



**Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Individu Santri pada Unit Usaha Pondok Pesantren**

**Fuad Dhiya Ul Husaen**

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Surakarta Indonesia

*fuadbhusaen@gmail.com*

**Reni Rosari**

Universitas Gajah Mada Indonesia

*rrosari@ugm.ac.id*

**Abstract**

This study aims to determine how much influence transformational leadership on the individual performances of santri, mediated by the innovative behavior of santri. This research is confirmatory research that aims to examine theories that have been there before. The number of samples in this study was 102 students who worked in the business unit of the Sidogiri Islamic boarding school. The sample selection uses a purposive sampling technique. Data was collected using a questionnaire instrument with a Likert scale. Testing the hypothesis refers to Baron Kenny's mediation theory and processing data using Smart PLS 3 applications, by analyzing the results of evaluating the outer and inner models. The results of this study indicate that; (1) transformational leadership of the head of a business unit has a significant positive effect on the individual performance of students with a coefficient of 0.546. (2) innovative behavior proved not to mediate the influence of transformational leadership head of the unit on individual student performance.

**Keywords:** Transformational Leadership, Individual Performance, Innovative Behavior, Boarding School.

**Doi:** 10.22515/jfib.v2i1.1831

## **Pendahuluan**

Pondok pesantren adalah metode pendidikan Islam yang lahir dan berkembang di Indonesia. Pada awal berdirinya, pondok pesantren kental dengan ajaran *tasawuf* dan *tarekat*, karena disebarakan oleh walisongo yang tak lain adalah guru tarekat (*mursyid*). Metode awal yang digunakan pun hanya berorientasi pada pemahaman ketauhidan dengan mengkaji kitab-kitab lama dengan metode *bandongan* dan *sorogan* yang hanya terpusat pada keilmuwan kiai saja, bukan secara institusional (Nadzir, 2015).

Pada perkembangannya, fungsi pondok pesantren tidak hanya sebagai lembaga “pengajar kitab kuning” saja, akan tetapi juga sebagai lembaga yang berfungsi sebagai *centre of excellence*, *human resources development*, dan *agent of development*. Tidak hanya kompeten di bidang spiritual, pondok pesantren juga dituntut untuk kompeten dalam bidang sosial dan ekonomi (Fasa, 2014).

Masalah keterbatasan dana, apa lagi dalam kondisi krisis pada sekarang ini menuntut para pimpinan suatu organisasi untuk mengoptimalkan usaha yang telah ada atau mencari pendapatan lain. Tuntutan pemenuhan dana operasional sangat dirasakan terutama pada organisasi nirlaba seperti institusi pendidikan, termasuk pondok pesantren. Pondok pesantren merupakan institusi nirlaba yang secara umum dana operasionalnya dibebankan kepada para santri dan wali murid.

Dalam menjalankan tugas yang semakin kompleks ini, pondok pesantren dituntut untuk memiliki sistem manajerial pendidikan dan keuangan yang solid dan mumpuni sehingga diharapkan mampu mengatasi permasalahan yang ada. Salah satu indikator untuk menjadi pondok pesantren yang baik adalah kemampuan *self financing*, yaitu kemampuan mencukupi kebutuhan operasional pondok melalui unit

usahanya. Indikator tersebut sejalan dengan semangat awal pondok pesantren, yaitu kemandirian. Pondok pesantren tidak hanya menuntut santrinya untuk dapat hidup mandiri, akan tetapi dari sisi institusional (internal) pun seharusnya pondok pesantren mampu menjalankan semangat tersebut (Fasa, 2014).

Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren (Ditpdpontren), sebagai institusi di bawah Kementrian Agama yang fokus pada sistem pondok pesantren, merilis data bahwa ada 25.938 pondok pesantren di seluruh Indonesia dengan jumlah santri 3.962.700. Dari besarnya jumlah pondok pesantren yang ada tersebut, ternyata baru sekitar 1.400 atau hanya 5% pondok pesantren yang memiliki unit usaha yang dinaungi oleh Koperasi Pondok Pesantren (Kopontren) ([www.kemenag.go.id](http://www.kemenag.go.id)). Ditambah lagi dari 5% Kopontren yang ada masih diklasifikasikan lagi antara yang aktif dan yang non aktif.

