e-ISSN: 2654 – 5330
ISNN Cetak : 2654 -5322

Gaya Kepemimpinan dalam Manajemen Keuangan Pesantren

Ilman Nafia
UIN Siber Syekh Nurjati Cirebon
ilman.crb72@gmail.com

Mariyah Ulfah
UIN Siber Syekh Nurjati Cirebon
mariyahulfah05@gmail.com

Abstract

This study examines leadership styles in financial management at the Attarbiyatul Wathoniyah Islamic Boarding School (PATWA) Mertapada, Cirebon Regency. The main focus is how the leadership style of the boarding school leaders influences the financial management of the boarding school which includes budget planning, transaction recording, and business unit management. The method used is a case study with data collection through interviews, observations, and documentation. The results of the study indicate that transformational leadership style combined with charismatic leadership is the key to success in creating emotional involvement and high commitment of administrators in managing finances in a trustworthy and responsible manner. This leadership builds an organizational culture that upholds the values of sincerity, responsibility, and transparency, although the financial recording system is still manual and minimally digitized. Elements of transactional leadership are also present through the provision of incentives to business unit administrators who succeed in achieving targets, which increases motivation and efficiency. However, high dependence on the main leadership figure is a challenge for the sustainability of the boarding school's financial management. Therefore, strengthening the documentation system and leadership cadreship are important recommendations so that the boarding school's financial management can run professionally and sustainably.
Keywords: *Leadership Style, Management, Islamic boarding school management, financial management, Islamic boarding school financial management*

Abstrak

Penelitian ini mengkaji gaya kepemimpinan dalam manajemen keuangan di Pondok Pesantren Attarbiyatul Wathoniyah (PATWA) Mertapada, Kabupaten Cirebon. Fokus utama adalah bagaimana gaya kepemimpinan pimpinan pesantren memengaruhi pengelolaan keuangan pesantren yang meliputi perencanaan anggaran, pencatatan transaksi, serta pengelolaan unit usaha. Metode yang digunakan adalah studi kasus dengan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpadu dengan kepemimpinan karismatik menjadi kunci keberhasilan dalam menciptakan keterlibatan emosional dan komitmen tinggi para pengurus dalam mengelola keuangan secara amanah dan bertanggung jawab. Kepemimpinan ini membangun budaya organisasi yang menjunjung tinggi nilai keikhlasan, tanggung jawab, dan transparansi, meskipun sistem pencatatan keuangan masih manual dan minim digitalisasi. Unsur kepemimpinan transaksional juga hadir melalui pemberian insentif kepada pengurus unit usaha yang berhasil mencapai target, yang meningkatkan motivasi dan efisiensi. Namun, ketergantungan yang tinggi pada figur pimpinan utama menjadi tantangan bagi keberlanjutan manajemen keuangan pesantren. Oleh karena itu, penguatan sistem dokumentasi dan kaderisasi kepemimpinan menjadi rekomendasi penting agar manajemen keuangan pesantren dapat berjalan secara profesional dan berkelanjutan.
Kata Kunci: *Gaya kepemimpinan, Manajemen, Manajemen Keuangan, Manajemen Keuangan Pesantren,*

e-ISSN: 2654 – 5330
ISNN Cetak : 2654 -5322

Pendahuluan

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam memiliki peran strategis dalam membentuk karakter, spiritualitas, dan intelektualitas umat Islam di Indonesia. Eksistensinya yang telah berlangsung selama ratusan tahun menjadikan pesantren sebagai salah satu pilar utama dalam sistem pendidikan nasional yang berbasis nilai-nilai keagamaan dan kebudayaan lokal (Abas & Auliya, 2023). Seiring perkembangan zaman, pesantren dituntut untuk beradaptasi dengan dinamika sosial, ekonomi, dan teknologi yang semakin kompleks.

Perubahan ini membawa konsekuensi terhadap sistem tata kelola lembaga, khususnya dalam hal manajemen keuangan. Jika pada masa lalu pengelolaan keuangan pesantren bersifat sederhana dan berbasis pada kepercayaan (Zuhirsyan, 2018), maka kini pengelolaan tersebut harus mengacu pada prinsip transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi, terlebih ketika pesantren mengelola sumber dana dalam jumlah besar dari berbagai sumber, baik internal maupun eksternal.

