan rujukan dan referensi bagi peneliti-peneliti selanjutnya yang tertarik untuk mengkaji tema-tema yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan Islam, serta dinamika hubungan antara kyai dan asatidz dalam konteks pondok pesantren modern.

2. Kegunaan Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, di antaranya adalah sebagai berikut:

- a. Bagi Pondok Modern Al-Aqsha Jatinangor Sumedang, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan refleksi bagi kyai dan jajaran pimpinan pesantren dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih efektif, terutama dalam upaya meningkatkan semangat dan kinerja kerja para asatidz.
- b. Bagi para asatidz, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai pola kepemimpinan yang diterapkan oleh kyai, sehingga dapat meningkatkan kesadaran dan partisipasi aktif mereka dalam mendukung visi dan misi pesantren.
- c. Bagi lembaga pendidikan Islam lainnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan perbandingan dan referensi dalam mengembangkan model kepemimpinan transformatif yang sesuai dengan karakteristik dan budaya organisasi masing-masing.
- d. Bagi peneliti, penelitian ini merupakan sarana untuk mengaplikasikan ilmu pengetahuan yang telah diperoleh selama menempuh studi, khususnya dalam bidang manajemen pendidikan Islam, serta sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan studi pada jenjang (S1).
- e. Bagi pembaca secara umum, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan informasi tambahan mengenai pentingnya kepemimpinan transformatif dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di lingkungan lembaga pendidikan Islam, khususnya pondok pesantren.

E. Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka dalam penelitian ini bertujuan untuk memberikan landasan teoretis yang kuat dalam menganalisis fenomena kepemimpinan transformatif kyai di Pondok Modern Al-Aqsha Jatinangor Sumedang, serta untuk memetakan posisi penelitian ini di antara penelitian-penelitian terdahulu yang relevan. Tinjauan pustaka ini terdiri dari kajian konseptual mengenai kepemimpinan transformasional, kajian mengenai semangat dan kinerja kerja, kajian mengenai kepemimpinan kyai dalam pondok pesantren, hasil penelitian terdahulu yang relevan, serta kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini.

1. Konsep Dasar Kepemimpinan

Kepemimpinan secara umum dapat diartikan sebagai hubungan yang erat antara seseorang dengan suatu kelompok, di mana seseorang tersebut berusaha mempengaruhi kelompok untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Menurut Komariah (2016), kepemimpinan merupakan aspek yang sangat urgen dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, karena kepemimpinan memiliki keterkaitan dengan perilaku seorang pemimpin dalam memengaruhi para pegawai atau karyawannya, sehingga mereka ingin bekerja sama untuk mewujudkan tujuan organisasi. Sementara itu, Asmarazisa (2016) menjelaskan bahwa kepemimpinan akan berjalan dengan baik apabila pemimpin dan karyawan memiliki kerja sama yang baik, melalui kesepakatan, mekanisme, dan strategi yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

Rivai (2008:2-3) mendefinisikan kepemimpinan secara luas sebagai proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, serta mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Lebih lanjut, Rivai (2008:53-55) membagi peran kepemimpinan ke dalam beberapa poin penting, yaitu pemimpin masa depan harus fleksibel dan memiliki pengalaman yang luas, tanggung jawab seremonial atau spiritual sebagai kepala organisasi merupakan fungsi yang penting dan tidak dapat didelegasikan begitu saja, serta peraturan organisasi tidak lagi dibuat secara efektif terpusat di puncak organisasi semata.

Terdapat tiga teori utama mengenai kemunculan seorang pemimpin, yaitu teori genetis, teori sosial, dan teori ekologis atau sintesis. Teori genetis menjelaskan bahwa seorang pemimpin tidak dibuat, melainkan dilahirkan dengan bakat dan potensi kepemimpinan yang telah ada sejak lahir. Teori sosial menjelaskan bahwa seorang pemimpin harus disiapkan, dididik, dan dibentuk melalui proses pendidikan dan pengalaman, sehingga setiap orang berpotensi menjadi pemimpin. Adapun teori ekologis atau sintesis merupakan penggabungan dari kedua teori sebelumnya, di mana seorang pemimpin dipandang sebagai individu yang sejak lahir telah memiliki bakat kepemimpinan, namun bakat tersebut perlu ditunjang dan dikembangkan melalui pengalaman dan pendidikan.

