



Received:	Revised:	Accepted:
November 05, 2025	December 25, 2025	January 08, 2026

## **Adaptasi Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan Islam di Era Transformasi Kelembagaan**

**Fikri Abdul Aziz**

Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, Indonesia

*e-mail: fikriaziz608@gmail.com*

**Muh. Hanif**

Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, Indonesia

*e-mail: muh.hanif@uinsaizu.ac.id*

### ***Abstract***

*This study analyzes the adaptation of transformational leadership in the process of institutional transformation at Pesantren Daarul Muta'allimin Ciamis. Employing a qualitative approach with a case study design, data were collected through in-depth interviews, participant observation, and document analysis. The findings reveal that the leadership of the kiai does not merely function as traditional charismatic authority but evolves into an adaptive leadership model that integrates moral exemplarity, visionary communication, intellectual stimulation, and individualized consideration as strategies for strengthening pesantren management. The main finding underscores that transformational leadership serves as a key mechanism in bridging pesantren traditions with the demands of modern educational governance, particularly in program development and the preparation for establishing formal educational institutions. Theoretically, this study extends the discourse on Islamic educational leadership by positioning transformational leadership as a model for pesantren institutional adaptation. Practically, the findings offer strategic references for pesantren management in responding to institutional change while preserving Islamic identity.*

**Keywords:** Transformational Leadership; Pesantren; Institutional Transformation; Islamic Educational Management.

### **Abstrak**

Penelitian ini menganalisis adaptasi kepemimpinan transformasional dalam proses transformasi kelembagaan Pesantren Daarul Muta'allimin Ciamis. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan telaah dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kiai tidak hanya berfungsi sebagai otoritas karismatik tradisional, tetapi bertransformasi menjadi kepemimpinan adaptif yang mengintegrasikan keteladanan moral, komunikasi visi, stimulasi intelektual, dan perhatian personal sebagai strategi penguatan manajemen pesantren. Temuan utama penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berperan sebagai mekanisme kunci dalam menjembatani nilai-nilai tradisi pesantren dengan tuntutan tata kelola pendidikan modern, khususnya dalam pengembangan program dan persiapan pendirian lembaga pendidikan formal. Secara teoretik, penelitian ini memperluas kajian kepemimpinan pendidikan Islam dengan menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai model adaptasi kelembagaan pesantren. Secara praktis, temuan ini

memberikan rujukan strategis bagi pengelolaan pesantren dalam menghadapi dinamika perubahan institusional tanpa kehilangan identitas keislamannya.

**Kata Kunci :** Kepemimpinan Transformasional; Pesantren; Transformasi Kelembagaan; Manajemen Pendidikan Islam

## Pendahuluan

Pesantren adalah sebuah institusi pendidikan Islam yang melahirkan pendidik intelektual bangsa, bersistem pondok (asrama), dimana kyai menjadi figur sentralnya, masjid Adalah menjadi pusat kegiatan serta pembelajaran islam di bawah bimbingan kyai yang diikuti santri dan santriwati menjadi kegiatan utamanya (Nisa and Hanif, 2025). Hal tersebut sesuai dengan *Arkanul Ma'had* yang terdiri dari adanya unsur kiai, santri dan masjid. Seiring dengan pesatnya arus modernisasi, perkembangan teknologi digital, dan kebijakan pendidikan nasional yang menuntut standar mutu, akuntabilitas, serta profesionalisme kelembagaan, pesantren saat ini dihadapkan pada perubahan yang semakin kompleks (Khoeron *et al.*, 2025). Transformasi sosial ini tidak hanya menantang keberadaan pesantren sebagai institusi pendidikan Islam tertua di Nusantara, namun juga menuntut adanya perubahan kerangka berpikir pada tata kelola serta kepemimpinan menjadi lebih profesional. Hal tersebut dikarenakan masih banyaknya pesantren yang menerapkan model kepemimpinan karistik tradisional Dimana kiai merupakan sentral otoritas dan kebijakan. Pada kepemimpinan pondok pesantren, figure kiai sangat penting mempunyai kekuatan moral dan spiritual (Nabilla and Hanif, 2024).

Akan tetapi hal tersebut acapkali kurang adaptif terhadap kebutuhan manajemen terbaru, seperti perencanaan strategis, pengelolaan sumber daya, inovasi kurikulum, sampai penguatan jaringan dan tata kelola lembaga. Akibatnya, sebagian pesantren mengalami keterlambatan dalam meningkatkan mutu pendidikan, daya saing lembaga, dan kemandirian ekonomi di tengah kompetisi dunia. Keadaan ini mengindikasikan bahwa pesantren membutuhkan pendekatan kepemimpinan yang lebih visioner, partisipatif, dan bisa mendorong perubahan secara sistemik. Pesantren dalam perjalanan sejarahnya mengalami berbagai penyesuaian dengan perubahan pendidikan yang ada di Indonesia (Faruk, 2023). Pada titik inilah kepemimpinan transformasional menjadi relevan dan mendesak agar dapat diadopsi menjadi strategi memperkuat adaptasi, inovasi, dan keberlanjutan lembaga pesantren pada saat ini (Fauzi, Nurrohman and Sari, 2025).