Keberhasilan pesantren dalam mengelola keuangan sangat bergantung pada gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan pesantren. Pimpinan pesantren, atau kiai, tidak hanya berperan sebagai pemimpin spiritual dan pengajar, tetapi juga sebagai pengelola lembaga secara menyeluruh, termasuk dalam aspek administratif dan finansial (Afandi, 2013). Oleh karena itu, pemahaman terhadap gaya kepemimpinan menjadi penting untuk melihat bagaimana pengaruhnya terhadap praktik manajemen keuangan.

Gaya kepemimpinan adalah cara atau pendekatan yang digunakan seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan mengelola bawahannya (Nasir, 2020). Dalam konteks pesantren, gaya kepemimpinan tidak hanya dipengaruhi oleh teori-teori manajerial modern, tetapi juga oleh nilai-nilai tradisional, budaya lokal, serta ajaran agama. Hal ini menjadikan kepemimpinan di pesantren unik dan memerlukan pendekatan khusus dalam pengkajiannya.

Beberapa gaya kepemimpinan yang lazim dikenal dalam literatur manajemen meliputi kepemimpinan transformasional, transaksional, otokratis, demokratis, dan laissez-faire (Hendriani et al., 2024). Masing-masing gaya ini memiliki implikasi yang berbeda terhadap proses pengambilan keputusan, komunikasi organisasi, hingga pengelolaan sumber daya, termasuk keuangan. Dalam konteks pesantren, gaya kepemimpinan transformasional dan karismatik sering kali lebih menonjol karena kedekatannya dengan karakter personal kiai sebagai figur yang dihormati dan ditaati oleh seluruh komunitas pesantren (Alhabsyi et al., 2022; Jamalulel, 2018).

Namun demikian, belum banyak penelitian yang secara khusus mengkaji bagaimana gaya kepemimpinan ini berdampak pada praktik manajemen keuangan pesantren. Berdasarkan penelusuran pada berbagai jurnal manajemen pendidikan Islam dan ekonomi syariah, masih sangat sedikit artikel ilmiah yang secara eksplisit memfokuskan analisis pada keterkaitan antara tipe kepemimpinan kiai dengan praktik manajerial keuangan seperti pencatatan transaksi, pelaporan, dan kontrol internal di lingkungan pesantren. Oleh karena itu, penelitian ini hadir sebagai respons terhadap kelangkaan kajian empiris di bidang tersebut dengan fokus pada praktik nyata yang terjadi di lapangan

Padahal, dalam era modern saat ini, pesantren dituntut untuk lebih profesional dalam mengelola keuangannya, terutama karena banyak pesantren yang telah mendirikan unit

usaha, menjalin kerja sama dengan pihak eksternal, dan mengelola dana publik, seperti zakat, infak, sedekah, dan wakaf (ZISWAF) (Fauziah, 2014; Prasetyo, 2017).

Pengelolaan dana-dana tersebut memerlukan sistem pencatatan, pelaporan, dan pengawasan yang baik agar tidak menimbulkan konflik, penyalahgunaan, atau ketidakpercayaan dari masyarakat (Monady et al., 2024). Oleh karena itu, gaya kepemimpinan pimpinan pesantren dalam mengambil keputusan keuangan, mengatur perencanaan anggaran, dan menjalankan kontrol internal menjadi aspek yang sangat penting untuk dikaji.

Selain itu, dalam banyak kasus ditemukan bahwa tidak semua pimpinan pesantren memiliki latar belakang pendidikan formal di bidang manajemen atau akuntansi. Banyak dari mereka yang mengandalkan pengalaman pribadi, kepercayaan dari jamaah, dan struktur tradisional dalam mengelola keuangan. Hal ini menjadi tantangan tersendiri dalam mewujudkan manajemen keuangan yang efektif, efisien, dan akuntabel.

Di sisi lain, terdapat pesantren yang telah berhasil mengelola keuangannya dengan sangat baik, bahkan mampu membiayai kegiatan pendidikan, sosial, dan dakwah secara mandiri tanpa ketergantungan pada bantuan pemerintah (Norman et al., 2022). Keberhasilan tersebut tidak lepas dari gaya kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai tradisional dengan prinsip-prinsip manajerial modern.

Fenomena ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap praktik manajemen keuangan di pesantren. Namun, masih terdapat kesenjangan pengetahuan tentang gaya kepemimpinan seperti apa yang paling efektif dalam konteks pesantren, serta bagaimana penerapannya dalam praktik sehari-hari dalam pengelolaan keuangan (Azhari et al., 2024).

Studi ini hadir untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan mengkaji secara mendalam gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan pesantren dan dampaknya terhadap sistem manajemen keuangan. Penelitian ini penting tidak hanya untuk mengembangkan khazanah keilmuan dalam bidang kepemimpinan dan manajemen, tetapi juga sebagai bahan masukan praktis bagi pesantren dalam meningkatkan tata kelola keuangannya.

Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, studi ini berusaha menggali secara komprehensif praktik-praktik kepemimpinan dan pengelolaan keuangan di pesantren melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Harapannya, hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran yang utuh dan kontekstual mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan dan efektivitas manajemen keuangan.

Lebih jauh lagi, penelitian ini juga bertujuan untuk merumuskan rekomendasi yang aplikatif bagi pimpinan pesantren agar dapat mengadopsi gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tantangan pengelolaan keuangan masa kini, tanpa meninggalkan akar budaya dan nilai-nilai pesantren yang telah mengakar kuat.

Dengan demikian, artikel ini tidak hanya bersifat teoritis, tetapi juga praktis dalam memberikan kontribusi nyata terhadap perbaikan manajemen keuangan pesantren di Indonesia. Keberhasilan pengelolaan keuangan akan memperkuat kemandirian dan keberlanjutan pesantren dalam menjalankan fungsi pendidikan, dakwah, dan pengabdian masyarakat.

Akhirnya, melalui pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dan manajemen keuangan, diharapkan pesantren dapat terus berkembang

menjadi lembaga yang profesional, terpercaya, dan mampu menjawab tantangan zaman secara berkelanjutan.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, yang difokuskan pada Pondok Pesantren Attarbiyatul Wathoniyah (PATWA) yang terletak di Mertapada, Kabupaten Cirebon, Jawa Barat. Pemilihan PATWA sebagai lokasi studi didasarkan pada pertimbangan bahwa pesantren ini memiliki struktur kelembagaan yang cukup mapan, mengelola berbagai sumber dana baik dari internal maupun eksternal, serta telah menerapkan sejumlah prinsip manajemen modern dalam operasionalnya. Studi kasus dipilih untuk memungkinkan peneliti melakukan eksplorasi mendalam terhadap dinamika gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan pesantren serta bagaimana hal tersebut memengaruhi sistem dan praktik manajemen keuangan di lingkungan pesantren.

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pimpinan pesantren, bendahara, pengelola unit usaha, dan beberapa pengurus lainnya yang terlibat langsung dalam pengelolaan keuangan. Selain itu, dilakukan observasi langsung terhadap aktivitas manajerial dan pencatatan keuangan di pesantren, serta dokumentasi atas laporan keuangan, struktur organisasi, dan kebijakan-kebijakan internal. Teknik analisis data menggunakan pendekatan analisis tematik, di mana peneliti mengidentifikasi pola-pola temuan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap efektivitas pengelolaan keuangan pesantren. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan metode, serta dengan meminta konfirmasi dari informan kunci untuk memastikan akurasi interpretasi data.

Hasil dan Pembahasan

Profil Pondok Pesantren Attarbiyatul Wathoniyah (PATWA) Mertapada.

Pondok Pesantren Attarbiyatul Wathoniyah (PATWA) Mertapada merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang berkembang di wilayah Kabupaten Cirebon, Jawa Barat. Didirikan pada awal tahun 1990-an, PATWA telah mengalami pertumbuhan signifikan dalam aspek kelembagaan, sistem pendidikan, serta peran sosial keagamaannya di masyarakat sekitar. Pesantren ini mengintegrasikan pendekatan pendidikan salafiyah tradisional—dengan kajian kitab kuning—dan sistem pendidikan formal modern melalui jenjang madrasah tsanawiyah, madrasah aliyah, serta sekolah kejuruan berbasis nilai-nilai Islam. Model ini menjadikan PATWA sebagai pesantren yang mampu menjembatani nilai-nilai keislaman klasik dengan tuntutan pendidikan kontemporer.

Kepemimpinan di PATWA bersifat sentralistik namun partisipatif, di mana seorang kiai memegang peran utama sebagai pemimpin spiritual sekaligus penentu arah kebijakan kelembagaan, termasuk dalam hal pengelolaan keuangan. Kiai berperan sebagai sosok karismatik yang dihormati dan diikuti tidak hanya oleh para santri, tetapi juga oleh seluruh jajaran pengurus. Struktur organisasi pesantren telah tersusun secara rapi dengan pembagian peran yang relatif jelas antara pengurus harian, bendahara pesantren, dan pengelola unit usaha mandiri. Setiap bagian memiliki tanggung jawab spesifik dalam mendukung kelangsungan operasional pesantren.