2. Konsep Kepemimpinan Transformasional

Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh James MacGregor Burns (1978) dan kemudian dikembangkan oleh Bernard

Bass sebagai suatu model kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam menciptakan perubahan positif bagi individu maupun organisasi. Kepemimpinan transformasional dipahami sebagai proses di mana pemimpin dan pengikut saling memengaruhi untuk mencapai tingkat motivasi, komitmen, dan moralitas yang lebih tinggi.

Konsep ini, pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai pemberi instruksi, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu menginspirasi, membimbing, dan mengarahkan anggota organisasi untuk melampaui kepentingan pribadi demi tercapainya tujuan bersama. Burns menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan proses yang mendorong terjadinya perubahan mendasar pada nilai, kebutuhan, dan aspirasi para pengikut sehingga mereka terdorong untuk memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap organisasi.

Bernard Bass (1985) kemudian memperluas konsep tersebut dengan menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu mentransformasikan nilai-nilai pribadi para pengikut agar sejalan dengan visi dan tujuan organisasi. Pemimpin membangun hubungan yang didasarkan pada kepercayaan, penghargaan, dan komitmen bersama sehingga tercipta lingkungan kerja yang kondusif bagi perkembangan individu maupun organisasi. Menurut Bass, kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang mampu menghasilkan kinerja melampaui harapan (*leadership and performance beyond expectations*), karena pemimpin tidak hanya memotivasi pengikut untuk memenuhi target kerja, tetapi juga menumbuhkan kesadaran akan pentingnya tanggung jawab, kreativitas, dan pengabdian terhadap organisasi

Beberapa ahli lain turut memperkaya pemahaman mengenai kepemimpinan transformasional. Hater dan Bass (1988) sebagaimana dikutip oleh Rafsanjani (2019) menjelaskan bahwa dinamika kepemimpinan transformasional melibatkan identifikasi personal yang kuat antara pengikut dengan pemimpinnya, kebersamaan dalam memandang visi masa depan, serta kesediaan pengikut untuk melampaui sekadar pertukaran kepentingan pribadi demi imbalan kepatuhan semata.

Yammarino dan Bass (1990) juga menegaskan bahwa pemimpin transformasional mampu membujuk bawahannya untuk mengutamakan kepentingan organisasi yang lebih besar dibandingkan kepentingan pribadinya, melalui pengartikulasian visi masa depan organisasi yang realistis, stimulasi cara berpikir bawahan secara intelektual, serta perhatian terhadap perbedaan-perbedaan individual yang dimiliki bawahannya. Senada dengan itu, Tichy dan Devanna sebagaimana dikutip Rafsanjani (2019) menyatakan bahwa keberadaan pemimpin transformasional memberikan efek transformasi baik pada tingkat individu maupun pada tingkat organisasi secara keseluruhan.

Secara konseptual, kajian mengenai kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini diuraikan ke dalam tiga turunan utama, yaitu karakteristik kepemimpinan transformasional, prinsip kepemimpinan transformasional, dan dimensi kepemimpinan transformasional. Ketiga aspek tersebut bersifat saling melengkapi dalam menggambarkan secara utuh bagaimana seorang pemimpin transformasional berpikir, bersikap, dan bertindak dalam mempengaruhi serta

membina hubungan dengan para pengikutnya, sebagaimana akan diuraikan pada bagian berikut.

a. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Karakteristik kepemimpinan transformasional merujuk pada ciri atau sifat khas yang melekat pada diri seorang pemimpin transformasional ketika berinteraksi dengan para bawahannya.

Rafsanjani (2019) menjelaskan bahwa sebelum dirumuskan menjadi empat dimensi yang lebih sistematis, mengidentifikasi tiga ciri utama kepemimpinan transformasional, yaitu karismatik, stimulasi intelektual, dan perhatian secara individual, yang kemudian dilengkapi dengan ciri inspirasional sehingga keempatnya menjadi karakteristik yang melekat secara utuh pada sosok pemimpin transformasional. Keempat karakteristik tersebut dapat diuraikan sebagai berikut.