Setiap institusi pendidikan, termasuk pondok pesantren, memiliki kewajiban untuk memberikan layanan terbaik bagi santri maupun tenaga pengajar.(Kristianto *et al.*, 2023) Agar tanggung jawab tersebut bisa dilaksanakan dengan maksimal maka diperlukan sistem manajemen yang terstruktur dan berkesinambungan di lingkungan pesantren (Chodimuddin, Wafirah and Maryono, 2025). Menurut M. Arifin, pesantren merupakan institusi pendidikan Islam yang lahir dan berkembang dalam lingkungan masyarakat, menggunakan sistem pendidikan berasrama. Di dalamnya, para santri mempelajari ilmu-ilmu agama di bawah pembinaan seorang kiai atau melalui model pendidikan berbasis madrasah. (Arifin, 2020). Pesantren juga dikenal dengan karakteristik kepemimpinan kiai yang berwibawa serta kemandirian dalam berbagai bidang (Daulay, 2001).

Kepemimpinan transformatif dipandang sebagai upaya seorang pemimpin dalam memberikan perhatian secara personal kepada setiap anggota, yaitu dengan menugaskan pekerjaan yang selaras dengan kemampuan mereka, serta mendorong munculnya pemikiran dan kreativitas melalui rangsangan intelektual (Iqbal, 2021). Pemimpin transformatif adalah sosok yang mampu memotivasi

dan mengarahkan orang lain dengan menonjolkan pentingnya penghormatan terhadap hak individu yang selaras dengan kepentingan bersama, serta menjunjung tinggi nilai keadilan dan integritas lembaga. (Triadhi, 2025). Mereka juga memiliki kemampuan dan keunggulan yang menonjol dibandingkan anggota lain. Kepemimpinan transformasional dalam konteks ini ditunjukkan melalui model atau gaya kepemimpinan yang mampu membangkitkan motivasi dan semangat kerja, sehingga mendorong untuk mencapai hasil terbaik dan bahkan melampaui target yang telah ditetapkan sebelumnya (Widayati, Rahardjo and Febriyanti, 2017).

Kajian terdahulu tentang kepemimpinan pesantren pada umumnya masih berfokus di figur kiai sebagai sentra otoritas yang memegang peran sentral dalam arah kebijakan, pendidikan, serta kultur organisasi pesantren. Berbagai penelitian menekankan keunikan kepemimpinan karismatik kiai yang berlandaskan kharisma, keteladanan moral, dan legitimasi spiritual, namun belum banyak yang menyelidiki kebutuhan adaptasi model kepemimpinan tersebut terhadap tuntutan manajemen terkini. Penelitian-penelitian sebelumnya juga lebih banyak menyoroti dinamika sosial-budaya pesantren, pola relasi kiai dan santri serta struktur tradisional kelembagaan, sebagaimana dikemukakan dalam penelitian Siti Maesaroh dan rekan-rekannya, konsistensi dalam menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional terbukti memberikan dampak positif terhadap pencapaian tujuan pesantren yang telah ditetapkan. Prinsip-prinsip tersebut tercermin dalam perumusan visi dan misi pesantren, dorongan motivatif dari kiai kepada seluruh sumber daya manusia, penyediaan fasilitas, berbagai bentuk inovasi, tingkat mobilitas, serta mekanisme evaluasi yang dijalankan. (Maesaroh, Adib and Wiyani, 2022).

Meskipun konsep kepemimpinan transformasional telah banyak diterapkan dan diteliti dalam institusi pendidikan modern, sekolah, juga organisasi publik, namun penerapannya pada pesantren sebagai lembaga tradisional berciri khas keagamaan masih sangat terbatas apalagi yang berkaitan dengan integrasi konsep kepemimpinan transformasional ke dalam konteks perubahan organisasi lembaga pesantren. Selain itu juga, meskipun sejumlah penelitian telah membahas kepemimpinan transformasional dalam konteks pendidikan Islam, sebagian besar masih berfokus pada aspek deskriptif gaya kepemimpinan atau pengaruhnya terhadap kinerja guru dan budaya organisasi. Penelitian-penelitian tersebut belum secara spesifik mengkaji bagaimana kepemimpinan transformasional beradaptasi dalam konteks transformasi kelembagaan pesantren yang tengah beralih dari sistem tradisional menuju manajemen pendidikan formal. Dengan demikian, terdapat kekosongan kajian terkait dimensi adaptif kepemimpinan transformasional dalam dinamika perubahan kelembagaan pesantren. Inilah yang menghasilkan gap penelitian yang signifikan, yaitu kurangnya kajian realitas yang secara mendalam yang menelaah bagaimana nilai-nilai inti kepemimpinan transformasional seperti inspirasi visi, motivasi, stimulasi intelektual, serta perhatian individual disesuaikan dan diterapkan dalam tata kelola pesantren. Kekosongan literatur ini memberikan pentingnya penelitian yang mampu menghubungkan contoh kepemimpinan modern menggunakan realitas kelembagaan pesantren pada masa ini.

Pondok Pesantren Daarul Muta'allimin Ciamis dipimpin oleh KH. Ahmad Aos Abdul Azis, sosok kiai yang memiliki kharisma kuat sekaligus pendiri dan pengelola utama lembaga tersebut. Dalam menjalankan kegiatan pendidikan, beliau dibantu oleh saudara-saudara dan para *asatidz* yang berperan aktif menjaga keberlangsungan proses pembelajaran. Pola kepemimpinan KH. Ahmad Aos menunjukkan karakter dan gaya tersendiri, sehingga menarik untuk dikaji lebih dalam.