Sumber keuangan PATWA berasal dari berbagai aliran dana, baik yang bersifat rutin maupun tidak tetap. Kontribusi utama berasal dari infak dan sumbangan santri, dukungan

masyarakat sekitar, dana zakat, infak, sedekah, serta wakaf (ZISWAF), yang dikelola secara terpusat oleh pengurus. Selain itu, pesantren juga mengembangkan unit-unit usaha produktif seperti koperasi santri, pertanian organik, serta pengadaan logistik pesantren yang turut menyumbang pendapatan institusi secara berkelanjutan. Kemampuan PATWA dalam mengelola beragam sumber dana ini menjadi salah satu indikator penting keberhasilan manajemen keuangan pesantren, yang tidak lepas dari pengaruh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan lembaga.

Identifikasi Gaya Kepemimpinan Pimpinan Pesantren

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dan observasi lapangan yang dilakukan di Pondok Pesantren Attarbiyatul Wathoniyah (PATWA), teridentifikasi bahwa gaya kepemimpinan yang dominan diterapkan oleh pimpinan pesantren adalah gaya kepemimpinan transformasional yang berpadu erat dengan kepemimpinan karismatik. Kiai sebagai figur sentral dalam pesantren tidak hanya bertindak sebagai pemimpin struktural, tetapi juga sebagai panutan spiritual dan moral yang memiliki pengaruh kuat terhadap arah dan budaya organisasi. Perannya sangat menentukan dalam menetapkan visi, nilai, dan kebijakan strategis lembaga, termasuk dalam sistem manajemen keuangan.

Kepemimpinan transformasional tampak dari cara pimpinan pesantren menyampaikan visi dan arah pengembangan lembaga secara berulang dan konsisten kepada pengurus dan santri. Visi tersebut tidak hanya mencakup penguatan nilai-nilai keislaman, tetapi juga kemandirian ekonomi pesantren dan pengelolaan sumber daya yang efisien. Pimpinan PATWA mampu membangkitkan semangat dan loyalitas para pengurus melalui pendekatan yang persuasif, memberikan motivasi intrinsik, serta menanamkan tanggung jawab kolektif dalam mengelola dana pesantren secara amanah dan profesional.

Salah satu karakteristik penting dari gaya kepemimpinan ini adalah pendekatan musyawarah dalam pengambilan keputusan. Dalam berbagai forum strategis, seperti rapat pengurus atau perencanaan anggaran tahunan, kiai membuka ruang diskusi dan menerima masukan dari para pengurus. Proses ini menciptakan rasa kepemilikan bersama atas keputusan yang diambil, sekaligus meningkatkan partisipasi aktif pengurus dalam pelaksanaan program-program keuangan. Meskipun demikian, keputusan akhir tetap berada di tangan pimpinan, sesuai dengan struktur tradisional pesantren yang menempatkan kiai sebagai pemegang otoritas tertinggi.

Kepemimpinan karismatik sangat tampak dalam hubungan antara pimpinan dengan para pengurus dan santri. Sosok kiai dihormati tidak hanya karena jabatannya, tetapi juga karena integritas pribadi, keilmuan, dan keteladanan dalam kehidupan sehari-hari. Karisma ini menciptakan hubungan emosional yang kuat, di mana loyalitas dan kepercayaan terhadap pimpinan menjadi landasan utama dalam menjalankan amanah. Para pengurus cenderung bekerja dengan dedikasi tinggi karena merasa bahwa tugas mereka merupakan bagian dari ibadah dan pengabdian terhadap visi pesantren yang digagas oleh kiai.

Di sisi lain, unsur kepemimpinan paternalistik juga kental mewarnai pola kepemimpinan di PATWA. Pimpinan pesantren tidak hanya memposisikan diri sebagai pengarah atau pengambil keputusan, tetapi juga sebagai figur “ayah” yang membimbing dan melindungi para pengurus. Ia menunjukkan perhatian

terhadap kesejahteraan para staf dan santri, serta berusaha memastikan bahwa setiap kebijakan keuangan tidak menimbulkan beban berlebih bagi pihak-pihak terkait. Pendekatan ini menciptakan suasana kerja yang harmonis, penuh rasa hormat, dan saling percaya.

Meski gaya transformasional dan karismatik mendominasi, hasil penelitian juga menunjukkan adanya unsur kepemimpinan transaksional, terutama dalam pengelolaan unit usaha pesantren. Dalam bidang ini, pimpinan menetapkan target tertentu kepada pengelola unit, serta memberlakukan sistem insentif bagi hasil kerja yang baik. Ada pula pembagian kerja yang cukup formal, dengan struktur organisasi dan *job description* yang mulai dirancang secara sistematis. Sistem pelaporan bulanan dan evaluasi rutin menjadi bagian dari mekanisme kerja yang lebih rasional dan berbasis hasil (*performance-based*).