Pertama, karismatik. Menurut Yukl (1998) sebagaimana dikutip oleh Rafsanjani (2019), karisma merupakan kekuatan besar yang dimiliki seorang pemimpin untuk memotivasi bawahannya dalam melaksanakan tugas.

Kedua, inspirasional. Bass (1985) dan diulas kembali oleh Rafsanjani (2019) menjelaskan bahwa perilaku pemimpin yang inspirasional mampu merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas-tugas kelompok, serta mampu menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan mereka sendiri dalam menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok yang telah disepakati bersama.

Ketiga, stimulasi intelektual. Rafsanjani (2019) menguraikan bahwa melalui stimulasi intelektual, seorang pemimpin merangsang kreativitas bawahannya dan mendorong mereka untuk menemukan pendekatan-pendekatan baru terhadap persoalan-persoalan lama, sehingga bawahan terdorong untuk berpikir mengenai relevansi cara kerja, sistem nilai, kepercayaan, dan harapan, sekaligus didorong untuk berinovasi dalam menyelesaikan persoalan serta menetapkan tujuan atau sasaran yang menantang. Kontribusi intelektual seorang pemimpin kepada bawahannya terbukti berkorelasi positif dengan extra effort atau upaya kerja ekstra yang ditunjukkan oleh bawahan.

Keempat. Rafsanjani (2019) menjelaskan bahwa perhatian individual dapat ditunjukkan melalui tindakan konsultasi, pemberian nasihat, serta bimbingan dari seorang senior kepada junior yang belum berpengalaman, sehingga setiap bawahan merasa diperhatikan kebutuhan pengembangan dirinya secara khusus, tidak diperlakukan secara seragam tanpa memandang perbedaan individual yang dimilikinya.

b. Prinsip Kepemimpinan Transformasional

Prinsip kepemimpinan transformasional merupakan sejumlah pedoman dasar yang menjadi acuan bagi seorang pemimpin dalam upayanya mentransformasi organisasi maupun memperkuat budaya organisasi yang sudah ada.

Rafsanjani (2019) merumuskan beberapa pedoman tersebut berdasarkan hasil-hasil penelitian empiris mengenai kepemimpinan transformasional,

yang pada dasarnya dapat dirangkum ke dalam beberapa prinsip pokok sebagai berikut:

- 1) Prinsip pertama adalah kejelasan dan daya tarik visi
- 2) Prinsip kedua adalah membangun rasa percaya diri dan kepercayaan timbal balik
- 3) Prinsip ketiga adalah penguatan komitmen melalui simbol dan keteladanan.
- 4) Prinsip keempat adalah pengelolaan perubahan budaya secara bijaksana

c. Dimensi Kepemimpinan Transformatif

Dimensi kepemimpinan transformasional merupakan kerangka konseptual yang lebih operasional dibandingkan karakteristik maupun prinsip, karena dimensi inilah yang lazim dijadikan indikator dalam mengukur sejauh mana gaya kepemimpinan seseorang dapat dikategorikan sebagai transformasional.

Bass dan Avolio (1994) dalam bukunya *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, sebagaimana diulas oleh Rafsanjani (2019), mengemukakan empat dimensi yang disebut sebagai *the Four I's*, yang dipaparkan sebagai berikut.

- 1) Pengaruh Ideal
- 2) Motivasi Inspirasi
- 3) Stimulasi Intelektual
- 4) Konsiderasi Individu

Berdasarkan uraian diatas, ketiga turunan teori kepemimpinan transformasional tersebut, yaitu karakteristik, prinsip, dan dimensi, akan digunakan sebagai pisau analisis utama dalam penelitian ini untuk mengkaji secara komprehensif bagaimana kepemimpinan transformatif kyai diimplementasikan di Pondok Modern Al-Aqsha Jatinangor Sumedang, serta bagaimana implementasi tersebut berkontribusi terhadap peningkatan semangat dan kinerja kerja para asatidz.

3. Konsep Kyai dan Kepemimpinan Pesantren

Kyai merupakan figur sentral dalam sebuah pondok pesantren yang memiliki kedudukan yang sangat istimewa, baik secara struktural maupun kultural. Secara struktural, kyai berperan sebagai pemimpin tertinggi yang menentukan arah kebijakan pesantren, sedangkan secara kultural, kyai merupakan sosok yang menjadi panutan, teladan, dan rujukan moral bagi seluruh elemen pesantren, termasuk para asatidz dan santri.