Berdasarkan tinjauan literatur diatas, penelitian ini menawarkan kebaruan akademik dengan memformulasikan kepemimpinan transformasional sebagai model adaptasi kepemimpinan pendidikan Islam dalam menghadapi transformasi kelembagaan pesantren. Penelitian ini tidak hanya memperkaya diskursus teoretik kepemimpinan pendidikan Islam, tetapi juga memberikan kontribusi praktis bagi pengembangan manajemen pesantren kontemporer yang berupaya menjaga nilai tradisional sekaligus merespons tuntutan modernisasi kelembagaan. Penelitian ini memosisikan kepemimpinan transformasional sebagai kerangka teoretik utama untuk membaca proses adaptasi kepemimpinan pendidikan Islam dalam menghadapi transformasi kelembagaan pesantren. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan memberikan pemahaman yang komprehensif tentang adaptasi kepemimpinan transformasional dalam pendidikan Islam di era transformasi kelembagaan. Secara spesifik, tulisan ini berupaya untuk mengidentifikasi dan memahami bagaimana karakteristik kepemimpinan transformasional diwujudkan dalam praktik kepemimpinan beliau.

### Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus deskriptif untuk menggali secara mendalam dinamika kepemimpinan transformasional dalam pengelolaan Pesantren Daarul Muta'allimin Ciamis. Penelitian ini dilaksanakan di Pesantren Daarul Muta'allimin Ciamis sebagai studi kasus untuk merepresentasikan adaptasi kepemimpinan transformasional dalam lembaga pendidikan Islam berbasis pesantren. Penelitian kualitatif adalah pendekatan riset yang bertujuan menelaah suatu fenomena sosial secara mendalam, dengan menitikberatkan pada makna, interpretasi, dan pengalaman yang dialami oleh para partisipan penelitian (Adji, 2024). Pendekatan kualitatif tersebut dipilih karena mampu menyingkap makna, proses, serta konteks sosial yang memengaruhi praktik manajerial di lingkungan pesantren (Nisa, Andy and Asmiraty, 2025). Melalui studi kasus deskriptif, peneliti dapat menggambarkan secara rinci bagaimana gaya kepemimpinan dijalankan, bagaimana proses transformasi terjadi, serta dampaknya terhadap berbagai aspek manajemen pesantren. Dengan desain penelitian ini, diharapkan diperoleh pemahaman yang utuh mengenai keterkaitan antara kepemimpinan transformasional dan penerapannya dalam pengelolaan Pondok Pesantren Daarul Muta'allimin Ciamis.

Unit analisis pada penelitian ini adalah Pesantren Daarul Muta'allimin Ciamis, yaitu sebuah lembaga pendidikan Islam yang mencerminkan model pesantren tradisional, namun dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan dinamika perubahan dan proses transformasi yang cukup signifikan. Pemilihan pesantren ini bukan tanpa alasan; lembaga tersebut memiliki kekhasan tersendiri. Di satu sisi, pesantren tetap memelihara tradisi keilmuan klasik, nilai-nilai kesantrian, dan kultur khas pesantren yang telah mengakar kuat. Namun di sisi lain, pesantren ini juga mulai mengembangkan pola kepemimpinan yang lebih modern, ditandai dengan visi yang jelas, inovasi dalam pengelolaan lembaga, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan dan tuntutan zaman.

Melalui kombinasi antara tradisi dan pembaruan tersebut, Pesantren Daarul Muta'allimin memberikan gambaran nyata tentang bagaimana kepemimpinan yang bersifat progresif dapat mendorong terjadinya perubahan dalam berbagai aspek, baik pada struktur organisasi, pola budaya kerja, maupun mekanisme pengelolaan lembaga. Oleh karena itu, pesantren ini menjadi contoh yang relevan untuk mengkaji bagaimana kepemimpinan transformasional diimplementasikan dalam konteks lembaga pendidikan Islam yang berbasis tradisi.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Informan penelitian dipilih secara *purposive* dengan mempertimbangkan keterlibatan langsung dalam pengelolaan dan kepemimpinan pesantren. Informan utama terdiri atas pimpinan pesantren sebagai aktor sentral kepemimpinan, sementara informan pendukung meliputi pengurus pesantren dan tenaga pendidik yang memahami proses pengambilan kebijakan dan dinamika kelembagaan. Kriteria pemilihan informan meliputi pengalaman minimal tiga tahun di lingkungan pesantren, keterlibatan aktif dalam kegiatan manajerial atau pendidikan, serta kesediaan memberikan informasi secara mendalam. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pimpinan pesantren, para ustaz, santri, serta staf administrasi yang terlibat dalam proses pengelolaan lembaga. Data sekunder meliputi berbagai dokumen pendukung, seperti profil resmi pesantren, laporan keuangan, serta arsip kebijakan yang berkaitan dengan sistem manajemen dan tata kelola pesantren. Data-data tersebut digunakan untuk memperkuat temuan serta memberikan gambaran komprehensif mengenai konteks penelitian.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga teknik utama yaitu wawancara, observasi dan dokumentasi. Pertama, wawancara mendalam dengan pimpinan pesantren, ustaz, santri, serta staf administrasi untuk memperoleh pemahaman langsung mengenai praktik manajemen dan kepemimpinan yang diterapkan. Kedua, observasi partisipatif terhadap berbagai kegiatan pesantren guna melihat dinamika pengelolaan dan interaksi yang terjadi di lingkungan lembaga. Ketiga, studi dokumentasi terhadap kurikulum, arsip administrasi, serta dokumen kebijakan yang berkaitan dengan tata kelola pesantren. Ketiga metode tersebut saling melengkapi untuk menghasilkan data yang komprehensif dan valid.

