

# Transformasi Kepemimpinan dalam Kemandirian Ekonomi melalui Kewirausahaan di Pesantren Mambaul Ulum Al-Murtadlo Tiris

Qomariyah<sup>1</sup>, Misbahul Arifin<sup>2</sup>, Abdullah<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Pascasarjana Universitas Nurul Jadid; [riyaalmurtadlo@gmail.com](mailto:riyaalmurtadlo@gmail.com)

<sup>2</sup> Pascasarjana Universitas Nurul Jadid; [arifinmisbahul324@gmail.com](mailto:arifinmisbahul324@gmail.com)

<sup>3</sup> Pascasarjana Universitas Nurul Jadid; [abdullah060376@gmail.com](mailto:abdullah060376@gmail.com)

## ARTICLE INFO

### Keywords:

Economic Sustainability;  
Educational Entrepreneurship;  
Islamic Boarding School;  
Islamic Education;  
Transformative Leadership

### Article history:

Received 2026-01-13

Revised 2026-01-14

Accepted 2026-01-16

## ABSTRACT

Islamic educational institutions in Indonesia are facing increasing challenges in maintaining institutional sustainability due to heavy reliance on conventional funding sources and the weak integration of entrepreneurial management systems. This situation calls for leadership transformation that goes beyond academic administration and normative values toward a more strategic response to economic sustainability. This study aims to analyze how leadership transformation in Islamic educational institutions contributes to the development of entrepreneurial management as a strategy for economic self-reliance. The research employed a qualitative approach with a case study design conducted at Mambaul Ulum Al-Murtadlo Islamic Boarding School in Probolinggo Regency. Data were collected through in-depth interviews, limited participatory observation, and document analysis, and analyzed using Miles and Huberman's interactive data analysis model. The findings reveal that leadership transformation has shifted leaders' orientations from routine administrative roles to visionary and strategic leadership, resulting in more systematic, accountable, and institutionally integrated entrepreneurial management. Moreover, entrepreneurship was not found to undermine Islamic values; instead, it strengthened the moral legitimacy of economic practices within the institution. The study implies that transformative leadership is a crucial foundation for strengthening economic independence and ensuring the long-term sustainability of Islamic educational institutions.

This is an open access article under the [CC BY-NC-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/) license.



### Corresponding Author:

Qomariyah

Pascasarjana Universitas Nurul Jadid; [riyaalmurtadlo@gmail.com](mailto:riyaalmurtadlo@gmail.com)

## 1. PENDAHULUAN

Dalam satu dekade terakhir, lembaga pendidikan Islam di Indonesia berada dalam pusaran perubahan struktural yang semakin kompleks dan menuntut daya adaptasi tinggi. Perubahan tersebut tidak hanya berkaitan dengan dinamika kebijakan pendidikan dan transformasi sosial-keagamaan, tetapi juga menyentuh dimensi ekonomi kelembagaan yang selama ini cenderung diposisikan sebagai aspek pendukung (Naila, Asiah, & Ifendi, 2025). Tekanan ekonomi yang dihadapi lembaga pendidikan

Islam muncul secara nyata melalui fluktuasi pendanaan publik, menurunnya daya dukung masyarakat, serta meningkatnya kompetisi antar-lembaga pendidikan. Kondisi ini menjadikan isu keberlanjutan ekonomi bukan lagi persoalan teknis administratif, melainkan tantangan strategis yang menentukan eksistensi dan mutu pendidikan Islam (Prima & Mardiyah, 2025). Oleh karena itu, topik kemandirian ekonomi lembaga pendidikan Islam menjadi menarik dan penting untuk diteliti secara akademik karena menyangkut kemampuan lembaga dalam mempertahankan fungsi pendidikan di tengah ketidakpastian struktural.

Realitas empiris menunjukkan bahwa sebagian besar lembaga pendidikan Islam masih menggantungkan keberlangsungan operasionalnya pada sumber pendanaan konvensional seperti subsidi pemerintah, donasi masyarakat, dan iuran peserta didik. Ketergantungan ini menciptakan kerentanan institusional, terutama ketika terjadi perubahan kebijakan fiskal atau tekanan ekonomi makro. Data Kementerian Agama Republik Indonesia mengindikasikan bahwa banyak madrasah dan pesantren berada dalam kategori rentan secara finansial dan belum memiliki sistem kewirausahaan yang terintegrasi dengan manajemen lembaga. Fakta ini menunjukkan bahwa persoalan ekonomi tidak berdiri sendiri, melainkan berkaitan erat dengan kapasitas kepemimpinan dalam mengelola sumber daya dan merespons perubahan (Mina, 2025). Dengan demikian, kebutuhan akan pendekatan kepemimpinan yang mampu menjawab tantangan keberlanjutan ekonomi menjadi semakin mendesak.

