

TESIS

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA MADRASAH DALAM MENANGANI KERENTANAN SOSIAL-EKONOMI SANTRI DI ERA VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) Di MTs AL AMIRIYYAH BLOKAGUNG BANYUWANGI



Oleh:

CHATREYS SUCI RAMADANI YOGI

NIM: 2311251038

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN
ISLAM FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS KH.MUKHTAR SYAFAAT BLOKAGUNG
BANYUWANGI**

2025

TESIS

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
KEPALA MADRASAH DALAM MENANGANI KERENTANAN
SOSIAL-EKONOMI SANTRI DI ERA VUCA (Volatility,
Uncertainty, Complexity, Ambiguity) Di MTs AL
AMIRIYYAH BLOKAGUNG BANYUWANGI**



Oleh:

CHATREYS SUCI RAMADANI YOGI

NIM: 2311251038

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN
ISLAM FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS KH.MUKHTAR SYAFAAT BLOKAGUNG
BANYUWANGI**

2025

Prasyarat Gelar

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
KEPALA MADRASAH DALAM MENANGANI
KERENTANAN SOSIAL-EKONOMI SANTRI DI ERA
VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) Di
MTs AL AMIRIYYAH BLOKAGUNG BANYUWANGI**

TESIS

**Diajukan kepada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan
Universitas KH. Mukhtar Syafaat Blokagung Banyuwangi
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam
Menyelesaikan Program Magister Pendidikan (M.Pd.)**

Oleh:

CHATREYS SUCI RAMADANI YOGI

NIM: 2311251038

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN
ISLAM FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS KH.MUKHTAR SYAFAAT BLOKAGUNG
BANYUWANGI**

2025

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Tesis dengan judul:

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
KEPALA MADRASAH DALAM MENANGANI KERENTANAN
SOSIAL-EKONOMI SANTRI DI ERA VUCA (Volatility,
Uncertainty, Complexity, Ambiguity) Di MTs AL
AMIRIYYAH BLOKAGUNG BANYUWANGI**

Telah disetujui untuk diajukan dalam sidang
ujian tesis Pada: Juni 2025

Mengetahui,

Ka. Prodi

Pembimbing

Dr. M. Bisri Ikhwan, Lc., M.Pd.
NIPY. 3151624068701

Dr. Siti Aimah, S.Pd.I., M.Si.
NIPY. 3150801058001

PENGESAHAN PENGUJI

Tesis saudari Chatreys Suci Ramadani Yogi telah dimunaqosah kepada
dewan penguji Tesis Fakultas Tarbiyah dan Keguruan
Universitas KH. Mukhtar Syafaat (UIMSYA) Blokagung Banyuwangi
pada tanggal

Dan telah diterima serta disahkan sebagai salah satu syarat untuk
memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd.)

Tim Penguji

Ketua

Dr. H. Muhammad Imam Khaudli, S.Pd.I., M.Si.

NIPY: 3150813038301

Penguji I

Penguji II

Dr. Ainur Rofiq, M.Pd.I.

NIPY. 3152328097701

Dr. Rofat Hizmatul Himmah, M.Pd.I

NIPY. 3151415108901

Dekan

Dr. Siti Aimah, S.Pd.I., M.Si.

NIPY. 3150801058001

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ

"Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri."

(Q.S. Ar-Ra'd: 11)

PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirobbil'alamin.

Puji syukur kehadiran Allah SWT. Yang telah melimpahkan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan rasa syukur dan bahagia. Penulis mempersembahkan tesis ini kepada:

1. Al Maghfurlah KH. Mukhtar Syafa'at Abdul Ghofur dan segenap masyayikh PP. Darussalam Blokagung yang selalu menguatkan pondasi iman kami.
2. Kedua orang tua Ibu lilik wijiarti dan Bapak Subandi sehingga saya bisa pada tahap ini.
3. Segenap dosen-dosen Universitas KH. Mukhtar Syafaat terutama Prodi Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam yang selalu membimbing kami dengan penuh rasa kasih sayang.
4. Dr. Siti Aimah, S.Pd.I., M.Si. yang telah memberikan tenaga, waktu, dan pikiran untuk membimbing dan mengarahkan tesis saya hingga saya dinyatakan lulus.
5. Teman-teman seperjuangan mahasiswa dan mahasiswi pascasarjana MPI yang telah memberikan kesan indah selama masa perkuliahan.

Pernyataan Keaslian Tesis

Bismillahirrohmanirrohim.