Sukses tidaknya suatu organisasi (unit usaha) sangat bergantung pada peran pemimpin. Pemimpin berperan sebagai katalis untuk membawa kegiatan unit usaha (organisasi) pada jalur yang telah ditentukan serta memiliki kekebalan pada perubahan zaman. Pemimpin juga harus memikirkan bagaimana menransfer *hard skill* maupun *soft skill* ke bawahannya, agar mereka mampu terampil dan menjadi aset (*human capital*) bagi organisasi. Selain itu, pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu menciptakan perubahan yang berkelanjutan dan memiliki pemahaman lingkungan yang luas (Indrawati, 2014).

Pendekatan transformasional dapat menjadi pilihan tepat bagi kepemimpinan di pondok pesantren, karena gaya kepemimpinan ini memiliki 4 karakter penting yang sesuai untuk diterapkan di lingkungan pondok pesantren, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual*

*stimulation*, dan *individualized consideration* (Barling, Slater, & Kelloway, 2000). *Idealized influence* mempunyai makna bahwa seorang pemimpin harus memiliki kharisma yang mampu menggerakkan anggotanya untuk bereaksi mengikuti arahan. Pengaplikasian kharisma ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, memiliki pendirian yang kukuh, komitmen serta konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil, sekaligus menghargai bawahan (Barling et al., 2000).

*Inspirational motivation*, yaitu karakter yang mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi, sekaligus mampu mendorong anggotanya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. *Intellectual stimulation* yaitu karakter kepemimpinan yang mendorong para anggota untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah, dengan kata lain pemimpin dengan gaya seperti ini mampu menstimulasi anggotanya untuk selalu kreatif dan inovatif. *Individualized consideration*, karakter pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual setiap anggotanya. Dalam hal ini, pemimpin transformasional bersedia untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih anggotanya (Barling et al., 2000).

Selain peran seorang pemimpin dengan kepemimpinannya, kinerja individu suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan berinovasi para anggotanya. Hal tersebut sejalan dengan yang disampaikan oleh Hill, Wallace, Ridge, Johnson, Paul, dan Suter (2014) bahwa efektivitas dan kinerja individu pada suatu organisasi dipengaruhi oleh iklim inovasi tim tersebut (Hill et al., 2014). Penelitian Rahman (dikutip dalam Syarbani, 2010) juga membuktikan bahwa terdapat hubungan antara kemampuan berinovasi dan komitmen para santri dengan kinerja koperasi pondok

pesantren. Syarbani (2010) menjelaskan bahwa koperasi pondok pesantren yang belum siap melakukan inovasi serta kemampuan manajemen dalam mengelola koperasi pondok pesantren kurang profesional berakibat terhambatnya output yang dihasilkan koperasi pondok pesantren dan kurang responsif terhadap perubahan yang ada.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional kepala unit usaha yang diterapkan di Kopontren terhadap kinerja individu santri yang bekerja di unit usaha pesantren, dengan perilaku inovatif santri sebagai variabel pemediasi. Penelitian ini dilakukan di dua Pondok Pesantren (Ponpes) yakni Ponpes Sidogiri Pasuruan dan Ponpes Al Fatah Temboro. Kedua Ponpes itu dipilih karena menurut peneliti pondok ini telah merepresentasikan pondok yang mandiri dengan sistem unit usaha yang baik dengan pendapatan utama Ponpes bukan berasal dari iuran bulanan santri, tetapi dari pendapatan unit usahanya.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan dan kriteria tertentu (Sugiyono, 2016). Sampel pada penelitian ini adalah santri aktif yang mengikuti program reguler yang bertugas di unit usaha Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pondok Pesantren Al Fatah Temboro. Ukuran sampel dalam penelitian ini mengambil salah satu dari empat aturan berdasarkan usulan Roscoe (1982) dalam Sugiyono (2015), yaitu ukuran sampel yang layak dalam penelitian adalah antara 30 sampai dengan 500. Selain itu, Penelitian ini menerapkan teknik analisis *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) sebagai upaya pengujian

hipotesis yang dibangun dalam penelitian. Dalam pengoperasian SEM-PLS software yang digunakan adalah SMART PLS 3 Pro.

### Analisis dan Hasil Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas konvergen dengan mengevaluasi masing-masing nilai *average variance extracted* (AVE) variabel laten dengan ambang batas yang dapat diterima, yaitu 0,05 dan ambang batas nilai *loadings* >0,7, akan tetapi Ghazali (2015) menyatakan nilai *outer loadings* 0,5 masih dapat ditoleransi untuk diikutkan dalam model.