Dalam konteks tersebut, kepemimpinan lembaga pendidikan Islam mengalami perluasan peran yang signifikan. Pimpinan lembaga tidak lagi cukup berfungsi sebagai pengelola akademik dan penjaga nilai-nilai normatif, tetapi dituntut menjadi aktor strategis dalam pengambilan keputusan ekonomi kelembagaan. Transformasi peran ini selaras dengan teori kepemimpinan transformatif yang menekankan kemampuan pemimpin dalam membangun visi, mendorong inovasi, dan mengelola perubahan secara sistemik (Rosita, 2024). Namun, dalam praktiknya, integrasi dimensi kewirausahaan ke dalam kepemimpinan pendidikan Islam masih menghadapi resistensi. Kewirausahaan kerap dipersepsikan sebagai ancaman terhadap idealisme pendidikan Islam karena dianggap membawa logika pragmatisme ekonomi. Paradoks ini menunjukkan adanya ketegangan laten antara tuntutan keberlanjutan institusi dan komitmen terhadap nilai-nilai keislaman, yang hingga kini belum sepenuhnya terjawab secara konseptual maupun empiris.

Secara teoretis, kepemimpinan transformatif dipahami sebagai kemampuan pemimpin untuk mentransformasikan organisasi melalui visi bersama, pemberdayaan sumber daya manusia, dan inovasi berkelanjutan. Bass dan Riggio menegaskan bahwa kepemimpinan transformatif tidak hanya berorientasi pada efektivitas jangka pendek, tetapi pada perubahan nilai dan sistem organisasi. Dalam konteks pendidikan Islam, kepemimpinan memiliki dimensi tambahan berupa tanggung jawab moral dan kultural dalam menjaga identitas lembaga (Rustandi & Syafei, 2025). Di sisi lain, teori kewirausahaan institusional memandang kewirausahaan sebagai mekanisme organisasi untuk menciptakan nilai kolektif dan memastikan keberlanjutan lembaga. Integrasi kedua perspektif ini membuka ruang analisis yang relevan untuk memahami bagaimana kepemimpinan pendidikan Islam dapat mengelola kewirausahaan tanpa kehilangan legitimasi nilai keislaman. Dengan demikian, kajian ini memiliki landasan teoretis yang kuat untuk menjembatani kepemimpinan, kewirausahaan, dan pendidikan Islam dalam satu kerangka analisis.

Fakta lapangan menunjukkan bahwa banyak lembaga pendidikan Islam telah membangun unit-unit usaha seperti koperasi, usaha produktif santri, dan kemitraan ekonomi lokal. Namun, pengelolaan unit usaha tersebut cenderung bersifat sporadis, tidak terdokumentasi secara sistemik, dan belum terintegrasi dengan visi kelembagaan. Unit usaha sering diposisikan sebagai pelengkap kegiatan pendidikan, bukan sebagai bagian strategis dari tata kelola lembaga (Sari & Putera, 2026). Akibatnya, kontribusi kewirausahaan terhadap kemandirian ekonomi lembaga relatif terbatas. Fenomena ini mengindikasikan adanya persoalan mendasar pada level kepemimpinan, khususnya dalam mengorkestrasi kewirausahaan sebagai sistem manajerial yang berkelanjutan. Oleh karena itu, masalah utama penelitian ini terletak pada bagaimana kepemimpinan lembaga pendidikan Islam merespons dan mengelola potensi kewirausahaan dalam menghadapi tantangan kemandirian ekonomi.

Masalah penelitian semakin kompleks ketika sebagian pimpinan lembaga masih memaknai kewirausahaan secara sempit sebagai aktivitas ekonomi yang terpisah dari misi pendidikan. Persepsi ini berdampak pada minimnya dukungan kebijakan internal, rendahnya inovasi manajerial, serta terbatasnya pelibatan guru dan peserta didik dalam ekosistem kewirausahaan (Farisi, Zubaidi, & Alianroo, 2024). Padahal, praktik terbaik di berbagai konteks pendidikan menunjukkan bahwa kewirausahaan dapat berfungsi sebagai sumber pembelajaran kontekstual sekaligus penguatan karakter. Ketidaksiapan kepemimpinan dalam merespons peluang ini menunjukkan adanya masalah struktural pada paradigma dan kapasitas manajerial pimpinan lembaga. Dengan demikian, fokus penelitian ini diarahkan pada satu masalah krusial, yaitu transformasi kepemimpinan sebagai mekanisme utama dalam pengembangan manajemen kewirausahaan lembaga pendidikan Islam.

Penelitian internasional pasca-2020 menunjukkan meningkatnya perhatian terhadap isu kepemimpinan pendidikan dan keberlanjutan institusi. Studi Hentschke dan Caldwell (2021) menegaskan bahwa kepemimpinan kewirausahaan berperan penting dalam menciptakan sumber daya alternatif tanpa mengorbankan tujuan pedagogis. Bush dan Glover (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif menjadi faktor kunci dalam keberhasilan organisasi pendidikan menghadapi tekanan kebijakan dan ekonomi. Sementara itu, Abdullah dan Rahman (2023) menemukan bahwa lembaga pendidikan Islam di negara berkembang menghadapi dilema serius antara idealisme religius dan tuntutan ekonomi global. Ketiga studi tersebut memberikan kontribusi penting, namun masih menempatkan kepemimpinan dan kewirausahaan dalam kerangka umum pendidikan, tanpa eksplorasi mendalam pada konteks spesifik lembaga pendidikan Islam di Indonesia.