Analisis data dilakukan melalui tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan verifikasi atau penarikan kesimpulan. Analisis data dilakukan secara simultan sejak proses pengumpulan data dengan mengikuti tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi data, peneliti mengidentifikasi dan mengelompokkan unit-unit makna yang berkaitan dengan praktik kepemimpinan transformasional. Selanjutnya, data dikodekan dan dikategorikan ke dalam tema-tema yang merepresentasikan dimensi *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.

Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi tematik untuk memudahkan penarikan pola dan hubungan antar tema, yang kemudian diverifikasi melalui penelusuran ulang data dan konfirmasi kepada informan. Pada tahap reduksi, data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi diseleksi serta dikategorikan sesuai fokus penelitian. Selanjutnya, data yang telah terorganisasi disajikan dalam bentuk narasi deskriptif untuk memudahkan penafsiran terhadap dinamika perubahan manajemen dan pola kepemimpinan di pesantren. Proses verifikasi dilakukan secara berkelanjutan dengan membandingkan temuan antar-sumber dan antar-waktu. Validitas data diperkuat melalui triangulasi sumber dan waktu, serta refleksi interpretatif terhadap konteks sosial-budaya pesantren guna memastikan bahwa kesimpulan yang dihasilkan akurat dan dapat dipertanggungjawabkan.

## Hasil Penelitian

### *Pondok Pesantren Daarul Muta'allimin Ciamis*

Pondok Pesantren Daarul Muta'allimin berlokasi di Dusun Selaawi RT 02/RW 10, Desa Imbanagara Raya, Kecamatan Ciamis, Kabupaten Ciamis, Jawa Barat. Pesantren ini didirikan pada tahun 2002 oleh KH. Ahmad Aos Abdul Azis, seorang ulama yang dikenal memiliki kedalaman ilmu keislaman

serta pengaruh sosial yang kuat di tengah masyarakat. Latar belakang keilmuan beliau berasal dari sanad keilmuan Apa Petir, seorang ulama terkemuka di wilayah Ciamis dalam bidang Ushul Fikih, yang menjadi fondasi penting bagi tradisi intelektual pesantren.

Pada masa awal berdirinya, kegiatan pendidikan di Daarul Muta'allimin masih bersifat sederhana dan nonformal. Pembelajaran diikuti oleh santri kalong, tanpa adanya santri mukim. Fokus pendidikan diarahkan pada pengajaran dasar-dasar keislaman bagi anak-anak usia dini, seperti pengenalan huruf *hijaiyah*, doa-doa harian, serta pembinaan akhlak. Seiring meningkatnya kepercayaan masyarakat, kegiatan pendidikan berkembang menjadi Madrasah Diniyah dengan sistem pembelajaran yang lebih terstruktur.

Transformasi signifikan terjadi ketika pesantren mulai menerima santri mukim. Sejak saat itu, Daarul Muta'allimin berkembang menjadi lembaga pendidikan Islam yang menjalankan fungsi pendidikan, pembinaan, dan pengkaderan secara berkelanjutan. Pesantren juga berperan sebagai pusat dakwah dan pemberdayaan masyarakat, yang tercermin dari keterlibatan aktif pimpinan pesantren dalam berbagai organisasi keagamaan dan sosial. Saat ini, Pesantren Daarul Muta'allimin tengah berada pada fase pengembangan strategis, ditandai dengan upaya pendirian lembaga pendidikan formal jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP). Proses ini mendorong adanya pembenahan manajemen, restrukturisasi kelembagaan, serta peningkatan kualitas sumber daya manusia, yang secara langsung berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan di pesantren.

### ***Kepemimpinan Transformasional Pesantren Daarul Muta'allimin***

#### **1. *Idealized Influence***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan KH. Ahmad Aos Abdul Azis mencerminkan karakter *Idealized Influence* melalui keteladanan moral dan spiritual yang kuat. Beliau tidak hanya berperan sebagai pengasuh pesantren, tetapi juga sebagai figur panutan dalam aspek keilmuan, akhlak, dan pengabdian sosial. Integritas pribadi, konsistensi dalam menjalankan nilai-nilai keislaman, serta kedisiplinan dalam kehidupan sehari-hari menjadikan beliau dihormati dan disegani oleh santri, ustaz, serta pengurus pesantren. Kharisma kepemimpinan beliau tidak dibangun melalui otoritas formal, melainkan melalui proses panjang pengabdian, pembinaan, dan keteladanan nyata. Praktik kepemimpinan ini menumbuhkan kepercayaan dan loyalitas warga pesantren, sehingga nilai-nilai yang disampaikan oleh pimpinan dapat diterima dan dijalankan secara sukarela.