**Tabel 1: Hasil Pengujian Validitas Konvergen Awal**

Variabel Laten	Indikator	<i>Outer Loadings</i>	AVE
Perilaku Inovatif	IdeGen1	0,708	0,532
	IdeGen2	0,732	
	IdeGen3	0,798	
	IdePro1	0,648	
	IdePro2	0,703	
	IdePro3	0,712	
	IdeRea1	0,795	
	IdeRea2	0,782	
	IdeRea3	0,672	
Kepemimpinan Transformasional	IdeInfl	0,736	0,472
	IdeInf2	0,739	
	IdeInf3	0,752	
	IndCon1	0,697	
	IndCon2	0,716	
	IndCon3	0,728	

	<b>InsMo1</b>	<b>0,695</b>	
	<b>InsMo2</b>	<b>0,484</b>	
	<b>InsMo3</b>	<b>0,618</b>	
	<b>IntSti1</b>	<b>0,687</b>	
	<b>IntSti2</b>	<b>0,748</b>	
	<b>IntSti3</b>	<b>0,592</b>	
<b>Kinerja Individu</b>	<b>KK1</b>	<b>0,618</b>	
	<b>KK2</b>	<b>0,554</b>	
	<b>KK3</b>	<b>0,597</b>	
	<b>KK4</b>	<b>0,678</b>	
	<b>KK5</b>	<b>0,618</b>	
	<b>KK6</b>	<b>0,693</b>	
	<b>KK7</b>	<b>0,659</b>	<b>0,389</b>
	<b>KK8</b>	<b>0,591</b>	
	<b>KT1</b>	<b>0,698</b>	
	<b>KT2</b>	<b>0,656</b>	
	<b>KT3</b>	<b>0,692</b>	
	<b>KT4</b>	<b>0,670</b>	
	<b>KT5</b>	<b>0,285</b>	
	<b>KT6</b>	<b>0,626</b>	
	<b>KT7</b>	<b>0,610</b>	

Sumber: Hasil perhitungan menggunakan SmartPLS 3

Pengujian validitas konvergen dengan mengevaluasi masing-masing nilai *average variance extracted* (AVE) variabel laten dengan ambang batas yang dapat diterima, yaitu 0,05 dan ambang batas nilai *loadings* >0,7, akan tetapi Ghazali (2015) menyatakan nilai *outer loadings* 0,5 masih dapat ditoleransi untuk diikutkan dalam model. Tabel 1 menunjukkan hanya

variabel perilaku inovatif yang memiliki nilai AVE > 0,5. Oleh sebab itu perlu adanya perhitungan ulang dengan mengeliminasi indikator yang tidak memenuhi ambang batas.

Setelah dilakukan perhitungan ulang dengan mengeluarkan indikator kinerja tugas (KT) poin 4,5 dan 6, indikator kinerja kontekstual (KK) poin 2,3,5,7 dan 8, indikator inspirational motivational (InsMo) poin 2, serta indikator intelektual stimulation (InSti) poin 3 maka perhitungan yang dihasilkan dapat dilihat pada tabel 2.

**Tabel 2: Hasil Pengujian Validitas Konvergen Akhir**

Variabel Laten	Indikator	<i>Outer Loadings</i>	AVE
Perilaku Inovatif	IdeGen1	0,717	0,532
	IdeGen2	0,744	
	IdeGen3	0,811	
	IdePro1	0,641	
	IdePro2	0,709	
	IdePro3	0,705	
	IdeRea1	0,787	
	IdeRea2	0,784	
	IdeRea3	0,653	
Kepemimpinan Transformasional	IdeInfl	0,749	0,518
	IdeInf2	0,752	
	IdeInf3	0,769	
	IndCon1	0,708	
	IndCon2	0,754	
	IndCon3	0,746	

	<b>InsMo1</b>	<b>0,690</b>	
	<b>InsMo3</b>	<b>0,608</b>	
	<b>IntSti1</b>	<b>0,679</b>	
	<b>IntSti2</b>	<b>0,729</b>	
<b>Kinerja Individu</b>	<b>KK1</b>	<b>0,697</b>	
	<b>KK4</b>	<b>0,688</b>	
	<b>KK6</b>	<b>0,711</b>	<b>0,520</b>
	<b>KT1</b>	<b>0,774</b>	
	<b>KT2</b>	<b>0,737</b>	
	<b>KT3</b>	<b>0,731</b>	
	<b>KT7</b>	<b>0,704</b>	