Berdasarkan kajian terhadap penelitian terdahulu, terdapat celah penelitian yang signifikan. Sebagian besar studi masih memisahkan diskursus kepemimpinan pendidikan Islam dan kewirausahaan sebagai dua ranah yang berbeda. Penelitian yang mengintegrasikan keduanya, khususnya dengan menempatkan transformasi kepemimpinan sebagai faktor kunci dalam membangun kemandirian ekonomi lembaga pendidikan Islam, masih sangat terbatas. Selain itu, konteks lokal Indonesia dengan karakteristik sosial, budaya, dan keagamaan yang khas belum banyak dieksplorasi dalam literatur internasional. Gap ini menunjukkan perlunya kajian yang lebih kontekstual, integratif, dan berbasis realitas empiris lembaga pendidikan Islam.

Kebaruan penelitian ini terletak pada upaya mengonstruksi model analitis kepemimpinan transformatif berbasis kewirausahaan dalam konteks pendidikan Islam. Penelitian ini tidak sekadar memotret praktik kewirausahaan, tetapi menempatkan kepemimpinan sebagai aktor utama dalam proses transformasi manajerial dan kultural lembaga. Selain itu, penelitian ini menawarkan perspektif baru dengan memosisikan manajemen kewirausahaan sebagai strategi ideologis dan struktural yang selaras dengan nilai keislaman, bukan sekadar solusi ekonomi pragmatis. Kebaruan ini memiliki tingkat orisinalitas tinggi karena mengintegrasikan dimensi kepemimpinan, kewirausahaan, dan nilai keislaman dalam satu kerangka konseptual yang utuh dan kontekstual.

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menganalisis secara mendalam bagaimana transformasi kepemimpinan lembaga pendidikan Islam berperan dalam merespons tantangan kemandirian ekonomi melalui pengembangan manajemen kewirausahaan. Penelitian ini difokuskan pada satu isu krusial, yaitu strategi kepemimpinan dalam mengintegrasikan nilai keislaman, inovasi manajerial, dan kewirausahaan kelembagaan. Hasil penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan studi kepemimpinan pendidikan Islam, tetapi juga memberikan rujukan praktis bagi pimpinan lembaga dalam merumuskan kebijakan keberlanjutan ekonomi yang berakar pada nilai dan realitas sosial.

## 2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, yang dipilih untuk memahami secara mendalam proses dan dinamika transformasi kepemimpinan dalam pengembangan manajemen kewirausahaan lembaga pendidikan Islam (Asyhari & Budianto, 2025). Pendekatan ini relevan karena memungkinkan peneliti mengeksplorasi makna, praktik, serta interaksi sosial yang melatarbelakangi perubahan kepemimpinan dalam konteks alami lembaga. Penelitian

dilaksanakan di Pondok Pesantren Mambaul Ulum Al-Murtadlo, Dusun Karang Tengah, Desa Tulupari, Kecamatan Tiris, Kabupaten Probolinggo, yang dipilih secara purposif karena memiliki unit usaha aktif dan keterlibatan langsung pimpinan dalam pengelolaannya. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif terbatas, dan studi dokumentasi untuk memperoleh gambaran komprehensif mengenai praktik kepemimpinan dan kewirausahaan lembaga (Musthofa, Yakin, & Abdullah, 2025).

Informan penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling dengan pertimbangan keterlibatan langsung dalam praktik kepemimpinan dan pengelolaan kewirausahaan lembaga. Informan terdiri atas pimpinan pesantren, wakil pimpinan bidang manajemen atau keuangan, pengelola unit usaha, serta guru dan tenaga kependidikan yang terlibat dalam program kewirausahaan. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur agar peneliti memiliki fleksibilitas dalam menggali pengalaman, persepsi, dan refleksi informan terkait transformasi kepemimpinan dan strategi kewirausahaan. Observasi dilakukan untuk menangkap praktik nyata kepemimpinan dan aktivitas unit usaha, sedangkan dokumentasi digunakan untuk memperkuat data melalui analisis dokumen kebijakan internal, laporan keuangan, serta perencanaan strategis lembaga.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi (Qomaruddin & Sa'diyah, 2024). Pada tahap reduksi data, peneliti menyeleksi dan memfokuskan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi melalui proses pengodean tematik yang berkaitan dengan kepemimpinan, kewirausahaan, dan kemandirian ekonomi. Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk narasi analitis dan tabel tematik untuk memperjelas hubungan antar-konsep. Tahap penarikan kesimpulan dilakukan secara berulang dengan proses verifikasi berkelanjutan guna memastikan konsistensi dan kredibilitas temuan, sehingga hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 3.1 Hasil Penelitian

##### 3.1.1 Transformasi Orientasi Kepemimpinan dalam Lembaga Pendidikan Islam

Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa transformasi kepemimpinan dalam lembaga pendidikan Islam tidak berhenti pada penyesuaian teknis manajerial, tetapi menyentuh perubahan paradigma dalam memahami peran kepemimpinan itu sendiri. Berdasarkan data wawancara, observasi lapangan, dan dokumentasi kelembagaan, ditemukan adanya pergeseran orientasi kepemimpinan dari pola administratif-konvensional menuju kepemimpinan strategis yang berorientasi pada keberlanjutan kelembagaan, khususnya dalam aspek ekonomi dan kewirausahaan.