Yang bertandatangan dibawah ini, saya:

Nama : Chatreys Suci Ramadani Yogi

NIM : 2311251038

Program Studi : Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam

Alamat : Tangerang, Banten

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa:

- a. Tesis ini tidak pernah diserahkan oleh lembaga perguruan tinggi manapun untuk mendapatkan gelar akademik apapun.
- b. Tesis ini benar-benar hasil karya pribadi dan bukan merupakan hasil tindak kecurangan atas karya orang lain.
- c. Apabila di kemudian hari ditemukan bahwa tesis ini hasil dari tindak kecurangan, maka saya siap menanggung segala konsekuensi hukum yang dibebankan.



Banyuwangi, 16 Juni 2025
Yang Menyatakan,

Chatreys Suci Ramadani Yogi

ABSTRACT

Suci Chatreys. 2025. KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA MADRASAH DALAM MENGATASI KERENTANAN SOSIAL EKONOMI SANTRI DI ERA VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) Di MTs AL AMIRIYYAH BLOKAGUNG BANYUWANGI. Postgraduate Program in Islamic Education Management, KH. Mukhtar Syafaat University, Blokagung.

Keywords: transformational leadership, socio-economic vulnerability, santri, VUCA era, madrasah.

This study aims to describe and analyze the implementation of transformational leadership of madrasah principals in dealing with the socio-economic vulnerability of santri in the VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) era. The research was conducted using a qualitative approach through in-depth interviews, observations, and documentation studies in madrasahs that have students from vulnerable families. The results showed that madrasah principals practice transformational leadership dimensions such as inspirational motivation, individualized consideration, and idealized influence. This is realized through a personal approach, emotional support, and strengthening the value of optimism to build the resilience of students in facing socio-economic dynamics.

In addition, the madrasah head develops strategic programs such as scholarships, education subsidies, and cross-sector cooperation with social institutions, donors, and local governments. This collaboration expands resources and supports the continuity of vulnerable santri education. The implementation of transformational leadership is proven to be able to create a learning environment that is adaptive, inclusive and responsive to the challenges of the VUCA era. This research emphasizes the importance of the role of madrasah principals as agents of change who not only manage educational administration, but also become the driving force for the socio-economic welfare of students.

ABSTRAK

Suci Chatreys. 2025. KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA MADRASAH DALAM MENGATASI KERENTANAN SOSIAL EKONOMI SANTRI DI ERA VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) Di MTs AL AMIRIYYAH BLOKAGUNG BANYUWANGI. Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam, Universitas KH. Mukhtar Syafaat University, Blokagung.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kerentanan Sosial-Ekonomi, Santri, Era VUCA, Madrasah.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam menangani kerentanan sosial-ekonomi santri di era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). Penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi pada madrasah yang memiliki santri dari keluarga rentan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah mempraktikkan dimensi kepemimpinan transformasional seperti *inspirational motivation*, *individualized consideration*, dan *idealized influence*. Hal ini diwujudkan melalui pendekatan personal, dukungan emosional, serta penguatan nilai optimisme untuk membangun ketahanan santri dalam menghadapi dinamika sosial-ekonomi.

Selain itu, kepala madrasah mengembangkan program-program strategis seperti beasiswa, subsidi pendidikan, dan kerja sama lintas sektor dengan lembaga sosial, donatur, serta pemerintah daerah. Kolaborasi ini memperluas sumber daya dan mendukung keberlangsungan pendidikan santri rentan. Implementasi kepemimpinan transformasional terbukti mampu menciptakan lingkungan belajar yang adaptif, inklusif, dan responsif terhadap tantangan era VUCA. Penelitian ini menegaskan pentingnya peran kepala madrasah sebagai agen perubahan yang tidak hanya mengelola administrasi pendidikan, tetapi juga menjadi motor penggerak kesejahteraan sosial-ekonomi peserta didik.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji syukur saya haturkan kepada Allah Swt. Yang maha pengasih lagi maha penyayang yang telah memberikan nikmat serta rahmatnya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Sholawat teriring salam semoga tetap terlimpahkan kepada Nabi Muhammad Saw. Yang telah membawa kedamaian di bumi ini dan dinantikan syafa'atnya di hari kiamat. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tanpa bantuan dari berbagai pihak, tesis ini tidak akan terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. KH. Ahmad Hisyam Syafa'at, S.Sos.I., M.H. Pengasuh Pondok Pesantren Darussalam Blokagung Tegalsari Banyuwangi.
2. Dr. H. Ahmad Munib Syafa'at, Lc., M.E.I. Rektor Universitas KH. Mukhtar Syafaat Blokagung.
3. Dr. Siti Aimah, S.Pd.I., M.Si. Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan.
4. Dr. M. Bisri Ikhwan, Lc., M.Pd. Ketua Prodi Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam Universitas KH. Mukhtar Syafaat Blokagung.
5. Seluruh Dosen Universitas KH. Mukhtar Syafaat Blokagung.
6. Dr. Siti Aimah, S.Pd.I., M.Si. Sebagai Dosen Pembimbing yang sangat telaten dan sabar dalam membimbing kami untuk menyelesaikan tesis ini.
7. Seluruh teman-teman Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam Angkatan 2022 seperjuangan.