Sumber: Hasil perhitungan menggunakan SmartPLS 3

Hasil perhitungan *outer model* pada tabel 2 menunjukkan bahwa nilai loading tiap indikator dinyatakan valid karena memenuhi kriteria yang ditentukan dengan nilai AVE >0,5 serta ambang batas *loadings* > 0,7, dengan nilai toleransi yang dinyatakan oleh Ghazali (2015) bahwa nilai *loadings* 0,5 masih dapat diikutkan ke dalam model.

### **Validitas Diskriminan**

Pengujian validitas diskriminan menggunakan nilai *cross loading*. Nilai pada tabel cross loading merupakan nilai koefisien antara indikator dan variabel laten serta nilai koefisien korelasi dengan indikator lainnya dalam model. Nilai koefisien terhadap konstruk wajib lebih besar dari koefisien lain. Jika nilai koefisien telah memenuhi kriteria maka variabel-variabel di dalam model dianggap valid.

**Tabel 3: Hasil Pengujian Validitas Diskriminan**

Peran Kepemimpinan Transformatif dalam Meningkatkan Kinerja ...

Indikator	Inovatif	Kinerja Individu	Transformasional
IdeGen1	<b>0,717</b>	0,218	0,073
IdeGen2	<b>0,744</b>	0,203	-0,070
IdeGen3	<b>0,811</b>	0,379	0,089
IdeInf1	0,023	0,365	<b>0,749</b>
IdeInf2	-0,048	0,316	<b>0,752</b>
IdeInf3	0,112	0,464	<b>0,769</b>
IdePro1	<b>0,641</b>	0,244	0,136
IdePro2	<b>0,709</b>	0,345	0,182
IdePro3	<b>0,705</b>	0,245	0,010
IdeRea1	<b>0,787</b>	0,299	0,051
IdeRea2	<b>0,784</b>	0,402	0,107
IdeRea3	<b>0,653</b>	0,235	0,120
IndCon1	0,237	0,503	<b>0,708</b>
IndCon2	0,007	0,396	<b>0,754</b>
IndCon3	0,051	0,314	<b>0,746</b>
InsMo1	0,034	0,375	<b>0,690</b>
InsMo3	0,073	0,293	<b>0,608</b>
IntSti1	0,060	0,368	<b>0,679</b>
IntSti2	0,201	0,418	<b>0,729</b>
KK1	0,258	<b>0,697</b>	0,417
KK4	0,419	<b>0,688</b>	0,422
KK6	0,263	<b>0,711</b>	0,484
KT1	0,322	<b>0,774</b>	0,348
KT2	0,283	<b>0,737</b>	0,294

<b>KT3</b>	0,311	<b>0,731</b>	0,391
<b>KT7</b>	0,172	<b>0,704</b>	0,344

Sumber: Hasil perhitungan menggunakan SmartPLS 3

Tabel di atas memperlihatkan bahwa setiap indikator memiliki nilai loading paling besar saat dihubungkan dengan konstruk/variabel latennya dibandingkan ketika dihubungkan (*cross loading*) dengan konstruk lainnya. Sebagai contoh, indikator *idea generation* (IdeGen1) pada baris pertama saat dihubungkan dengan konstruk perilaku inovasi memiliki *loading* yang paling tinggi, yaitu 0,717 dibandingkan jika dihubungkan dengan konstruk kinerja individu nilai loadingnya hanya sebesar 0,218, jika dihubungkan dengan kepemimpinan transformasional nilainya hanya 0,073. Begitu pula dengan indikator-indikator lainnya yang memiliki nilai loading terbesar jika dihubungkan dengan variabel latennya. Hal ini berarti semua indikator dalam penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang baik.

## Reliabilitas Komposit

### Hasil Perhitungan Reliabilitas Komposit

Tabel 4: Hasil Perhitungan Reliabilitas Komposit

Variabel Laten	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
<b>Inovatif</b>	0,891	0,911
<b>Kinerja Individu</b>	0,884	0,903
<b>Transformasional</b>	0,897	0,914

Sumber: Hasil p erhitungan menggunakan

SmartPLS 3

Hal pertama yang diperiksa dalam uji reliabilitas adalah nilai *cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability*. Tabel di atas menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai reliabilitas individual yang lebih besar dari level minimum *cronbach's alpha* > 0,7, serta nilai *composit reliability* dari semua variabel laten > 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan untuk mngukur variabel laten dikatakan reliabel atau handal.