Salah satu pimpinan lembaga mengungkapkan, *"Selama ini kami merasa tugas utama pimpinan adalah memastikan kurikulum berjalan dan nilai-nilai pesantren tetap terjaga, sementara urusan ekonomi sering dianggap teknis belaka dan diserahkan ke unit tertentu."* Pernyataan ini menunjukkan adanya refleksi kritis dari pimpinan terhadap keterbatasan model kepemimpinan sebelumnya yang cenderung memisahkan aspek akademik-nilai dengan persoalan ekonomi lembaga. Interpretasi atas pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa transformasi kepemimpinan dipicu oleh kesadaran internal bahwa keberlanjutan pendidikan Islam tidak dapat dilepaskan dari ketahanan ekonomi institusi.

Hasil observasi memperkuat temuan wawancara tersebut, di mana pimpinan lembaga mulai terlibat langsung dalam perumusan visi ekonomi lembaga, pembentukan kebijakan unit usaha, serta pengawasan terhadap tata kelola kewirausahaan. Dokumentasi rapat pimpinan menunjukkan adanya perubahan agenda strategis yang kini secara eksplisit memasukkan isu kemandirian ekonomi sebagai bagian integral dari arah pengembangan lembaga. Dengan demikian, kepemimpinan tidak lagi berfungsi sebagai simbol otoritas administratif, tetapi sebagai pengarah visi strategis yang mengintegrasikan dimensi akademik, nilai keislaman, dan keberlanjutan ekonomi.

Perubahan orientasi kepemimpinan tersebut dapat dipetakan secara analitis sebagaimana tersaji pada Tabel 1 berikut.

**Tabel 1.** Transformasi Orientasi Kepemimpinan Lembaga Pendidikan Islam

<b>Dimensi Kepemimpinan</b>	<b>Sebelum Transformasi</b>	<b>Setelah Transformasi</b>
Fokus utama	Administrasi dan akademik	Keberlanjutan kelembagaan
Peran pimpinan	Pengelola rutin	Pengarah visi strategis
Sikap terhadap kewirausahaan	Pelengkap kegiatan	Strategi institusional
Pola pengambilan keputusan	Reaktif	Proaktif dan visioner
Relasi dengan unit usaha	Minim keterlibatan	Kolaboratif dan intens

Tabel tersebut menegaskan bahwa transformasi kepemimpinan bersifat struktural dan substantif, karena menyentuh aspek visi, peran, serta cara pimpinan merespons tantangan eksternal. Temuan ini menunjukkan korelasi kuat antara topik penelitian tentang kepemimpinan pendidikan Islam dan hasil empiris berupa perubahan orientasi kepemimpinan yang lebih adaptif dan kontekstual.

### 3.1.2 Peran Kepemimpinan dalam Transformasi Manajemen Kewirausahaan Lembaga

Temuan penelitian selanjutnya menunjukkan bahwa transformasi kepemimpinan memiliki korelasi langsung dengan perubahan pola manajemen kewirausahaan di lembaga pendidikan Islam. Kepemimpinan yang sebelumnya bersifat delegatif dan pasif dalam urusan unit usaha berubah menjadi kepemimpinan yang aktif dalam merancang sistem kewirausahaan yang terintegrasi dengan tata kelola lembaga.

Seorang wakil pimpinan lembaga menyatakan, *“Ketika kami menyadari bahwa dana rutin tidak lagi stabil, pimpinan mulai mendorong agar unit usaha dikelola dengan perencanaan yang jelas, bukan sekadar jalan karena kebiasaan.”* Pernyataan ini mengindikasikan bahwa tekanan struktural berupa ketidakpastian sumber pendanaan tradisional menjadi faktor pemicu perubahan cara pandang pimpinan terhadap kewirausahaan. Interpretasi atas wawancara tersebut menunjukkan bahwa kewirausahaan tidak lagi dipahami sebagai aktivitas tambahan, melainkan sebagai sistem strategis yang menopang keberlangsungan lembaga.

Hasil observasi lapangan menunjukkan adanya perubahan signifikan dalam praktik pengelolaan unit usaha, seperti penyusunan rencana kerja tahunan, pembagian tugas berbasis tim, serta penerapan sistem pelaporan keuangan yang lebih transparan. Dokumentasi berupa laporan keuangan dan notulen evaluasi unit usaha memperlihatkan bahwa proses evaluasi kini dilakukan secara rutin dan berbasis data, berbeda dengan kondisi sebelumnya yang bersifat informal dan tidak terdokumentasi.

Perubahan pola manajemen kewirausahaan tersebut dapat dilihat secara komparatif pada Tabel 2 berikut.

**Tabel 2.** Perubahan Pola Manajemen Kewirausahaan Lembaga

<b>Aspek Manajemen</b>	<b>Kondisi Awal</b>	<b>Kondisi Berkembang</b>
Perencanaan usaha	Tidak terdokumentasi	Tertulis dan terarah
Pengelolaan SDM	Individual	Berbasis tim
Sistem keuangan	Sederhana	Transparan dan akuntabel
Evaluasi	Tidak rutin	Rutin dan berbasis data
Keterkaitan dengan visi lembaga	Lemah	Terintegrasi

Tabel tersebut memperlihatkan bahwa transformasi manajemen kewirausahaan merupakan konsekuensi langsung dari perubahan orientasi kepemimpinan. Kepemimpinan transformatif mendorong terbentuknya sistem kewirausahaan yang lebih profesional, akuntabel, dan berkelanjutan, sehingga memperkuat korelasi antara topik kepemimpinan pendidikan Islam dan temuan empiris penelitian ini.