Semoga Allah tetap memberikan kesehatan serta keselamatan kepada beliau semua *Amiin*. Penulis berharap kepada *Allah Azza Wajalla*, semoga skripsi yang telah tersusun ini dapat memberikan manfaat. *Amiin Yarobbal Alamin*.

Blokagung, 16 Juni 2025

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Sampul Luar
Halaman Sampul Dalam
Halaman prasyarat Gelar
Halaman Persetujuan Pembimbing
Halaman Pengesahan Penguji
Halaman Motto Dan Pembahasan
Halaman Pernyataan Keaslian Tesis
Halaman Abstract (bahasa inggris)
Halaman abstrak (bahasa indonesia)
Halaman Kata Pengantar
Halaman Daftar Isi
Halaman daftar tabel
Halaman daftar gambar
Halaman daftar lampiran
Halaman transliterasi

BAB I Pendahuluan

- 1.1 Latar Belakang
- 1.2 Rumusan Masalah
- 1.3 Tujuan Penelitian
- 1.4 Manfaat Penelitian
 - 1.4.1 Manfaat Teoritis
 - 1.4.2 Manfaat Praktis
- 1.5 Definisi Istilah

BAB II Landasan Teori

- 2.1 Teori Yang Berkaitan
- 2.2 Penelitian Terdahulu
- 2.3 Alur Pikir Penelitian

BAB III Metode Penelitian

- 3.1 Jenis Penelitian
- 3.2 Lokasi Dan Waktu Penelitian
- 3.3 Kehadiran Peneliti
- 3.4 Subjek Penelitian (Informan)
- 3.5 Data Dan Sumber Data
- 3.6 Prosedur Pengumpulan Data
- 3.7 Keabsahan Data
- 3.8 Analisis Data

BAB IV Hasil Dan Pembahasan

- 4.1 Gambaran Data Lapangan
- 4.2 Verifikasi Data Lapangan
- 4.3 Pembahasan

BAB V PENUTUP

- 5.1 Kesimpulan
- 5.2 Implikasi
- 5.3 Implikasi penelitian
 - 5.3.1 Implikasi Teoritis
 - 5.3.2 Implikasi Praktis
- 5.4 Keterbatasan Penelitian
- 5.5 Saran

Daftar Pustaka

DAFTAR RIWAYAT HIDUP
LAMPIRAN-LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kepemimpinan transformasional dapat membantu santri mengatasi keterbatasan sosial dan ekonomi (Sliwka et al., 2024; Sharma & Jain, 2022; Berkovich & Eyal, 2021). pemimpin madrasah yang visioner dan inspiratif mampu mendorong inovasi dalam pengelolaan sumber daya, pendidikan berbasis kewirausahaan, dan kemitraan dengan berbagai pihak (Dwi et al., 2024; Werdiningsih et al., 2023; Setiawan et al., 2022). Beberapa madrasah berbasis pesantren telah berhasil mengembangkan unit usaha mandiri, seperti pertanian, koperasi santri, dan bisnis digital, yang membantu santri memperoleh penghasilan dan pengalaman kerja. Pemimpin madrasah yang visioner mampu mendorong inovasi dalam pengelolaan sumber daya, pendidikan kewirausahaan, dan kemitraan strategis (Alfaruqi & Fahmi, 2025; Asyha, 2024; Indana et al., 2023). Melalui kepemimpinan yang kuat dan berorientasi pada perubahan, sehingga madrasah mampu menciptakan ekosistem yang mendukung kesejahteraan santri, memberikan mereka peluang untuk memperoleh penghasilan dan pengalaman kerja yang berharga. Dengan kepemimpinan yang kuat dan berorientasi pada perubahan, madrasah dapat menjadi solusi dalam menciptakan ekosistem yang mendukung kesejahteraan santri.