### Uji Hipotesis

Penelitian ini menggunakan uji mediasi yang dikemukakan oleh Baron dan Kenny (1986) dalam pengujian hipotesis. Struktur model mediasi dikatakan sempurna jika memenuhi 4 kriteria yaitu; (a) hubungan kausal variabel independen terhadap variabel dependen (jalur a) bernilai signifikan, (b) hubungan kausal variabel independen dengan variabel mediator (jalur b) bernilai signifikan, (c) hubungan kausal variabel mediator terhadap variabel independen (jalur c) bernilai signifikan, (d) hubungan kausal variabel independen terhadap variabel dependen dengan memasukkan variabel mediator sebagai prediktor (jalur a) bernilai tidak signifikan.

**Tabel 5: Nilai t dan Koefisien pada Model Struktural 1**

<b>Konstruk</b>	<b>Koefisien</b>	<b>T Statistics</b>
<b>Transformasional -&gt; Kinerja</b>	0,546	6,967
<b>Individu</b>		

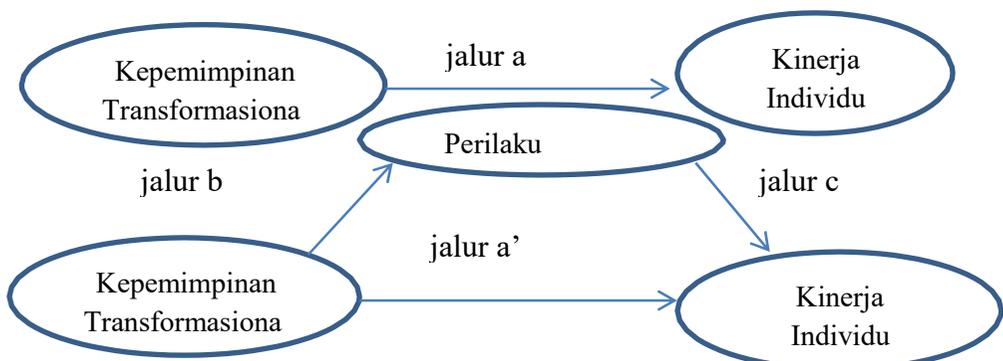
Sumber: Hasil perhitungan menggunakan SmartPLS 3

**Tabel 6: Nilai t dan Koefisien pada Model Struktural 2**

Konstruk	Koefisien	T Statistics
Perilaku Inovatif -> Kinerja Individu	0,353	3,858
Transformasional -> Kinerja Individu	0,497	5,652
Transformasional -> Perilaku Inovatif	0,138	1,298

Sumber: Hasil perhitungan menggunakan SmartPLS 3

**Tabel 7: Uji Hipotesis Bedasar Uji Mediasi Baron dan Kenny (1986)**



Sumber: Teori Mediasi menurut Baron dan Kenny (1986)

Tabel 5 model struktural 1 menunjukkan hubungan kausal antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja individu tanpa melibatkan variabel perilaku inovatif (pemediasi), menghasilkan nilai t sebesar 6,967 (signifikan) dengan nilai koefisien sebesar 0,546.

Tabel 6 model struktural 2 menunjukkan ada dua hubungan kausal yang signifikan pada tingkat signifikansi 10% dan 5%, yaitu hubungan variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja individu dengan memasukkan variabel perilaku inovatif sebagai variabel

mediasi dengan nilai  $t$  sebesar 5,652, dan hubungan kausal variabel perilaku inovatif terhadap kinerja individu dengan nilai  $t$  sebesar 3,858. Sedangkan hubungan yang tidak signifikan ditunjukkan pada pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif, karena nilai  $t$  1,298 kurang dari 1,660 pada  $\alpha$  10% dan kurang dari 1,984 pada  $\alpha$  5%.

Hasil perhitungan tersebut menjadi acuan dalam menentukan diterima atau tidaknya hipotesis pada penelitian ini, kesimpulan hipotesis sebagai berikut:

- 1) **H1 terdukung**, karena kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja individu santri yang bertugas di unit usaha pesantren.
- 2) **H2 tidak terdukung**, karena perilaku inovatif terbukti tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja individu santri, hal ini berdasar pada kriteria Baron dan Kenny (1986) jalur  $b$  tidak terpenuhi.