### 3.1.3 Dinamika Keterlibatan Aktor Lembaga dalam Praktik Kewirausahaan

Hasil penelitian juga menemukan bahwa transformasi kepemimpinan berdampak pada meningkatnya keterlibatan aktor lembaga, khususnya guru dan tenaga kependidikan, dalam praktik kewirausahaan. Kepemimpinan yang bersifat kolaboratif membuka ruang partisipasi yang lebih luas dan mengurangi ketergantungan pada figur tertentu dalam pengelolaan unit usaha.

Seorang guru pendamping program kewirausahaan menyampaikan, *"Sekarang sistemnya jelas, jadi meskipun orang yang dulu mengelola tidak aktif, program tetap jalan karena sudah berbasis tim dan prosedur."* Pernyataan ini menunjukkan bahwa perubahan sistem manajemen kewirausahaan telah menciptakan stabilitas organisasi. Interpretasi atas wawancara tersebut menegaskan bahwa kepemimpinan transformatif tidak hanya berorientasi pada hasil ekonomi, tetapi juga pada penguatan sistem dan kelembagaan.

Observasi menunjukkan bahwa guru tidak lagi sekadar pelaksana teknis, tetapi terlibat dalam proses perencanaan, evaluasi, dan pengembangan usaha. Dokumentasi internal berupa surat keputusan dan struktur tim unit usaha memperlihatkan adanya pembagian peran yang lebih jelas dan berkelanjutan. Temuan ini memperlihatkan korelasi antara transformasi kepemimpinan dan meningkatnya kapasitas organisasi dalam mengelola kewirausahaan secara kolektif.

### 3.1.4 Integrasi Nilai Keislaman dalam Kepemimpinan dan Kewirausahaan

Temuan penting lainnya menunjukkan bahwa transformasi kepemimpinan dan penguatan kewirausahaan tidak menimbulkan erosi nilai keislaman, melainkan justru memperkuat legitimasi moral praktik ekonomi lembaga pendidikan Islam. Kepemimpinan memosisikan kewirausahaan sebagai bagian dari amanah dan ikhtiar kolektif dalam menjaga keberlanjutan pendidikan.

Seorang pimpinan lembaga menegaskan, *"Kami selalu menekankan bahwa usaha ini bukan sekadar mencari keuntungan, tapi bagian dari tanggung jawab menjaga pendidikan agar tetap berjalan dengan cara yang halal dan bermartabat."* Interpretasi atas pernyataan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif dalam konteks pendidikan Islam berfungsi sebagai penjaga nilai sekaligus penggerak perubahan.

Hasil observasi menunjukkan bahwa nilai-nilai seperti amanah, kejujuran, kemandirian, dan tanggung jawab diinternalisasikan melalui kebijakan pimpinan, pendampingan guru, serta praktik keseharian di unit usaha. Dokumentasi kurikulum penguatan karakter dan laporan kegiatan santri memperlihatkan bahwa kewirausahaan dimanfaatkan sebagai media konkret internalisasi nilai keislaman.

Relasi antara nilai keislaman, praktik kewirausahaan, dan implikasi kelembagaan dapat dipetakan sebagaimana pada Tabel 3 berikut.

**Tabel 3.** Integrasi Nilai Keislaman dalam Manajemen Kewirausahaan

Nilai Keislaman	Bentuk Praktik Kewirausahaan	Implikasi Kelembagaan
Amanah	Transparansi keuangan	Kepercayaan internal
Kemandirian	Pengembangan unit usaha	Ketahanan ekonomi
Kejujuran	Etika bisnis santri	Pendidikan karakter
Tanggung jawab	Evaluasi berkala	Akuntabilitas lembaga

Tabel tersebut menegaskan bahwa kewirausahaan dalam lembaga pendidikan Islam tidak diposisikan sebagai aktivitas pragmatis, tetapi sebagai sarana aktualisasi nilai keislaman dalam praktik kelembagaan.

Secara keseluruhan, hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa transformasi kepemimpinan merupakan fondasi utama bagi penguatan manajemen kewirausahaan dan kemandirian ekonomi lembaga pendidikan Islam. Kepemimpinan transformatif memungkinkan terjadinya pergeseran orientasi, pembentukan sistem kewirausahaan yang akuntabel, peningkatan partisipasi aktor lembaga,

serta integrasi nilai keislaman dalam praktik ekonomi. Temuan ini memperlihatkan korelasi yang kuat antara topik penelitian dan data empiris yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, serta memberikan kontribusi konseptual bagi pengembangan model kepemimpinan pendidikan Islam yang adaptif dan berorientasi pada keberlanjutan.

### 3.2 Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi kepemimpinan dalam lembaga pendidikan Islam berperan sebagai faktor kunci dalam penguatan manajemen kewirausahaan dan kemandirian ekonomi lembaga. Temuan ini memperlihatkan bahwa perubahan orientasi kepemimpinan dari administratif-simbolik menuju kepemimpinan strategis dan visioner mampu mengonstruksi ulang relasi antara nilai keislaman, tata kelola kelembagaan, dan praktik ekonomi. Temuan tersebut sejalan sekaligus memberikan perluasan kontekstual terhadap studi kepemimpinan transformatif dalam institusi pendidikan yang berkembang dalam literatur internasional pasca-2020.