#### **2. *Inspirational Motivation***

Dalam aspek *Inspirational Motivation*, KH. Ahmad Aos Abdul Azis menunjukkan kemampuan menginspirasi dan memotivasi seluruh elemen pesantren. Motivasi tersebut disampaikan melalui nasihat, cerita, dan refleksi yang disampaikan dalam pengajian kitab kuning, majelis taklim, serta interaksi keseharian. Pesan-pesan yang disampaikan tidak hanya berorientasi pada pencapaian akademik, tetapi juga pada pembentukan karakter, kedisiplinan, dan tanggung jawab sosial. Motivasi yang dibangun tidak bersifat instruktif, melainkan persuasif dan inspiratif. Keteladanan sikap dan komitmen beliau dalam mengelola pesantren menjadi sumber motivasi utama bagi santri dan ustaz untuk terus meningkatkan kualitas diri dan berkontribusi aktif dalam pengembangan pesantren.

#### **3. *Intellectual Stimulation***

Hasil penelitian juga menunjukkan adanya praktik *Intellectual Stimulation* dalam kepemimpinan KH. Ahmad Aos Abdul Azis. Beliau mendorong santri dan ustaz untuk tidak hanya memahami

ajaran agama secara tekstual, tetapi juga mampu berpikir kritis dan kontekstual. Hal ini diwujudkan melalui forum diskusi, kajian tematik, serta dialog intelektual yang dilakukan di luar pembelajaran formal kitab kuning. Santri, khususnya yang berstatus mahasiswa, didorong untuk menguasai metodologi penelitian, menulis karya ilmiah, dan mengembangkan tradisi akademik. Selain itu, dalam aspek manajerial, pimpinan pesantren mendorong pengurus untuk berinovasi, memperbaiki sistem tata kelola, serta menyusun program pengembangan lembaga, termasuk persiapan pendirian SMP.

#### 4. *Individualized Consideration*

Aspek *Individualized Consideration* tercermin dari perhatian personal KH. Ahmad Aos Abdul Azis terhadap santri, ustadz, dan pengurus pesantren. Beliau dikenal terbuka terhadap dialog dan konsultasi, serta memberikan bimbingan sesuai dengan potensi dan kebutuhan masing-masing individu. Santri yang memiliki kemampuan lebih diberi tantangan tambahan, sementara santri yang membutuhkan pendampingan diberikan bimbingan secara bertahap. Pendekatan ini menciptakan suasana pembelajaran yang supotif dan inklusif, di mana setiap individu merasa dihargai dan didukung untuk berkembang secara optimal sesuai perannya di pesantren.

#### ***Ringkasan Temuan Utama (Key Findings)***

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan empat temuan utama yang merepresentasikan adaptasi kepemimpinan transformasional di Pesantren Daarul Muta'allimin. Pertama, keteladanan moral dan spiritual pimpinan pesantren berfungsi sebagai sumber legitimasi utama dalam membangun kepercayaan dan loyalitas warga pesantren. Kedua, kepemimpinan inspiratif diwujudkan melalui komunikasi visi, nasihat, dan interaksi keseharian yang menumbuhkan motivasi kolektif. Ketiga, stimulasi intelektual dikembangkan melalui penguatan kajian keilmuan yang kontekstual, tradisi diskusi, serta pembinaan kemampuan akademik santri. Keempat, perhatian personal terhadap individu memungkinkan optimalisasi potensi sumber daya manusia dan memperkuat kohesi organisasi pesantren.

#### **Pembahasan**

Konsep kepemimpinan transformasional awalnya diperkenalkan oleh Downton, kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh ilmuwan politik James McGregor Burns melalui karya bukunya yang meraih penghargaan Pulitzer. Sebagaimana dikemukakan oleh Roni Harsoyo dan Nur Alim, Burns membedakan antara kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional (Harsoyo and Alim, 2022). Kepemimpinan transformasional, sebagaimana dijelaskan Northouse dalam karya Sri Demidiyeti, merupakan suatu proses kepemimpinan yang berupaya mengubah dan mengembangkan para pengikut melalui perhatian yang mendalam terhadap emosi, nilai, etika, serta standar yang dijunjung dalam organisasi (Fahmi, 2022). Kepemimpinan ini berorientasi pada tujuan jangka panjang dan melibatkan kemampuan pemimpin dalam memahami motif para pengikut, memenuhi kebutuhan mereka, serta memperlakukan setiap individu sebagai manusia seutuhnya (Demidiyeti, 2021).

Ciri-ciri kepemimpinan transformasional di pondok pesantren dapat dilihat dari sifat, peran, dan perilaku kiai sebagai figur sentral dalam pengelolaan lembaga. Melalui pengamatan tersebut dapat dinilai apakah pola kepemimpinan yang diterapkan telah memenuhi unsur-unsur kepemimpinan transformasional atau belum. Menurut Avolio dan Bass (Bass, 1997), kepemimpinan transformasional ditandai oleh empat komponen utama, yaitu: 1) *Idealized Influence*, yakni

kemampuan pemimpin memberikan keteladanan moral dan spiritual yang menginspirasi, 2) *Inspirational Motivation*, yaitu kemampuan menumbuhkan semangat, visi, serta optimisme bersama, 3) *Intellectual Stimulation*, yakni dorongan bagi para anggota untuk berpikir kreatif, inovatif, dan kritis, 4) *Individualized Consideration*, yaitu perhatian terhadap kebutuhan, potensi, dan perkembangan individu secara personal. Keempat karakteristik tersebut menjadi indikator penting dalam menilai efektivitas kepemimpinan transformasional di pesantren, termasuk di Pesantren Daarul Muta'allimin Ciamis yang menunjukkan proses transformasi dan penguatan kelembagaan melalui keteladanan dan kepemimpinan kiainya.