### **Hipotesis 1**

Hasil analisis menunjukkan adanya korelasi yang positif signifikan secara statistik antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja individu di unit usaha pesantren. Hal ini berarti hipotesis pertama dalam penelitian diterima. Melihat nilai koefisien yang dikategorikan cukup tinggi (0,546) menunjukkan bahwa kinerja individu santri di unit usaha pesantren sangat ditentukan oleh kepemimpinan transformatif seorang kepala unit usaha pesantren.

Secara teori, hasil perhitungan pengaruh variabel kepemimpinan dengan terhadap kinerja individu pada penelitian ini sesuai dengan apa yang telah dikatakan Choi *et al.* (2017). Mereka menyatakan bahwa

kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap aspek output kinerja individu, sedangkan *shared leadership* meningkatkan pengorganisasian dan efektivitas perencanaan tim. Pemimpin yang transformatif akan mengupayakan langkah- langkah yang dapat meningkatkan kinerja tim dan individu untuk mencapai target yang telah ditentukan. Serta mampu memberikan teladan dan motivasi kepada bawahannya untuk menjaga menjaga konsistensi kerja (Choi *et al*, 2017).

Kesamaan status dan latar belakang sebagai santri dapat menjadi faktor terdapatnya pengaruh positif signifikan antara kepemimpinan transformasional kepala unit terhadap kinerja santri. Kepala unit mengetahui apa yang dibutuhkan seorang santri untuk menyelesaikan tugas-tugas di unit kerja karena dia juga merasakan hal tersebut. Keadaan seperti ini menciptakan ruang diskusi antara atasan dan bawahan yang nantinya kebijakan yang ambil adalah hasil dari musyawarah kedua pihak. Ditambah lagi perbedaan usia yang tidak begitu jauh memudahkan kepala unit dalam berkomunikasi kepada bawahannya,, begitu juga sebaliknya.

## **Hipotesis 2**

Temuan penelitian ini menyatakan bahwa perilaku inovatif santri di Kopontren terbilang PP Sidogiri dan Al Fatah tidak terlalu tinggi. Hal ini disebabkan karena mayoritas produk yang dijual adalah produk barang bukan jasa yang harus menyesuaikan dengan minat pembeli, alat-alat yang digunakan dalam proses menjalankan tugas tidak memerlukan keahlian khusus dan pelanggan mayoritas adalah santri sendiri yang mengetahui tentang kondisi unit usaha, meskipun tidak menutup kemungkinan masalah-masalah yang memerlukan perilaku inovatif akan terjadi, seperti penambahan produk makanan (inovasi menu) dan lain lain.

Pesantren salaf tidak menolak pada kemajuan zaman dan

teknologi yang berkembang, akan tetapi kepala unit usaha lebih mementingkan untuk memaksimalkan potensi yang ada. Hal tersebut dilakukan karena penyelesaian masalah dirasa cukup dengan mengikuti aturan yang telah ada, sehingga ide-ide baru dianggap masih belum perlu dilakukan. Status kepala unit usaha yang masih berstatus santri bukan murni sebagai pengelola profesional sedikit banyak berpengaruh pada fokus pengelolaan unit usaha. Ditambah lagi melihat hasil jawaban responden pada item IM2 yang hanya sebesar 3,80 menunjukkan bahwa sikap kepala unit yang sering mengkritik ide-ide baru santri dan berbeda dengan pendapatnya berpengaruh terhadap keinginan santri dalam mencari ide-ide baru lainnya Alasan tersebut memengaruhi kurangnya pengaruh kepemimpinan transformasional kepala unit terhadap kinerja individu, dilihat dari indikator *intellectual stimulation* dan *inspirational motivation*.