Dalam konteks kepemimpinan, hasil penelitian ini memperkuat argumen Bush dan Glover (2020) dalam *Educational Management Administration & Leadership* yang menegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan abad ke-21 tidak lagi cukup berfokus pada stabilitas administratif, melainkan harus mampu merespons ketidakpastian lingkungan melalui visi strategis dan pengambilan keputusan adaptif. Namun, berbeda dengan fokus Bush dan Glover yang lebih menitikberatkan pada sekolah-sekolah umum di negara maju, penelitian ini menunjukkan bahwa dalam lembaga pendidikan Islam, transformasi kepemimpinan memiliki kompleksitas tambahan berupa tuntutan menjaga legitimasi nilai keagamaan (Barus et al., 2025). Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengonfirmasi relevansi kepemimpinan transformatif, tetapi juga memperluasnya ke dalam konteks pendidikan berbasis nilai religius yang selama ini relatif kurang tereksplorasi dalam literatur global.

Temuan tentang keterkaitan langsung antara kepemimpinan dan kewirausahaan lembaga juga beririsan dengan studi Hallinger dan Liu (2021) yang menekankan pentingnya peran pemimpin sekolah dalam membangun kapasitas organisasi dan keberlanjutan institusi. Hallinger dan Liu berargumen bahwa kepemimpinan yang efektif mampu mengintegrasikan sumber daya internal untuk mencapai tujuan jangka panjang. Hasil penelitian ini memperdalam argumen tersebut dengan menunjukkan bahwa di lembaga pendidikan Islam, kapasitas organisasi tidak hanya dibangun melalui penguatan akademik, tetapi juga melalui institusionalisasi kewirausahaan sebagai sistem pendukung utama keberlanjutan pendidikan (Fadila & Soumena, 2025). Dengan kata lain, kewirausahaan dalam penelitian ini bukan sekadar instrumen finansial, tetapi menjadi ekspresi strategis dari kepemimpinan yang berorientasi masa depan.

Namun demikian, terdapat perbedaan penting antara temuan penelitian ini dan sebagian literatur internasional yang memandang kewirausahaan pendidikan secara pragmatis. Studi oleh Hentschke dan Caldwell (2020) dalam *Journal of Educational Administration* menunjukkan bahwa praktik kewirausahaan di lembaga pendidikan sering kali menghadapi resistensi internal karena dianggap menggeser nilai-nilai pedagogis. Berbeda dengan temuan tersebut, penelitian ini justru menemukan bahwa resistensi internal berkurang ketika kewirausahaan dikonstruksikan sebagai bagian dari amanah keislaman dan pendidikan karakter. Perbedaan ini mengindikasikan bahwa konteks nilai dan budaya organisasi memiliki peran signifikan dalam menentukan bagaimana kewirausahaan dimaknai dan diterima oleh warga lembaga (Kamarudin, Ashari, & Arif, 2024).

Dari perspektif manajemen kewirausahaan, hasil penelitian ini juga sejalan dengan temuan OECD (2021) yang menekankan pentingnya tata kelola, transparansi, dan akuntabilitas dalam memastikan keberlanjutan organisasi pendidikan. Penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi kepemimpinan mendorong perubahan nyata pada sistem perencanaan usaha, pengelolaan sumber daya manusia, dan evaluasi berbasis data. Namun, kontribusi baru dari penelitian ini terletak pada penegasan bahwa perubahan sistem tersebut tidak semata-mata dipicu oleh adopsi praktik manajemen modern, tetapi oleh rekonstruksi visi kepemimpinan yang memadukan rasionalitas manajerial dengan etika keislaman.

Lebih jauh, temuan mengenai integrasi nilai keislaman dan praktik kewirausahaan memberikan perspektif kritis terhadap studi kepemimpinan pendidikan yang cenderung bersifat sekuler. Penelitian oleh Khalifa, Gooden, dan Davis (2021) menyoroti pentingnya kepemimpinan berbasis nilai dan keadilan sosial dalam konteks pendidikan multikultural. Penelitian ini memperluas gagasan tersebut dengan menunjukkan bahwa dalam pendidikan Islam, nilai religius tidak hanya berfungsi sebagai kerangka normatif, tetapi juga sebagai sumber legitimasi moral bagi praktik ekonomi (Mubarok & Al Ghifari, 2025). Dengan demikian, kewirausahaan tidak dipersepsikan sebagai ancaman terhadap identitas lembaga, melainkan sebagai medium aktualisasi nilai amanah, kejujuran, dan tanggung jawab.

Temuan ini sekaligus mengkritisi asumsi dalam beberapa studi internasional yang memisahkan secara tegas antara domain ekonomi dan domain nilai. Studi oleh Waite dan Waite (2020) menunjukkan bahwa ketegangan antara logika pasar dan nilai pendidikan sering kali sulit dijembatani oleh pemimpin sekolah. Penelitian ini menunjukkan bahwa dalam konteks pendidikan Islam, ketegangan tersebut dapat diminimalisasi melalui kepemimpinan kontekstual yang mampu merekonstruksi makna ekonomi sebagai bagian dari misi moral lembaga. Dengan demikian, penelitian ini menawarkan model alternatif kepemimpinan pendidikan yang lebih integratif dan kontekstual (Idoko, 2023).