### 1. *Idealized Influence*

Karakteristik *Idealized Influence* dalam konteks kepemimpinan transformasional mengandung makna bahwa seorang pemimpin yang dalam hal ini seorang kiai tidak muncul secara instan, melainkan melalui proses panjang pendewasaan spiritual, moral, dan keilmuan (Bashori, 2019). Kepemimpinan kiai semestinya mengakar pada dimensi ruhani dan spiritual (Murtaufiq and Ahmad, 2019). Karena itu, kiai yang memiliki integritas moral, komitmen terhadap nilai-nilai agama, kejujuran, konsistensi dalam tindakan, serta pengabdian terhadap umat dan santri akan menjadi teladan nyata bagi lingkungan pesantren. Hal ini tercermin secara nyata pada sosok KH. Ahmad Aos Abdul Azis dalam mengelola Pondok Pesantren Daarul Muta'allimin. Beliau tidak hanya menjalankan peran sebagai pengasuh pesantren, tetapi juga tampil sebagai figur keteladanan yang dihormati, disegani, dan menjadi panutan moral-spiritual bagi seluruh santri, pengurus, serta masyarakat sekitar. Integritas pribadi, kedalaman ilmu, dan konsistensinya dalam mengamalkan nilai-nilai keagamaan menjadikan beliau memenuhi karakter kepemimpinan *Idealized Influence* dalam model kepemimpinan transformasional.

Kharisma beliau tidak dibangun melalui otoritas formal semata, melainkan melalui dedikasi jangka panjang dalam mengajarkan ilmu, membina akhlak, serta memberikan contoh nyata dalam kehidupan sehari-hari. Selain itu, KH. Ahmad Aos Abdul Azis berkontribusi besar dalam pembinaan dan pemberdayaan masyarakat melalui berbagai kegiatan keorganisasian yang beliau ikuti, baik di tingkat lokal maupun regional. Kiprah beliau dalam organisasi tersebut tidak berhenti pada tataran struktural, tetapi diimplementasikan secara langsung ke lingkungan pesantren berupa program pengabdian masyarakat, penguatan pendidikan keagamaan, serta pengembangan budaya religius yang berkelanjutan. Dengan demikian, kepribadian, komitmen, dan kiprah sosial KH. Ahmad Aos Abdul Azis menunjukkan karakteristik pemimpin transformasional yang mampu menjadi role model, membangun kepercayaan, serta mendorong dan memotivasi para pengikutnya untuk berkembang dan melakukan perubahan menuju arah yang lebih positif.

### 2. *Inspirational Motivation*

Dalam konsep *Inspirational Motivation*, seorang pemimpin dituntut mampu menumbuhkan semangat, harapan, serta motivasi kolektif agar para pengikut bergerak menuju tujuan yang lebih maju dan progresif (Andriansyah, 2021). Pemimpin harus mampu menyampaikan visi dan gagasannya secara jelas, menggerakkan optimisme, serta membangun budaya kerja yang penuh harapan.

Dalam konteks penelitian ini, kepemimpinan KH. Ahmad Aos Abdul Azis menunjukkan karakter tersebut secara nyata. Beliau mampu memberikan inspirasi dan motivasi kepada para santri, ustadz, serta seluruh elemen pesantren untuk terus meningkatkan diri, baik dalam aspek

keilmuan, kedisiplinan, maupun dalam pengabdian kepada masyarakat. Penyampaian motivasi tersebut biasanya dilakukan melalui cerita, nasihat, dan refleksi yang beliau selipkan dalam pengajian kitab kuning maupun majelis taklim rutin. Selain itu, semangat inspiratif tersebut juga hadir dalam berbagai kegiatan diskusi dan pembinaan yang melibatkan santri serta masyarakat. Namun yang paling terasa dalam proses *transfer motivational inspiration* adalah melalui interaksi langsung, sikap sehari-hari, serta keteladanan beliau sebagai *role model*. Cara beliau berperilaku, bekerja, bermasyarakat, dan menjaga komitmen keilmuan menjadi sumber motivasi yang kuat bagi mereka yang berada di lingkungan pesantren.

### 3. *Intellectual Stimulation*

Dalam konsep *Intellectual Stimulation*, seorang pemimpin berupaya mendorong semua pengikutnya agar mampu berpikir secara analitis, imajinatif, dan inovatif dalam merespons berbagai persoalan (Sholihah and Ratnaningsih, 2024). Perannya tidak hanya memberi instruksi, tetapi juga menyediakan ruang untuk berdialog, bertukar gagasan, serta memunculkan pemikiran-pemikiran baru yang mendukung pengembangan lembaga.

Kepemimpinan KH. Ahmad Aos Abdul Azis di Pesantren Daarul Muta'allimin menunjukkan ciri tersebut. Beliau mengarahkan santri dan ustaz agar tidak sekadar memahami ilmu agama secara tekstual, melainkan mampu menafsirkannya secara kontekstual, menganalisis persoalan, dan membangun pola pikir ilmiah. Hal ini tergambar dari kebiasaan beliau mengadakan forum diskusi, kajian tematik, dan perbincangan intelektual di luar kegiatan belajar kitab kuning.