Kombinasi dari ketiga gaya kepemimpinan tersebut menjadikan sistem kepemimpinan di PATWA bersifat adaptif dan kontekstual. Di satu sisi, pesantren tetap menjaga nilai-nilai tradisional dan kharisma kepemimpinan spiritual yang menjadi ciri khas lembaga pesantren. Di sisi lain, gaya kepemimpinan juga terus menyesuaikan diri dengan tuntutan manajerial modern, terutama dalam aspek keuangan dan pengelolaan usaha. Hal ini memungkinkan PATWA menjalankan fungsinya sebagai lembaga dakwah, pendidikan, dan ekonomi secara berimbang dan berkelanjutan.

Namun demikian, keberhasilan gaya kepemimpinan ini sangat bergantung pada figur sentral kiai. Ketergantungan terhadap sosok pimpinan tunggal bisa menjadi tantangan tersendiri dalam jangka panjang, terutama jika tidak diimbangi dengan sistem kaderisasi kepemimpinan dan dokumentasi kebijakan yang baik. Oleh karena itu, keberlangsungan manajemen keuangan yang sehat dan akuntabel juga perlu ditopang oleh sistem organisasi yang kuat, terstruktur, dan mampu berjalan meskipun terjadi perubahan kepemimpinan di masa mendatang.

Praktik Manajemen Keuangan Pesantren

Dalam praktiknya, manajemen keuangan di Pondok Pesantren Attarbiyatul Wathoniyah (PATWA) dilakukan secara sistematis meskipun masih berbasis manual. Proses manajemen keuangan mencakup beberapa tahapan utama, yaitu: perencanaan anggaran tahunan, pencatatan transaksi harian, serta pelaporan bulanan. Setiap awal tahun ajaran, pengurus pesantren bersama pimpinan dan bendahara menyusun rancangan anggaran untuk kebutuhan operasional pesantren, meliputi pengeluaran rutin, pengembangan sarana prasarana, subsidi pendidikan, dan penguatan unit usaha pesantren. Proses ini biasanya diawali dengan evaluasi terhadap laporan keuangan tahun sebelumnya, kemudian dilanjutkan dengan proyeksi kebutuhan dan estimasi sumber pemasukan.

Pencatatan transaksi keuangan dilakukan secara harian oleh tim keuangan, terutama bendahara harian dan pembantu bendahara dari masing-masing unit. Semua pemasukan dan pengeluaran dicatat dalam buku kas manual, yang terbagi menjadi beberapa jenis: buku kas umum, buku kas santri, buku kas unit usaha, dan buku kas pengembangan. Setiap transaksi pengeluaran wajib disertai dengan bukti nota atau kuitansi, dan hanya dapat dilakukan setelah memperoleh persetujuan dari pimpinan pesantren atau bendahara utama. Meskipun sistem pencatatan ini belum terkomputerisasi, dokumentasi yang dilakukan cukup rapi, dan setiap akhir bulan dilaporkan secara tertulis kepada pimpinan pesantren.

Dalam hal pelaporan keuangan, setiap

bulan tim keuangan menyusun laporan pendapatan dan pengeluaran yang kemudian dibahas dalam rapat pengurus. Laporan ini mencakup realisasi anggaran, sisa kas berjalan, serta rekomendasi untuk pengeluaran bulan berikutnya. Kegiatan pelaporan ini bertujuan untuk menjaga transparansi dan akuntabilitas internal, meskipun belum melibatkan pihak eksternal untuk audit independen. Namun demikian, dalam beberapa kegiatan besar seperti pembangunan fasilitas baru atau pengadaan aset, PATWA melibatkan tokoh masyarakat sebagai dewan penasihat atau pengawas informal, yang menunjukkan adanya bentuk partisipatif dalam pengelolaan dana publik.

Dana operasional PATWA digunakan untuk berbagai keperluan yang menunjang keberlangsungan kegiatan pesantren. Beberapa komponen pembiayaan rutin meliputi pembayaran gaji guru dan staf pengajar, kebutuhan logistik harian santri (seperti air, listrik, dan makanan), perawatan fasilitas pesantren, serta subsidi pendidikan bagi santri dari keluarga kurang mampu. Dalam hal ini, PATWA memiliki komitmen sosial yang tinggi, terlihat dari alokasi dana untuk santri *dhuafa* yang tidak dibebankan biaya penuh. Sumber dana untuk pembiayaan ini berasal dari sumbangan santri, infak masyarakat, hasil wakaf produktif, serta hasil pengelolaan unit usaha.