Konteks pondok pesantren modern, peran kyai tidak hanya terbatas pada aspek keagamaan, tetapi juga meluas pada aspek manajerial, di mana kyai harus mampu mengelola berbagai sumber daya yang ada, termasuk sumber daya manusia, dengan baik. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kyai menjadi sangat penting dalam menentukan bagaimana pesantren dapat berkembang dan beradaptasi dengan berbagai perubahan zaman, tanpa meninggalkan nilai-nilai dasar kepesantrenan yang telah diwariskan secara turun-temurun.

Hubungan antara kyai dan asatidz dalam pondok pesantren pada umumnya dibangun atas dasar hubungan guru dan murid, di mana asatidz seringkali merupakan alumni dari pesantren tersebut yang kemudian mengabdikan diri sebagai tenaga pengajar. Hubungan ini menciptakan ikatan emosional dan spiritual yang kuat, sehingga setiap kebijakan dan tindakan kyai memiliki pengaruh yang besar terhadap semangat dan kinerja kerja para asatidz. Dalam konteks inilah, penerapan kepemimpinan transformatif oleh kyai menjadi sangat relevan untuk dikaji.

4. Konsep Semangat Kerja

Semangat kerja merupakan suatu kondisi psikologis yang menggambarkan sikap individu maupun kelompok dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan penuh kegembiraan, antusiasme, dan dorongan untuk bekerja lebih baik. Semangat kerja yang tinggi akan tercermin dari berbagai indikator, seperti tingkat kehadiran yang baik, kedisiplinan dalam menjalankan tugas, kerja sama yang baik antar sesama anggota organisasi, rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan, serta inisiatif dalam menyelesaikan berbagai permasalahan yang dihadapi.

Semangat kerja para asatidz dalam konteks pondok pesantren tidak hanya dipengaruhi oleh faktor finansial atau material semata, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh faktor non-material, seperti hubungan emosional dan spiritual antara kyai dan asatidz, rasa memiliki terhadap pesantren, serta keyakinan bahwa pekerjaan yang dilakukan merupakan bagian dari ibadah dan pengabdian. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan kyai yang mampu

memberikan motivasi, keteladanan, serta perhatian secara individual kepada para asatidz diyakini dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja mereka.

5. Konsep Kinerja Kerja

Kinerja kerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, baik secara kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja asatidz dalam konteks pondok pesantren dapat dilihat dari berbagai aspek, seperti kualitas pengajaran, kedisiplinan dalam menjalankan tugas, kemampuan dalam membimbing santri, partisipasi dalam berbagai program pesantren, serta kemampuan dalam beradaptasi dengan berbagai perubahan dan tuntutan zaman.

Peningkatan kinerja asatidz tidak dapat dilepaskan dari peran kepemimpinan yang diterapkan oleh kyai. Kepemimpinan transformatif yang mampu memberikan stimulasi intelektual, mendorong inovasi, serta memberdayakan asatidz secara optimal, diyakini dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja para asatidz, baik dalam aspek pengajaran, pembimbingan santri, maupun partisipasi dalam pengembangan pesantren secara keseluruhan.

F. Langkah-Langkah Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Pondok Modern Al-Aqsha yang terletak di Kecamatan Jatinangor, Kabupaten Sumedang, Provinsi Jawa Barat. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada beberapa pertimbangan, di antaranya adalah Pondok Modern Al-Aqsha merupakan lembaga pendidikan Islam yang menerapkan sistem pendidikan modern dengan tetap mempertahankan nilai-nilai kepesantrenan tradisional, serta terdapat indikasi penerapan gaya kepemimpinan transformatif oleh kyai dalam mengelola lembaga tersebut, khususnya dalam hubungannya dengan para asatidz.