KH. Ahmad Aos Abdul Azis juga memotivasi santri khususnya yang berstatus mahasiswa untuk menguasai metodologi penelitian, menghasilkan karya ilmiah, serta mengembangkan kemampuan akademik yang sesuai dengan kebutuhan era modern. Beliau terbuka terhadap perkembangan ilmu pengetahuan kontemporer dan menyoroti urgensi integrasi antara ilmu agama dan ilmu umum dalam proses pembelajaran di pesantren.

Dalam bidang manajerial, beliau mendorong pengurus untuk melakukan inovasi, meningkatkan mutu tata kelola, dan menyusun program-program baru, termasuk rencana pendirian sekolah formal setingkat SMP. Dengan demikian, KH. Ahmad Aos Abdul Azis berperan sebagai motor penggerak intelektual yang menginspirasi seluruh unsur pesantren untuk berkembang secara kritis, kreatif, dan responsif terhadap perubahan.

### 4. *Individualized Consideration*

Dalam konsep *Individualized Consideration*, pemimpin transformasional menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan dan perkembangan setiap individu (Variani, Al Qadri and Nellitawati, 2024). Pemimpin tidak hanya memimpin secara umum, tetapi juga memberikan bimbingan personal agar setiap orang dapat berkembang sesuai kemampuan dan karakter masing-masing (Hendriyani, 2025).

Kepemimpinan KH. Ahmad Aos Abdul Azis di Pesantren Daarul Muta'allimin mencerminkan hal tersebut. Beliau dikenal dekat dengan santri, ustaz, dan pengurus, serta memberi ruang bagi mereka untuk berdiskusi, berkonsultasi, atau meminta arahan secara langsung. Sikap terbuka dan perhatian personal yang beliau tunjukkan membuat setiap santri merasa dihargai dan didampingi. Dalam pembelajaran, KH. Ahmad Aos Abdul Azis menyesuaikan arahan berdasarkan kemampuan dan potensi masing-masing santri. Mereka yang

memiliki kemampuan lebih diberi tantangan tambahan, seperti tugas ilmiah atau diskusi khusus, sementara santri yang membutuhkan pendampingan lebih diberikan bimbingan secara bertahap.

Beliau juga membimbing para ustaz dan pengurus dalam menjalankan tugasnya agar setiap orang merasa didukung dan memiliki peran yang sesuai dengan kompetensinya. Pola kepemimpinan ini menciptakan suasana yang hangat dan supportif, sehingga seluruh elemen pesantren dapat berkembang dengan baik.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan KH. Ahmad Aos Abdul Azis selaras dengan karakteristik kepemimpinan transformasional sebagaimana dikemukakan oleh Bass dan Avolio, yang meliputi idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Namun, yang membedakan konteks pesantren adalah proses adaptasi nilai-nilai kepemimpinan tersebut ke dalam sistem pendidikan Islam berbasis tradisi.

Kepemimpinan transformasional di Pesantren Daarul Muta'allimin tidak menggantikan peran Kiai sebagai figur karismatik, tetapi justru memperkuat legitimasi kepemimpinan melalui keteladanan, partisipasi, dan pemberdayaan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat berfungsi sebagai model adaptif dalam pengelolaan pesantren tradisional yang tengah menghadapi tuntutan transformasi kelembagaan.

Dalam konteks manajemen pendidikan Islam, temuan ini memberikan kontribusi teoretik dengan memperluas pemahaman tentang penerapan kepemimpinan transformasional pada lembaga pendidikan berbasis pesantren. Secara praktis, kepemimpinan ini berimplikasi pada peningkatan kualitas manajemen, pengembangan program pendidikan, serta kesiapan pesantren dalam mendirikan lembaga pendidikan formal yang terintegrasi dengan nilai-nilai kepesantrenan.

## Penutup

Berdasarkan temuan penelitian dan analisis yang dilakukan, kepemimpinan transformasional di Pesantren Daarul Muta'allimin Ciamis terlihat jelas melalui prinsip-prinsip dasar yang menjadi pijakan dalam pengelolaan lembaga. Kepemimpinan KH. Ahmad Aos Abdul Azis telah merefleksikan karakteristik utama kepemimpinan transformasional, baik melalui penyampaian cerita-cerita inspiratif, nasihat yang disampaikan dalam forum pengajian, maupun melalui keteladanan yang tampak dalam sikap dan perilaku beliau sehari-hari. Selain memberikan inspirasi, beliau juga memiliki kemampuan untuk membaca potensi dan karakter setiap individu. Hal ini terlihat dari cara beliau menempatkan santri, ustaz, dan pengurus sesuai dengan kapasitas dan kompetensi masing-masing, sehingga setiap orang dapat berkontribusi secara optimal. Beliau turut mendorong seluruh elemen pesantren untuk terus berkembang, memperbaiki diri, dan bergerak menuju arah yang lebih baik sejalan dengan visi pesantren. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai model adaptif dalam pengelolaan pendidikan Islam berbasis pesantren di tengah transformasi kelembagaan.