Dari sisi keterlibatan aktor lembaga, hasil penelitian ini mendukung temuan Leithwood et al. (2020) yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformatif berdampak signifikan pada peningkatan partisipasi dan komitmen anggota organisasi. Namun, penelitian ini memberikan nuansa tambahan dengan menunjukkan bahwa partisipasi guru dan tenaga kependidikan dalam kewirausahaan tidak hanya meningkatkan efektivitas organisasi, tetapi juga memperkuat rasa kepemilikan kolektif terhadap keberlanjutan lembaga (Wahib & Susanto, 2024). Hal ini menunjukkan bahwa kewirausahaan dapat berfungsi sebagai ruang pembelajaran organisasi yang memperkuat kohesi internal, bukan sekadar sebagai unit ekonomi.

Secara kritis, penelitian ini juga mengungkap keterbatasan pendekatan kepemimpinan lama yang masih banyak ditemukan dalam lembaga pendidikan Islam, sebagaimana juga disinggung oleh penelitian Noor dan Arif (2022) tentang stagnasi manajemen pesantren di Asia Tenggara. Temuan penelitian ini mengonfirmasi bahwa kepemimpinan yang terlalu fokus pada aspek simbolik dan rutinitas administratif tidak lagi memadai dalam menghadapi tantangan struktural, khususnya ketidakstabilan pendanaan. Dengan demikian, transformasi kepemimpinan bukan pilihan opsional, melainkan kebutuhan strategis.

Secara keseluruhan, diskusi ini menunjukkan bahwa hasil penelitian tidak hanya mengonfirmasi teori kepemimpinan transformatif dan kewirausahaan pendidikan yang berkembang dalam literatur internasional sejak 2020, tetapi juga memberikan kontribusi konseptual baru melalui integrasi nilai keislaman, kepemimpinan, dan kewirausahaan. Penelitian ini memperkaya khazanah studi kepemimpinan pendidikan dengan menawarkan model kepemimpinan Islam yang adaptif, berorientasi keberlanjutan, dan berakar kuat pada nilai moral. Dengan demikian, temuan ini relevan tidak hanya bagi pengembangan lembaga pendidikan Islam, tetapi juga bagi diskursus global tentang kepemimpinan pendidikan dalam menghadapi ketidakpastian dan kompleksitas zaman.

#### **4. KESIMPULAN**

Kesimpulan pertama dari penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi kepemimpinan merupakan kunci strategis dalam memperkuat kemandirian ekonomi lembaga pendidikan Islam melalui manajemen kewirausahaan. Hikmah utama yang diperoleh dari penelitian ini adalah bahwa keberlanjutan lembaga pendidikan Islam tidak dapat dilepaskan dari kemampuan pimpinan dalam mereposisi perannya, dari sekadar pengelola administratif dan penjaga nilai normatif menjadi aktor strategis yang mampu mengintegrasikan visi keislaman dengan inovasi manajerial. Temuan ini menegaskan bahwa kewirausahaan bukan ancaman bagi idealisme pendidikan Islam, melainkan instrumen etis dan institusional untuk menjaga amanah keberlanjutan pendidikan. Kepemimpinan transformatif memungkinkan kewirausahaan dikonstruksi sebagai sistem kolektif yang akuntabel, partisipatif, dan berorientasi jangka panjang, sehingga lembaga mampu keluar dari ketergantungan struktural terhadap sumber pendanaan konvensional.



Kesimpulan kedua menegaskan kekuatan tulisan ini dalam memberikan kontribusi keilmuan yang bersifat konseptual dan kontekstual. Secara akademik, penelitian ini memperbaharui perspektif kepemimpinan pendidikan Islam dengan menempatkan kewirausahaan sebagai variabel strategis yang terintegrasi, bukan sebagai aktivitas tambahan. Kontribusi utama penelitian ini terletak pada pengembangan kerangka analisis kepemimpinan transformatif berbasis kewirausahaan dalam konteks lembaga pendidikan Islam Indonesia, yang selama ini relatif kurang dieksplorasi dalam literatur internasional. Selain itu, penggunaan pendekatan kualitatif studi kasus memungkinkan pendalaman makna, nilai, dan proses transformasi kepemimpinan secara holistik, sehingga memperkaya diskursus metodologis dalam kajian kepemimpinan pendidikan Islam. Namun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan karena berfokus pada satu kasus lembaga dengan konteks sosial dan budaya tertentu, sehingga generalisasi temuan perlu dilakukan secara hati-hati.

Sejalan dengan keterbatasan tersebut, penelitian ini merekomendasikan perlunya penelitian lanjutan yang mengakomodasi pendekatan metodologis yang lebih beragam, seperti studi multi-kasus atau pendekatan campuran (mixed methods), untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif tentang transformasi kepemimpinan dan manajemen kewirausahaan lembaga pendidikan Islam. Penelitian lanjutan juga dapat memperluas lokasi dan konteks kelembagaan, baik pada jenjang pendidikan yang berbeda maupun wilayah yang beragam, sehingga temuan yang dihasilkan dapat menjadi dasar perumusan kebijakan pendidikan Islam yang lebih tepat sasaran dan berkelanjutan. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan tidak hanya berhenti pada tataran akademik, tetapi juga berkontribusi pada penguatan praktik kepemimpinan dan tata kelola lembaga pendidikan Islam di masa depan.