Pengaruh positif perilaku inovatif santri terhadap kinerja individunya timbul dari diri mereka sendiri dan tidak dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional kepala unit usaha. Melihat hasil hubungan kausal penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kinerja individu santri dipengaruhi oleh faktor internal pribadi santri yakni perilaku inovatif dan faktor eksternal yang dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala unit. Perilaku inovatif santri murni lahir dari kesadaran diri mereka dan tidak dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional kepala unit usaha, sehingga lebih tepat untuk dijadikan variabel independen yang mempengaruhi kinerja individu bukan sebagai variabel mediasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya dua pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan transformasional kepala unit usaha terhadap kinerja individu santri serta pengaruh perilaku inovatif terhadap kinerja

individu, tetapi di sisi lain tidak adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif. Berdasarkan hasil penelitian tersebut berikut saran peneliti kepada pengelola unit usaha untuk kemajuan Kopontren (nilai persepsi per variabel dapat dilihat di lampiran):

1. Melihat item-item kinerja kontekstual, pihak pengelola diharapkan mampu mempertahankan loyalitas santri kepada unit usaha, dilihat dari item KK2 dan KK5 tentang kesetiaan dan usaha mempertahankan nama baik dengan nilai mean tertinggi, yaitu 4,54 dan 4,48. Jika melihat nilai mean indikator-indikator kinerja tugas, item KT5 tentang kesadaran pengembangan diri santri perlu ditingkatkan karena nilai mean yang secara interval termasuk tinggi namun mendekati ambang batas sedang yang hanya 3,68. Cara yang dapat dilakukan pengelola yaitu memberikan target tinggi kepada santri untuk mengetahui seberapa batas kemampuan, kelebihan dan kekurangan santri, yang selanjutnya dapat menjadi bahan evaluasi bagi pengelola.
2. Hasil mean item-item pernyataan kepemimpinan transformasional secara keseluruhan memiliki mean tinggi, yaitu 4.23. Hal ini menunjukkan persepsi santri yang positif terhadap kepala unit usaha tempat mereka bertugas. Tetapi kepala dan pengelola perlu memperhatikan item IM2 tentang apresiasi kepada pendapat santri yang berbeda dengan pendapatnya. Pengelola diharap lebih terbuka dengan pendapat ataupun ide baru yang diusulkan oleh santri, hal ini juga sebagai cara agar para santri berani untuk menyampaikan gagasan didepan publik.
3. Perilaku inovatif santri seharusnya menjadi fokus bagi pengelola unit usaha, melihat hasil jawaban santri yang masih banyak menjawab sangat tidak setuju, seperti pada indikator IP1 tentang kurangnya

persetujuan pengelola terhadap ide-ide baru santri yang rata-rata jawaban hanya sebesar 3,38. Menurut Janssen (2000) perilaku inovatif dapat ditingkatkan dengan menstimulasikan intelektual, memberi pantangan/batasan (deadline), mendelegasikan bawahan ke seminar-seminar bertema inovasi, pengakuan dan apresiasi atas ide-ide baru, menyediakan sumber daya yang dibutuhkan dan pemantauan tugas.

### **Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh kepemimpinan transformasional kepala unit usaha pesantren terhadap kinerja individu santri yang dimediasi oleh perilaku inovatif santri. Dari hasil pengujian dan pembahasan terdapat dua temuan utama yang dapat dikemukakan sebagai kesimpulan dari penelitian ini, yaitu: *pertama*, adanya pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional kepala unit usaha pesantren terhadap kinerja individu santri yang bertugas di unit usaha pesantren. Kedua, berdasarkan pada hasil uji mediasi Baron dan Kenny, perilaku inovatif santri terbukti tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional kepala unit usaha terhadap kinerja individu santri.

### **Daftar Pustaka**

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). *Partial Least Square (PLS)*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Aji, G. (2011). Faktor-faktor yang Memenuhi Kinerja Koperasi Pondok Pesantren. *Walisongo, Volume 19, Nomor 1*.
- Amin, C. (2018). *Immobilitas Penduduk Terdampak Rob di Pesisir Semarang*. Yogyakarta: Disertasi Fakultas Geografi UGM.
- Arikunto, S. (2002). *Metodologi Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta:

PT.Rineka Cipta.

Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.

Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q., & Hartnell, C. A. (2012). Transformational Leadership, Innovative Behavior, and Task Performance: Test of Mediation and Moderation Processes. *Human Performance*, 25, 1–25.

Assany, M. (2019). Analysis of Sharia Financing Potentials on Fisheries Sector. *Journal of Finance and Islamic Banking*, 1(2), 150-163. doi:<http://dx.doi.org/10.22515/jfib.v1i2.1475>

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441–462.

Azwar, S. (2011). *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. K. (2000). Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 21 Issue: 3, 157-161.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No. 6, 1173-1182.

Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.