Pemilihan lokasi ini juga didasarkan pada pertimbangan aksesibilitas, di mana peneliti memiliki akses yang cukup untuk melakukan penelitian secara intensif di lokasi tersebut, baik dalam hal perizinan, ketersediaan informan, maupun ketersediaan dokumen-dokumen yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

2. Paradigma dan Pendekatan

Penelitian ini menggunakan paradigma konstruktivisme. Paradigma konstruktivisme memandang bahwa realitas sosial tidak bersifat tunggal dan objektif, melainkan dibentuk melalui pengalaman, interaksi, pemahaman, serta penafsiran individu terhadap fenomena yang mereka alami.

Konteks penelitian ini, kepemimpinan transformatif kyai dipahami sebagai suatu realitas sosial yang terbentuk melalui interaksi antara kyai dengan para asatidz dalam lingkungan Pondok Modern Al-Aqsha. Oleh

karena itu, penelitian ini berupaya memahami secara mendalam bagaimana para asatidz memaknai kepemimpinan kyai serta bagaimana kepemimpinan tersebut berpengaruh terhadap semangat dan kinerja kerja mereka.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai fenomena kepemimpinan transformatif kyai yang terjadi secara alami dalam lingkungan pesantren.

Melalui pendekatan ini, peneliti dapat menggali informasi secara komprehensif mengenai perilaku, pengalaman, pandangan, serta interaksi yang terjadi antara kyai dan asatidz dalam proses peningkatan semangat dan kinerja kerja. Sementara itu, metode studi kasus digunakan karena penelitian difokuskan pada satu kasus tertentu, yaitu kepemimpinan transformatif kyai di Pondok Modern Al-Aqsha, sehingga memungkinkan peneliti melakukan kajian secara mendalam, rinci, dan kontekstual terhadap fenomena yang diteliti.

Penulis menggunakan paradigma konstruktivisme dan pendekatan kualitatif studi kasus, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan gambaran yang utuh mengenai praktik kepemimpinan transformatif kyai, strategi yang digunakan dalam meningkatkan semangat dan kinerja kerja asatidz, serta faktor-faktor yang mendukung maupun menghambat keberhasilan kepemimpinan tersebut di Pondok Modern Al-Aqsha.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Metode kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam mengenai fenomena kepemimpinan transformatif kyai dalam meningkatkan semangat dan kinerja kerja asatidz, yang bersifat kontekstual dan tidak dapat diukur secara kuantitatif semata.

Pendekatan studi kasus digunakan karena penelitian ini berfokus pada satu lokasi penelitian tertentu, yaitu Pondok Modern Al-Aqsha Jatinangor Sumedang, dengan tujuan untuk memperoleh gambaran yang mendalam dan menyeluruh mengenai fenomena yang terjadi di lokasi tersebut.

Menggunakan metode kualitatif pendekatan studi kasus, peneliti berupaya untuk mendeskripsikan, menginterpretasikan, dan menganalisis data yang diperoleh dari berbagai sumber, baik melalui observasi, wawancara, maupun dokumentasi, sehingga dapat diperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai implementasi kepemimpinan transformatif kyai serta dampaknya terhadap semangat dan kinerja kerja asatidz di Pondok Modern Al-Aqsha Jatinangor Sumedang.

4. Jenis Data dan Sumber Data

a. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif, yaitu data yang berbentuk deskripsi, narasi, dan penjelasan mengenai fenomena yang diteliti. Data kualitatif dalam penelitian ini meliputi data

mengenai karakteristik kepemimpinan transformatif kyai, strategi peningkatan semangat dan kinerja kerja asatidz, faktor pendukung dan penghambat, serta dampak yang dirasakan oleh para asatidz terhadap penerapan kepemimpinan transformatif kyai tersebut.

Data dalam penelitian ini dikelompokkan ke dalam dua jenis, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber data melalui observasi dan wawancara, sedangkan data sekunder merupakan data yang diperoleh dari dokumen-dokumen, arsip, serta literatur yang relevan dengan tema penelitian.

b. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari sumber data primer dan sumber data sekunder.

1) Sumber Data Primer

Penelitian ini adalah kyai sebagai pemimpin tertinggi Pondok Modern Al-Aqsha Jatinangor Sumedang, serta para asatidz yang berada di bawah kepemimpinan kyai tersebut. Yaitu: Penasehat Pondok, sekretaris pondok, kepala pengasuhan santri serta asatidz senior.