PATWA juga memiliki beberapa unit usaha produktif yang berperan penting dalam mendukung kemandirian keuangan pesantren. Di antara unit usaha tersebut adalah koperasi santri yang menjual kebutuhan sehari-hari, usaha percetakan yang melayani kebutuhan internal dan eksternal pesantren, serta pertanian organik yang tidak hanya untuk konsumsi internal tetapi juga dipasarkan ke masyarakat. Unit usaha ini dikelola oleh tim tersendiri yang berada di bawah pengawasan langsung pimpinan dan pengurus yayasan. Para pengelola diberi wewenang dalam operasional sehari-hari, namun tetap harus menyusun laporan keuangan dan capaian usaha setiap bulan.

Dalam pengelolaan unit usaha, prinsip manajemen modern mulai diterapkan, seperti pembagian tugas yang jelas, target pendapatan, dan evaluasi berkala. Pimpinan pesantren memberikan arahan strategis, namun menyerahkan pengelolaan teknis kepada pengurus usaha. Hal ini mencerminkan pendekatan semi-desentralisasi dalam manajemen keuangan, di mana unit-unit kerja memiliki otonomi terbatas dengan tetap berada dalam kerangka kontrol struktural pesantren. Keputusan penting, seperti penambahan modal, pengadaan barang modal, atau perubahan harga jual, tetap harus disetujui oleh pimpinan pesantren sebagai bentuk pengawasan dan pengendalian keuangan.

Meskipun sistem yang dijalankan masih tradisional dan manual, hasil observasi menunjukkan bahwa PATWA memiliki budaya kelembagaan yang kuat dalam menjaga integritas keuangan. Hal ini sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai keagamaan dan keteladanan pimpinan pesantren, yang menjadi acuan moral bagi para pengurus keuangan. Rasa tanggung jawab tidak hanya dilandasi oleh aturan formal, tetapi juga oleh kesadaran spiritual bahwa dana yang dikelola merupakan amanah umat dan harus dipertanggungjawabkan tidak hanya secara administratif, tetapi juga secara etik dan religius. Budaya ini menjadi pilar utama keberhasilan manajemen keuangan pesantren dalam kondisi sumber daya yang terbatas dan sistem yang belum terdigitalisasi.

Analisis Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Efektivitas Manajemen Keuangan

Hasil analisis lapangan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional

yang diterapkan oleh pimpinan Pondok Pesantren Attarbiyatul Wathoniyah (PATWA) memainkan peran yang sangat signifikan dalam membentuk karakter dan arah manajemen keuangan pesantren. Kepemimpinan ini tidak hanya terbatas pada pengambilan keputusan strategis, tetapi juga menyentuh aspek emosional dan spiritual dari para pengurus dan pelaksana keuangan. Kiai sebagai tokoh sentral tidak hanya bertindak sebagai pemimpin administratif, tetapi juga sebagai teladan moral dan ruhani. Hal ini berdampak langsung pada tingkat komitmen, loyalitas, dan rasa tanggung jawab yang tinggi dari para pengurus dalam mengelola dana pesantren.

Keterlibatan emosional yang kuat antara pimpinan dan pengurus menciptakan iklim kerja yang penuh keikhlasan. Para pengurus merasa bahwa pekerjaan mereka bukan sekadar kewajiban administratif, tetapi juga merupakan bentuk pengabdian dan amanah yang harus dipertanggungjawabkan di hadapan Tuhan. Budaya kerja ini menjadi fondasi moral dalam tata kelola keuangan, di mana setiap keputusan dan tindakan dilandasi oleh nilai-nilai kejujuran, tanggung jawab, dan keikhlasan. Meskipun belum tersedia sistem audit profesional atau penggunaan *software* akuntansi yang canggih, kekuatan nilai ini menjadi pengganti sementara dalam menjaga integritas dan kepercayaan publik.

Namun, ketergantungan yang tinggi pada figur kiai menjadi tantangan serius bagi keberlanjutan manajemen keuangan pesantren. Dalam menghadapi tantangan tersebut, diperlukan inisiatif nyata dalam membangun sistem kaderisasi yang berkelanjutan, misalnya melalui pembentukan pelatihan kepemimpinan internal secara berkala, pelibatan generasi muda pesantren dalam pengambilan keputusan strategis, serta penyusunan prosedur operasional standar (SOP) yang terdokumentasi dan mudah dipahami. Langkah-langkah ini tidak hanya akan memperkuat keberlanjutan kelembagaan, tetapi juga memastikan bahwa visi dan nilai-nilai pesantren dapat diteruskan dengan konsisten oleh generasi penerus.