## Daftar Pustaka

- Adji, T.P. (2024) 'Desain Penelitian Kualitatif', *Metode Penelitian Kualitatif*, 27, pp. A27-dq.
- Andriansyah, T.I.S.W. (2021) *Kepemimpinan Transformatif dan Progresif*. Penerbit Adab.
- Arifin, M. (2020) 'Kapita selekta pendidikan'.
- Bashori, B. (2019) 'Kepemimpinan Transformasional Kyai Pada Lembaga Pendidikan Islam', *Al-*

*Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(2).

- Bass, B.M. (1997) 'Personal selling and transactional/transformational leadership', *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(3), pp. 19–28.
- Chodimuddin, M., Wafirah, M. and Maryono, M. (2025) 'Manajemen Strategi Pondok Pesantren Al Mushafiyyah Dalam Mengembangkan Soft Skill Santri', *Al-Munadzomah*, 4(2), pp. 32–48.
- Daulay, H.P. (2001) *Historisitas dan eksistensi pesantren sekolah dan madrasah*. Tiara Wacana Yogyakarta. Available at: <https://books.google.co.id/books?id=IUa5AAAACAAJ>.
- Demidiyeti, S. (2021) 'Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kemampuan Manajerial, Karakteristik Pekerjaan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemuda, Olahraga, Pariwisata Dan Kebudayaan Kabupaten Barito Selatan Di Buntok', *Kindai*, 17(1), pp. 84–99.
- Fahmi, M. (2022) 'Kepemimpinan transformasional di madrasah berbasis Al-Qur'an'. Institut PTIQ Jakarta.
- Faruk, R. (2023) 'Pengembangan Model Manajemen Transformatif Pondok Pesantren', 6(1), pp. 136–152.
- Fauzi, M.L., Nurrohman, H. and Sari, L.I. (2025) *Inovasi Kurikulum Pendidikan Islam*. PT Arr Rad Pratama.
- Harsoyo, R. and Alim, N. (2022) 'Subjek dan Karakteristik Kepemimpinan Transformasional dan Peran Strategisnya di Lembaga Pendidikan Islam', *Dirasat: Jurnal Manajemen dan Pendidikan Islam*, 8(2), pp. 143–156.
- Hendriyani, N. (2025) 'Pemimpin Transformatif Visioner: Kunci Sukses Pendidikan di SMA', *Sekolah Masa Depan: Menciptakan Lingkungan Pembelajaran yang Aman, Inklusif dan Progresif*, pp. 101–110.
- Iqbal, M. (2021) 'Kepemimpinan transformasional dalam upaya pengembangan sekolah/madrasah', *Pionir: Jurnal Pendidikan*, 10(3).
- Khoeron, K. et al. (2025) 'Transformasi Kelembagaan Pesantren Tremas Adaptasi Dan Inovasi Di Era Digital', *PROGRESSA: Journal of Islamic Religious Instruction*, 9(01), pp. 63–76.
- Kristianto, H. et al. (2023) 'Education Unit Strategies in Increasing Students' Interest in Participating in Religious Extracurricular Activities at School', *Bulletin of Pedagogical Research*, 3(1), pp. 38–47.
- Maesaroh, S., Adib, H. and Wiyani, N.A. (2022) 'Implementasi Model Kepemimpinan Transformasional di Pesantren Khozinatul 'Ulum Blora', *JIE (Journal of Islamic Education)*, 7(1), pp. 42–56.
- Murtaufiq, S. and Ahmad, V.I. (2019) 'Karakteristik kepemimpinan spiritual kiai', *Madinah: Jurnal Studi Islam*, 6(2), pp. 188–198.
- Nabilla, N. and Hanif, M. (2024) 'Kepemimpinan Demokratis dalam Pengembangan Pondok Pesantren Raudlatul Huda Tiparkidul', *Global: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(1), pp. 43–50.
- Nisa, A., Andy, A. and Asmiraty, A. (2025) 'Strategi pengambilan keputusan di lingkungan pesantren: Studi kasus pada pesantren Darul Falah Ternate', *Takuana: Jurnal Pendidikan, Sains, dan Humaniora*, 4(1), pp. 33–43.
- Nisa, W. and Hanif, M. (2025) 'Analisis Manajemen Program Tahfidz Al-Qur'an Di Pondok

- Pesantren Al Ihya Ulumaddin Kesugihan Cilacap Dalam Perspektif Teori Kognitivisme’, *Jurnal Tawadhu*, 9(1), pp. 23–39.
- Sholihah, I. and Ratnaningsih, S. (2024) ‘Implementasi Transformational Leadership dalam Meningkatkan Intellectual Stimulation dan Inspirational Motivation Guru SD QLC (Qur’an Learning Centre) School’, *Jurnal Inovasi Pendidikan MH Thamrin*, 8(2), pp. 53–65.
- Triadhi, N.A. (2025) *Menanam Pemimpin Untuk Menuai Perubahan: Transformasi Kepemimpinan Berbasis Tri Hita Karana Menuju Dunia Global*. Global Kreatif Media.
- Variani, H., Al Qadri, H. and Nellitawati, N. (2024) ‘Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap pengembangan sumber daya manusia di sebuah satuan pendidikan’, *Academy of Education Journal*, 15(1), pp. 991–1000.
- Widayati, C., Rahardjo, T.H. and Febriyanti, M. (2017) ‘Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Kompensasi TEerhadap Kinerja Karyawan’, *Jurnal Ekonomi*, 22(3).