Bunce, D., & West, M. A. (1996). Stress Management and Innovation Interventions at Work. *Human Relations*, Vol. 49, No. 2, 209-231.

Choi, S. B., Kim, K., & Kang, S.-W. (2017). Effects Of Transformational

And Shared Leadership Styles On Employees' Perception Of Team Effectiveness. *Social Behavior And Personalit*, Vol. 45, Issue. 3, 377–386.

- Darto, M. (2014). The Role Of Organizational Citizenship Behavior (Ocb) In The Individual Performance Improvement In The Public Sector: A Theoretical And Empirical Analysis. *Jurnal Borneo Administrator/Volume 10/No.1*, 10-34.
- Edwards, J. R., Knight, D. K., Broome, K. M., & Flynn, P. M. (2010). The Development And Validation Of A Transformational Leadership Survey For Substance Use Treatment Programs. *Substance Use & Misuse*, 45, 1279–1302.
- Fasa, M. I. (2014). *Manajemen Unit Usaba Pesantren (Studi Kasus Pondok Modern Darussalam Gontor 1 Ponorogo Jawa Timur)*. Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga.
- Ghozali, I. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. (Edisi Ke 4)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 21 Edisi 7*. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair Jr. J. F, H. G. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. California: SAGE .
- Hair, J. J., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. California: SAGE Publication.
- Hill, A. D., Wallace, J. C., Ridge, J. W., Johnson, P. D., Paul, J. B., & Suter, T. A. (2014). Innovation and Effectiveness of Co-Founded Ventures: A Process Model. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 29, No. 1, 145-159.
- Indrawati, N. K. (2014). Management by Inspiration: Implementation of Transformational Leadership on Business at Pondok Pesantren Sunan Drajat. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 115, 79–90.
- Isbah, M. F. (2012). Religiously Committed and Prosperously

Developed: The Survival of Pesantren Salaf in Modern Indonesian Islamic Education. *Review of Indonesian and Malaysian Affairs* vol. 46, no. 1, 83–104.

- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of eVort–reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73., 287–302.
- Jogiyanto. (2008). *Metodologi Penelitian Sistem Informasi*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *Academy of Management Review* Vol. 12, No.4.
- Lara, P. Z., & Ding, J. M. (2017). Task and contextual performance as reactions of hotel staff to labor outsourcing: The role of procedural justice. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51-61.
- Motowidlo, S. J., & Scotter, J. R. (1994). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79. No. 4, 475-480.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Nadzir, M. (2015). Membangun Pemberdayaan Ekonomi Di Pesantren. *Economica, Jurnal Pemikiran dan Penelitian Ekonomi Islam*, Volume VI/Edisi 1/Mei.
- Park, S., & Jo, S. J. (2017). The impact of proactivity, leader-member exchange, and climate for innovation on innovative behavior in Korean Government Sector. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2002). Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, Vol. 6, No. 2, 172-197.

- Pieterse, A. N., Knippenberg, D. V., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal Of Organizational Behavior*, vol. 31, issue 4, 609-623.
- Reuvers, M., Engen, M. L., Vinkenbug, C. J., & Wilson-Evered, E. (2008). Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour: Exploring the Relevance of Gender Differences. *Creativity And Innovation Management*, Vol. 17 No. 3, 227- 244.
- Robbins, S. (2001). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta: Prenhallindo.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *The Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, 580-607.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- Supriyadi. (2010). The Moderating Effect Of Procedural Justice On The Effectiveness Of The Balanced Scorecard In Improving Managerial Performance Through Organizational Commitment. *Gadjah Mada International Journal of Business*, September-December 2010, Vol. 12, No. 3, 415-434.
- Syarbani, H. (2010). Analisis Pengaruh Partisipasi Santri Komitmen Dan Kemampuan Berinovasi Terhadap Kinerja Koperasi Pondok Pesantren Di Kota Semarang. *Economica: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Ekonomi Islam*, Volume 1/ Edisi I, 133- 148.
- Tambunan, E. H. ( 2005). *Kunci Menuju Sukses dalam Manajemen dan Kepemimpinan*. Bandung: Indonesia Publishing House.
- Umar, H. (2001). *Metode Penelitian dan Aplikasi Dalam Pemasaran*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Umum.
- West, M. A., & Anderson, N. R. (1996). Innovation In Top Management Teams. *Journal of Applied psychology*, Vol. 81, 680.