Santri sering menghadapi tantangan sosial dan ekonomi akibat ketimpangan akses terhadap sumber daya pendidikan dan ekonomi (Arifin et al., 2024; Zani & Rahayu, 2022; Syafnan et al., 2024). Banyak santri berasal dari keluarga kurang mampu yang kesulitan memenuhi kebutuhan dasar, seperti biaya pendidikan dan kehidupan sehari-hari. Studi dari berbagai lembaga menunjukkan bahwa mayoritas santri sering mengandalkan beasiswa atau bantuan sosial untuk bertahan (Aziz et al., 2024; Shaturaev, 2021; Adinugraha & Shulhoni, 2023). Tanpa kepemimpinan transformasional di madrasah yang dapat menciptakan inovasi sosial dan ekonomi, ketimpangan ini akan semakin memperparah kondisi para santri di era yang penuh ketidakpastian. Diperlukan pemimpin madrasah yang visioner dan inspiratif untuk mendorong inovasi dalam pengelolaan sumber daya, pendidikan berbasis kewirausahaan, dan kemitraan dengan berbagai pihak guna menciptakan ekosistem yang mendukung kesejahteraan santri.

Madrasah perlu bersinergi dengan berbagai pihak untuk membantu santri menghadapi krisis ekonomi (Supriatna et al., 2024; Kencono et al., 2022; Lundeto, 2023). Tanpa dukungan dari pemerintah, masyarakat, dan dunia usaha, madrasah akan kesulitan memberikan solusi ekonomi yang berkelanjutan bagi santri (Fitria & Rifan, 2024; Wijaya & Sholeh, 2021; Ilham et al., 2022). Kementerian Agama juga meluncurkan program Santripreneur, yang bekerja sama dengan dunia usaha untuk melatih santri dalam keterampilan bisnis dan industri kreatif (Khobir et al., 2024; Armita & Hanifah, 2023; Supriyono et al., 2024). Beberapa madrasah yang berkolaborasi dengan pemerintah dan perusahaan telah berhasil menciptakan program pemberdayaan ekonomi berbasis pesantren, seperti pelatihan kerja dan magang industri yang bertujuan membangun kewirausahaan di pesantren dengan menghubungkan mereka ke industri. Kepemimpinan transformasional di madrasah harus mengedepankan kolaborasi sebagai strategi utama dalam menciptakan solusi bagi permasalahan sosial dan ekonomi santri.

Era yang menuntut santri untuk lebih mandiri dan adaptif (EL AOURI, 2024; Soemitra et al., 2023; Sum, 2022). Ketidakpastian ekonomi dan sosial mengharuskan individu memiliki keterampilan yang lebih fleksibel untuk bertahan dan berkembang. Penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kewirausahaan dapat membantu santri memahami dan membangun bisnis mereka, mempersiapkan mereka untuk sukses dalam bidang ini (Al Balushi et al., 2023; Wanidison & Shaddiq, 2021; Alenezi & Akour, 2024). Selain itu, pengenalan teknologi digital dalam pelatihan kewirausahaan meningkatkan keterampilan santri dalam mengelola usaha kreatif (Rouf et al., 2024; Hasanah & Ummiyati, 2023; Kusuma et al., 2025). Data dari berbagai penelitian menunjukkan bahwa santri yang mendapatkan pelatihan keterampilan berbasis teknologi dan kewirausahaan memiliki peluang lebih besar untuk berkontribusi dalam ekonomi mandiri setelah lulus. Kepemimpinan transformasional dalam madrasah dapat berperan dalam membekali santri dengan keterampilan yang relevan agar mereka mampu menghadapi tantangan dengan lebih percaya diri.

MTs al-Amiriyyah Blokagung dipilih karena relevan dengan kajian kepemimpinan transformasional dalam menghadapi darurat sosial dan ekonomi di kalangan santri. Madrasah ini berada di lingkungan pesantren yang mayoritas santrinya berasal dari berbagai latar belakang ekonomi, termasuk keluarga dengan keterbatasan finansial. Kondisi ini mencerminkan tantangan nyata yang dihadapi santri dalam mengakses pendidikan berkualitas serta peluang ekonomi yang terbatas.