2) Sumber Data Sekunder

Penelitian ini meliputi dokumen-dokumen resmi pesantren, seperti profil pesantren, struktur organisasi, program kerja, serta dokumen-dokumen lain yang relevan dengan fokus penelitian. Selain itu,

sumber data sekunder juga meliputi berbagai literatur, jurnal, dan hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan tema kepemimpinan transformasional, semangat kerja, dan kinerja kerja.

5. Penentuan Informan dan Unit Penelitian

a. Informan

Informan yang menjadi narasumber dalam memberikan informasi pada suatu persoalan yang menjadi objek penelitian ini, adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini meliputi lima komponen utama dari struktur kepemimpinan dan tenaga pendidik di Pondok Modern Al-Aqsha Jatinangor Sumedang.

Pertama, adalah Pimpinan Pondok atau Kyai yang bertindak sebagai informan kunci (*key informant*) karena memegang otoritas tertinggi dalam merumuskan visi dan arah kebijakan pondok, menerapkan pengaruh ideal (*idealized influence*) dan motivasi inspirasional kepada seluruh Asatidz, serta mengendalikan proses pengambilan keputusan strategis yang berkaitan dengan pengembangan kelembagaan.

Kedua, adalah Penasehat Pondok yang berperan memberikan pertimbangan strategis dan masukan kebijakan kepada Kyai, sekaligus memiliki pemahaman mendalam mengenai dinamika kepemimpinan dan arah pengembangan pondok dari sudut pandang yang lebih luas.

Ketiga, adalah Sekretaris Pondok yang bertanggung jawab dalam pengelolaan administrasi kelembagaan serta memahami pendokumentasian kebijakan dan program kerja yang dirumuskan oleh

Kyai, sehingga dapat memberikan gambaran mengenai konsistensi penerapan gaya kepemimpinan transformatif dalam tata kelola pondok.

Keempat, adalah Kepala Pengasuhan Santri yang berperan menerjemahkan arahan kepemimpinan Kyai ke dalam pelaksanaan pembinaan dan pengasuhan santri sehari-hari, serta memberikan perspektif mengenai bagaimana stimulasi intelektual dan pertimbangan individual dari Kyai memengaruhi pola pembinaan di lingkungan pondok.

Kelima, adalah dua orang Ustadz Senior yang secara langsung merasakan dampak dari gaya kepemimpinan transformatif Kyai dalam menjalankan tugas mengajar dan pembinaan santri, sehingga dapat memberikan gambaran nyata mengenai pengaruh kepemimpinan tersebut terhadap tingkat semangat kerja dan kinerja kerja Asatidz di lapangan.

b. Unit Analisa

Unit analisa di dalam penelitian ini adalah sistem kepemimpinan transformatif Kyai di Pondok Modern Al-Aqsha Jatinangor Sumedang dalam kaitannya dengan semangat kerja dan kinerja kerja Asatidz.

6. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga cara, yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Ketiga teknik ini digunakan secara bersamaan untuk memperoleh data yang saling melengkapi dan memperkuat validitas data yang diperoleh.

a. Observasi

Penelitian ini dengan cara mengamati secara langsung berbagai aktivitas yang berkaitan dengan implementasi kepemimpinan transformatif kyai di Pondok Modern Al-Aqsha Jatinangor Sumedang, seperti kegiatan rapat, kegiatan pembinaan asatidz, interaksi sehari-hari antara kyai dan asatidz, serta berbagai kegiatan lain yang relevan dengan fokus penelitian. Observasi ini bertujuan untuk memperoleh gambaran nyata mengenai bagaimana kepemimpinan transformatif kyai diterapkan dalam praktik sehari-hari di lingkungan pesantren.

b. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui proses tanya jawab secara langsung untuk memperoleh informasi secara mendalam dari narasumber (Walidin, Idris, & Tabrani, 2015). Pada wawancara ini penulis mengadakan komunikasi langsung dan mengajukan beberapa pertanyaan kepada pihak yang bersangkutan baik secara lisan dan mendengarkan langsung keterangan-keterangan informan. Adapun narasumbernya adalah, pimpinan Pondok Pesantren/ Kyai, Penasehat Pondok Pesantren, Sekertaris Pondok Pesantren, kepala pengasuhan santri dan dua asatidz senior.

c. Dokumentasi

Mengumpulkan dan menganalisis berbagai dokumen yang relevan dengan fokus penelitian, seperti profil pesantren, struktur organisasi, notulen rapat, serta dokumen-dokumen lain yang dapat memberikan

informasi tambahan mengenai kepemimpinan transformatif kyai di Pondok Modern Al-Aqsha Jatinangor Sumedang.