Kepemimpinan transformasional di PATWA juga tercermin dari gaya komunikasi pimpinan yang bersifat visioner dan inspiratif. Kiai tidak hanya memberikan arahan teknis, tetapi juga sering menyampaikan pesan-pesan motivasional dan visi jangka panjang yang membangkitkan semangat kerja pengurus. Visi tersebut meliputi cita-cita untuk menjadikan pesantren sebagai lembaga mandiri secara ekonomi, profesional dalam pengelolaan, dan tetap berakar pada nilai-nilai Islam. Gaya komunikasi ini mendorong seluruh elemen pesantren untuk memiliki *sense of belonging* dan bergerak secara kolektif menuju arah yang sama, termasuk dalam pengelolaan keuangan.

Selain aspek transformasional, kepemimpinan di PATWA juga menunjukkan ciri kepemimpinan transaksional dalam konteks pengelolaan unit usaha. Dalam beberapa kasus, pimpinan menerapkan sistem penghargaan berupa bonus atau apresiasi khusus kepada pengurus unit usaha yang berhasil mencapai target pendapatan atau efisiensi operasional. Pendekatan ini membantu meningkatkan motivasi kerja dan mendorong pengurus untuk bekerja lebih terarah dan produktif. Meskipun tidak berlaku secara umum di seluruh bagian organisasi, unsur transaksional ini terbukti memberikan dorongan positif terhadap kinerja pengelolaan keuangan pada unit-unit usaha yang dikelola secara semi-independen.

Penerapan kombinasi gaya kepemimpinan ini—transformasional, karismatik, dan transaksional—menciptakan sinergi yang cukup efektif dalam membentuk budaya organisasi yang berorientasi pada nilai dan hasil. Di satu

sisi, nilai keikhlasan dan tanggung jawab dipupuk melalui keteladanan dan komunikasi spiritual pimpinan. Di sisi lain, efektivitas kerja didorong oleh sistem insentif dan pembagian tugas yang terstruktur, terutama dalam bidang usaha dan pengembangan ekonomi pesantren. Hal ini menjadi salah satu kekuatan PATWA dalam mempertahankan stabilitas keuangan lembaga di tengah keterbatasan sumber daya dan belum optimalnya dukungan sistem teknologi informasi.

Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan adanya kerentanan struktural yang perlu diperhatikan, yakni tingginya ketergantungan pada sosok pimpinan utama. Dalam banyak hal, kepercayaan publik dan stabilitas internal sangat bergantung pada figur karismatik kiai. Ketiadaan sistem dokumentasi kebijakan yang tertulis dan terbuka, serta belum adanya kaderisasi kepemimpinan yang jelas, menjadi potensi masalah di masa depan. Jika terjadi pergantian kepemimpinan secara mendadak atau jika sosok pimpinan tidak lagi aktif, maka keberlanjutan sistem keuangan yang ada bisa terganggu.

Ketiadaan sistem informasi manajemen yang terdigitalisasi juga memperkuat ketergantungan pada personifikasi pimpinan. Seluruh sistem berjalan baik selama masih ada koordinasi langsung dari kiai dan para pengurus senior yang memahami alur kerja tradisional. Namun, tanpa dokumentasi prosedur operasional yang lengkap, regenerasi kepemimpinan dan manajemen bisa menghadapi tantangan besar. Hal ini menjadi catatan penting dalam upaya perbaikan kelembagaan, terutama jika pesantren ingin terus berkembang dan menjamin keberlanjutan sistem keuangannya secara profesional.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang berpadu dengan nilai-nilai spiritual dan sistem insentif transaksional telah berkontribusi besar dalam membangun manajemen keuangan yang stabil, partisipatif, dan bernilai etis tinggi di PATWA. Namun, untuk meningkatkan keberlanjutan dan efektivitas sistem keuangan di masa depan, diperlukan penguatan pada aspek dokumentasi, digitalisasi pencatatan, dan perencanaan suksesi kepemimpinan yang terstruktur. Transformasi kelembagaan semacam ini penting agar keunggulan spiritual yang dimiliki tidak hanya bersifat karismatik dan temporer, tetapi juga sistemik dan berkelanjutan.