Selain itu, madrasah ini telah menerapkan berbagai strategi kepemimpinan dalam pengelolaan pendidikan dan pengembangan potensi ekonomi siswa. Adanya program kewirausahaan seperti koperasi dan pelatihan keterampilan menunjukkan upaya dalam meningkatkan kemandirian santri. Namun, dalam menghadapi era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) yang penuh ketidakpastian, diperlukan kepemimpinan transformasional yang lebih inovatif untuk menciptakan solusi berkelanjutan. Pemilihan lokasi ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai efektivitas kepemimpinan dalam merespons tantangan sosial dan ekonomi. Hasil penelitian ini juga diharapkan menjadi rekomendasi bagi madrasah lain dalam menerapkan model kepemimpinan yang adaptif dan berorientasi pada pemberdayaan santri.

Masalah penelitian ini yang ada di Madrasah ini terkait kepemimpinan transformasional dalam madrasah: solusi menghadapi darurat social dan ekonomi di kalangan santri di era vuca yang berada di lingkungan pesantren dimana sebagian besar santrinya berasal dari keluarga menengah ke bawah, sehingga akses terhadap pendidikan berkualitas dan peluang ekonomi masih menjadi kendala utama. Ketidakpastian ekonomi semakin berdampak pada keberlanjutan pendidikan santri. Krisis sosial dan ekonomi, seperti keterbatasan sumber daya, minimnya pelatihan keterampilan, serta kurangnya program pemberdayaan ekonomi, menuntut kepemimpinan madrasah yang lebih adaptif dan inovatif. Namun, tantangan yang muncul adalah sejauh mana kepemimpinan transformasional di madrasah mampu memberikan solusi konkret untuk mengatasi permasalahan tersebut. Hal ini berdasarkan keterangan dari kepala madrasah berikut:

Kepemimpinan transformasional penting untuk menghadapi krisis sosial dan ekonomi di era vuca. Dengan pendekatan yang adaptif dan inovatif, madrasah dapat memberikan solusi konkret bagi santri melalui program beasiswa, pelatihan keterampilan, dan kerja sama dengan berbagai pihak. Namun, masih dibutuhkan dukungan lebih lanjut agar upaya ini dapat berjalan lebih maksimal dan berkelanjutan (km).

Berdasarkan keterangan tersebut diketahui bahwa. Kepemimpinan transformasional dalam madrasah berperan krusial dalam menghadapi tantangan sosial dan ekonomi. Dengan pendekatan yang adaptif dan inovatif, madrasah mampu menciptakan solusi nyata bagi santri, terutama dalam meningkatkan akses terhadap pendidikan berkualitas dan peluang ekonomi. Beberapa langkah strategis yang telah diterapkan antara lain program beasiswa, pelatihan keterampilan, dan kerja sama dengan berbagai pihak untuk mendukung kemandirian santri. Wawancara juga menunjukkan

bahwa ada keterbatasan sumber daya dan kesinambungan dukungan dari pihak eksternal. Oleh karena itu, dibutuhkan sinergi yang lebih kuat antara madrasah, pemerintah, organisasi sosial, dan dunia usaha agar upaya yang telah dilakukan dapat berjalan lebih optimal dan berkelanjutan.

Penelitian mengenai kepemimpinan transformasional dalam madrasah menjadi sangat penting mengingat tantangan sosial dan ekonomi yang dihadapi santri di era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). Sebagian besar santri berasal dari keluarga menengah ke bawah, sehingga akses terhadap pendidikan berkualitas dan peluang ekonomi masih menjadi kendala utama. Krisis ekonomi yang berkelanjutan memperparah kondisi ini, mengancam keberlanjutan pendidikan santri dan mempersempit kesempatan mereka untuk berkembang. Dalam konteks ini, kepemimpinan madrasah yang inovatif dan adaptif sangat diperlukan untuk memberikan solusi konkret, seperti pengembangan program beasiswa, pelatihan keterampilan, serta pemberdayaan ekonomi santri. Penelitian ini menjadi krusial untuk mengidentifikasi strategi kepemimpinan yang efektif dalam menghadapi tantangan tersebut, serta memberikan rekomendasi bagi madrasah dalam menciptakan sistem yang lebih inklusif dan berkelanjutan. Selain juga landasan bagi pembuat kebijakan dan pemangku kepentingan dalam mendukung madrasah agar dapat berperan lebih maksimal dalam membangun kemandirian santri dan menghadapi tantangan global.