7. Teknik Penentuan Keabsahan Data

Teknik penentuan keabsahan data dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi, yaitu teknik pengujian keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut. Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini meliputi triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu.

a. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber dilakukan dengan cara membandingkan dan mengecek kembali derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh dari berbagai sumber data. Penelitian ini, peneliti membandingkan informasi yang diperoleh dari kyai dengan informasi yang diperoleh dari para asatidz, sehingga data yang diperoleh dapat diuji kredibilitas dan konsistensinya. (Moleong, 2018; Sugiyono, 2023)

b. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda. Dalam penelitian ini, data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan informan dibandingkan dengan data hasil observasi serta dokumentasi. Tujuan dari triangulasi teknik adalah untuk menguji kredibilitas dan konsistensi data

sehingga informasi yang diperoleh menjadi lebih valid dan dapat dipercaya. (Sugiyono, 2023; Moleong, 2018).

c. Triangulasi Waktu

Cara melakukan pengecekan data pada waktu atau situasi yang berbeda, untuk memastikan konsistensi data yang diperoleh. Penulis menggunakan teknik triangulasi tersebut, diharapkan data yang diperoleh dalam penelitian ini benar-benar valid, kredibel, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, sehingga hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran yang akurat mengenai implementasi kepemimpinan transformatif kyai dalam meningkatkan semangat dan kinerja kerja asatidz di Pondok Modern Al-Aqsha Jatinangor Sumedang

8. Teknik Analisis Data

Menurut Yin (2014), analisis data digunakan untuk menghubungkan temuan-temuan dalam studi kasus dengan konsep yang diteliti serta sebagai arah dalam proses pengolahan dan penafsiran data. Yin (2014), mrenyebutkan bahwa terdapat tiga teknik yang dapat digunakan dalam menganalisis data pada penelitian studi kasus, di antaranya yaitu:

a. Pencocokan Pola

Analisis dalam studi kasus, teknik pencocokan pola dilakukan dengan membandingkan pola empiris yang ditemukan di lapangan dengan pola yang telah diprediksi sebelumnya. Pada studi kasus yang bersifat deskriptif, teknik ini digunakan untuk mencocokkan pola variabel tertentu yang telah ditentukan sebelum proses pengumpulan data dilakukan.

Teknik pencocokan pola ini digunakan untuk membandingkan konsep atau teori yang digunakan dengan fakta dan peristiwa yang ditemukan di lapangan.

b. Penyajian Data

Pembuatan eksplanasi merupakan teknik analisis data dalam studi kasus yang dilakukan dengan menyusun penjelasan mengenai kasus yang diteliti. Teknik ini umumnya digunakan pada penelitian studi kasus yang bersifat eksploratoris dengan tujuan untuk mengembangkan pemahaman serta gagasan baru yang dapat digunakan pada penelitian selanjutnya.

Teknik pembuatan eksplanasi digunakan untuk menjelaskan bagaimana Kepemimpinan Transformatif Kyai dalam Meningkatkan Semangat dan Kinerja Kerja Asatidz. Peneliti menyusun penjelasan berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi terkait proses pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, serta pertimbangan individual yang diterapkan Kyai dalam membangun semangat dan kinerja kerja Asatidz.

Melalui teknik ini, peneliti dapat memahami bagaimana kepemimpinan transformatif Kyai yang dilakukan dalam meningkatkan semangat dan kinerja kerja Asatidz di Pondok Modern Al-Aqsha .

Setelah proses analisis data dilakukan, peneliti kemudian menyusun kesimpulan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan. Kesimpulan tersebut dikonfirmasi dan dipertajam kembali

agar sesuai dengan gejala, fakta, dan peristiwa yang ditemukan selama proses penelitian berlangsung.