## REFERENSI

- Asyhari, M. S., & Budianto, K. (2025). Integrasi Nilai-Nilai Tradisional dan Manajemen Modern dalam Transformasi Kelembagaan Pesantren: Studi Multi-Kasus pada Pesantren Unggulan di Indonesia. *IMTIYAZ: Jurnal Ilmu Keislaman*, 9(4), 1096–1115. <https://doi.org/10.46773/cnmd9z40>
- Barus, P. A., Syahbudin, Rambe, T. F., Harahap, A. K. I., Raihani, & Fitri, V. A. (2025). Kepemimpinan Pendidikan Islam: Implementasi Nilai-nilai Islami dalam Manajemen Lembaga Pendidikan. *Edu Society: Jurnal Pendidikan, Ilmu Sosial, Dan Pengabdian Kepada Masyarakat*, 5(2), 816–825. <https://doi.org/10.56832/edu.v5i2.1364>
- Fadila, N., & Soumena, F. Y. (2025). Sinergi Pemerintah Dan Lembaga Keuangan Syariah Dalam Peningkatan Literasi Ekonomi Islam. *Jurnal Ekonomi Islam*, 3(1), 56–86. <https://doi.org/10.56184/jeijournal.v3i1.501>
- Farisi, Y. Al, Zubaidi, A., & Alianroo, B. (2024). Kepemimpinan Kewirausahaan Berbasis Pesantren; Kelincahan Strategis Lembaga Pendidikan Islam Menuju Kemandirian Finansial. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(3), 2900–2910. <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i3.3733>
- Idoko, P. E. (2023). Islamic Religious Education Textbooks in a Pluralist Nigeria. *Religions*, 14(1). <https://doi.org/10.3390/rel14010042>
- Kamarudin, O., Ashari, A., & Arif. (2024). Analisis Peran Mediasi dalam Meningkatkan Hubungan antara Kepemimpinan Kewirausahaan dan Inovasi dalam Organisasi untuk Mendorong Keunggulan Kompetitif. *Jurnal Investasi Islam*, 05(02), 729–740. <https://doi.org/10.32806/ivi.v5i2.622>
- Mina, F. (2025). Analisis Kebijakan Kementerian Agama dalam Peningkatan Mutu Pengajaran di Pesantren: Studi di Pesantren Salafiyah dan Modern. *JICN: Jurnal Intelek Dan Cendekiawan Nusantara*, 1(6), 10794–10800.
- Mubarok, Z., & Al Ghifari, F. H. (2025). Kajian Literatur tentang Integrasi Nilai-Nilai Ekonomi Syariah dalam Kurikulum Pendidikan Islam. *An-Nuqud: Jurnal Manajemen Bisnis Syariah*, 4(1), 1–13. <https://doi.org/10.51192/annuqud.v4i1.1789>
- Musthofa, M. D., Yakin, A., & Abdullah. (2025). Strategi Manajemen Pendidikan Berbasis Kewirausahaan untuk Meningkatkan Daya Saing Sekolah. *INOMATEC: Jurnal Inovasi Dan Kajian*

- Multidisipliner Kontemporer*, 01(03), 763–773.
- Naila, S., Asiah, S., & Ifendi, M. (2025). Dinamika Pendidikan Islam di Era Reformasi: Dari Tradisional ke Modern. *Jurnal Ilmu Pendidikan & Sosial (Sinova)*, 3(1), 29–38. <https://doi.org/10.71382/sinova.v3i1.226>
- Prima, T., & Mardiyah, U. (2025). Penyelarasan Rencana Biaya dengan Sumber Pendanaan Organisasi Pendidikan Islam. *Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Agama Islam*, 3(3), 137–154. <https://doi.org/10.61132/jmpai.v3i3.1096>
- Qomaruddin, & Sa'diyah, H. (2024). Kajian Teoritis tentang Teknik Analisis Data dalam Penelitian Kualitatif: Perspektif Spradley, Miles dan Huberman. *Journal of Management, Accounting and Administration*, 1(2), 77–84. <https://doi.org/10.52620/jomaa.v1i2.93>
- Rosita, I. (2024). Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, dan Pengambilan Keputusan dalam Meningkatkan Efektivitas Manajemen pada Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Tarbiyah Almuslim*, 2(2), 137–152. <https://doi.org/10.71025/x3n19229>
- Rustandi, F., & Syafei, I. (2025). Strategi Kepemimpinan Transformasional Berbasis Nilai Islam dalam Mencapai Keunggulan Lembaga Pendidikan Islam. *Teaching and Learning Journal of Mandalika (Teacher)*, 6(1), 142–154. <https://doi.org/10.36312/teacher.v6i1.4320>
- Sari, D. N., & Putera, R. P. (2026). Jalan Menuju Kemandirian Finansial Lembaga Pendidikan Islam Dengan Pendekatan Zero Capital. *Journal of Golden Generation Education*, 2(1), 224–237. <https://doi.org/10.65244/jgge.v2i1.220>
- Wahib, M., & Susanto, A. (2024). Pendidikan Berbasis Komunitas: Membangun Ekonomi Kerakyatan Melalui Keterlibatan Masyarakat. *Journal of Economics, Business, Management, Accounting and Social Sciences (JEBMASS)*, 2(6), 330–341. <https://doi.org/10.63200/jebmass.v2i6.156>