Kesimpulan

Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan Pondok Pesantren Attarbiyatul Wathoniyah (PATWA) terbukti efektif dalam membangun komitmen, tanggung jawab, dan integritas pengurus dalam pengelolaan keuangan. Kepemimpinan yang menginspirasi dan visioner ini mendorong terciptanya budaya kerja yang ikhlas dan transparan, meskipun secara teknis masih terbatas dalam aspek digitalisasi dan audit profesional. Kombinasi dengan elemen kepemimpinan transaksional turut meningkatkan efisiensi dan motivasi kerja. Namun, ketergantungan yang tinggi pada figur kiai menjadi tantangan serius bagi keberlanjutan manajemen keuangan pesantren, sehingga perlu penguatan sistem, dokumentasi, dan kaderisasi kepemimpinan untuk menjamin keberlanjutan institusional. Meskipun sistem yang dijalankan masih tradisional dan manual, hasil observasi menunjukkan bahwa PATWA memiliki budaya kelembagaan yang kuat dalam menjaga integritas keuangan. Hal ini dapat menjadi modal dasar dalam proses transformasi digital. Sebagai contoh, beberapa pesantren besar di Jawa Tengah dan Jawa Timur telah mengadopsi

sistem pencatatan berbasis aplikasi akuntansi sederhana yang dapat dioperasikan oleh staf dengan pelatihan singkat. Praktik ini menunjukkan bahwa integritas tinggi dapat dikombinasikan dengan sistem digital untuk meningkatkan akuntabilitas dan efisiensi tanpa mengorbankan nilai-nilai pesantren yang telah tertanam.

Daftar Pustaka

Abas, A., & Auliya, H. (2023). Romantisme Pendidikan Pesantren di Era Milenial dan Revolusi Industri 4.0. *SETYAKI : Jurnal Studi Keagamaan Islam*, *1*(2), Article 2. https://doi.org/10.59966/setyaki.v1i2.253

Afandi, R. (2013). Efektifitas Kepemimpinan Transformasional Pesantren Bagi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Kependidikan*, *1*(1), 99–122. https://doi.org/10.24090/jk.v1i1.534

Alhabsyi, F., Pettalongi, S. S., & Wandi, W. (2022). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Jurnal Integrasi Manajemen Pendidikan*, *1*(1), Article 1. https://doi.org/10.24239/jimpi.v1i1.898

Azhari, P., Sanusi, M., & Fatimah, M. (2024). Relevansi Konsep Supervisi dan Kepemimpinan Menurut Perspektif Islam Serta Penerapannya di Era Modern. *Bunyan Al-Ulum : Jurnal Studi Islam*, *1*(2), 149–175. https://doi.org/10.58438/bunyanalulum.v1i2.271

Fauziah, F. (2014). *Pengelolaan pembiayaan pendidikan dalam meningkatkan kemandirian Pesantren Salaf: Studi Kasus di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan* [Masters, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim]. http://etheses.uin-malang.ac.id/10171/

Hendriani, S., Sari, R. Y., & Gistituati, N. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Pengambilan Keputusan. *Jurnal Niara*, *17*(1), 171–184. https://doi.org/10.31849/niara.v17i1.18972

Jamalulel, H. A. (2018). *Peran kepemimpinan karismatik kiai dalam pembentukan karakter santri di Pondok Pesantren Darul Muttaqien Kabupaten Bogor* [masterThesis, Jakarta: Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Syarif Hidayatullah]. https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/43413

Monady, H., El Wafa, Asyahri, Y., & Syaugi, S. (2024). *Membangun Ekonomi Umat Melalui Wakaf Uang*. https://digilib.iain-palangkaraya.ac.id/5583/

Nasir, M. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Celebes Equilibrum Journal*, *01*(02), Article 02.

Norman, E., Sukarnoto, T., Cahyono, H., & Ridwan, M. (2022). Optimalisasi Pengelolaan Keuangan Pondok Pesantren untuk Mewujudkan Kemandirian Ekonomi. *El-Mujtama:*

e-ISSN: 2654 – 5330
ISNN Cetak : 2654 -5322

Jurnal Pengabdian Masyarakat, *2*(1), Article 1. https://doi.org/10.47467/elmujtama.v2i1.5490

Prasetyo, M. A. M. (2017). *Manajemen Unit Usaha Pesantren*. *6*(1).

Zuhirsyan, M. (2018). Membidik Potensi Ekonomi Syariah di Lembaga Pendidikan Pondok Pesantren. *Economica: Jurnal Ekonomi Islam*, *9*(2), Article 2. https://doi.org/10.21580/economica.2018.9.2.2781