Pemilihan lokasi penelitian MTs Al Amiriyyah sebagai lokasi penelitian didasarkan pada beberapa pertimbangan. Yaitu Madrasah ini memiliki jumlah peserta didik yang cukup besar dan beragam latar belakang, sehingga memungkinkan diperolehnya data yang representatif. Madrasah memiliki struktur organisasi dan kegiatan pembelajaran yang tertata baik, sehingga mendukung kelancaran pelaksanaan penelitian. Lokasi madrasah yang berada dalam lingkungan pesantren memberikan nilai tambah tersendiri dalam kajian-kajian yang berkaitan dengan pendidikan berbasis nilai keagamaan dan karakter.

1.2 Rumusan Masalah

- 1.2.1 Bagaimana kepemimpinan transformasional kepala madrasah diimplementasikan dalam menangani kerentanan sosial-ekonomi santri di era VUCA?
- 1.2.2 Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam mengatasi kerentanan sosial-ekonomi santri di era VUCA?
- 1.2.3 Strategi dan program apa yang dikembangkan oleh kepala madrasah dengan kepemimpinan transformasional untuk

mengurangi dampak kerentanan sosial-ekonomi terhadap santri di era VUCA?

- 1.2.4 Bagaimana dampak kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap motivasi belajar, prestasi akademik, dan kesejahteraan sosial-ekonomi santri yang mengalami kerentanan di era VUCA?

1.3 Tujuan Penelitian

- 1.3.1 Menganalisis kepemimpinan transformasional kepala madrasah diimplementasikan dalam menangani kerentanan sosial-ekonomi santri di era VUCA
- 1.3.2 Menganalisis faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam mengatasi kerentanan sosial-ekonomi santri di era VUCA
- 1.3.3 Menganalisis strategi dan program apa yang dikembangkan oleh kepala madrasah dengan kepemimpinan transformasional untuk mengurangi dampak kerentanan sosial-ekonomi terhadap santri di era VUCA
- 1.3.4 Menganalisis dampak kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap motivasi belajar, prestasi akademik, dan kesejahteraan sosial-ekonomi santri yang mengalami kerentanan di era VUCA

1.4 Manfaat Penelitian

- 1.4.1 Manfaat Teoritis
 - 1.4.1.1 Penelitian ini dapat memperkaya kajian tentang kepemimpinan transformasional, khususnya dalam konteks pendidikan berbasis pesantren. Hasilnya untuk dapat diterapkan kepala sekolah dalam kepemimpinan yang adaptif dan visioner dalam menghadapi dinamika sosial-ekonomi yang terus berubah.
 - 1.4.1.2 Studi ini memberikan perspektif baru dalam bidang manajemen pendidikan, terutama dalam mengelola madrasah yang berada di lingkungan dengan keterbatasan sumber daya. Sehingga menjadi referensi bagi akademisi dalam mengembangkan konsep kepemimpinan pendidikan yang lebih efektif di era ketidakpastian.
 - 1.4.1.3 Penelitian ini membantu memperdalam pemahaman

tentang tantangan dan strategi yang dapat diterapkan dalam menghadapi kondisi VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) di lingkungan pendidikan. Dengan demikian, dapat digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan model kepemimpinan yang lebih tangguh dan inovatif.

- 1.4.1.4 Dari sisi akademik, penelitian ini memberikan kontribusi dalam mengembangkan teori terkait pendidikan inklusif dan pemberdayaan santri dari kelompok ekonomi menengah ke bawah. Kajian ini dapat menjadi dasar bagi penelitian lebih lanjut tentang strategi peningkatan kesejahteraan santri melalui pendekatan kepemimpinan yang efektif.

1.4.2 Manfaat Praktis

- 1.4.2.1 Penelitian ini dapat menjadi pedoman bagi kepala madrasah dalam menerapkan kepemimpinan transformasional yang lebih adaptif dan inovatif. Dengan memahami strategi yang efektif, kepala madrasah dapat mengambil kebijakan yang lebih tepat dalam menghadapi tantangan sosial dan ekonomi santri.
- 1.4.2.2 Memperkuat kerja sama antara madrasah dengan berbagai pemangku kepentingan, termasuk pemerintah, organisasi sosial, dan dunia usaha. Dengan demikian, berbagai program yang mendukung kesejahteraan santri dapat lebih mudah diimplementasikan dan berkelanjutan.
- 1.4.2.3 Menjadi referensi bagi madrasah dalam merancang program pemberdayaan ekonomi santri, seperti pelatihan keterampilan, wirausaha santri, dan program kemandirian ekonomi yang berkelanjutan. Hal ini dapat membantu santri memperoleh keterampilan yang bermanfaat bagi masa depan mereka.

1.5 Definisi Istilah

1.5.1 Kepemimpinan Transformasional

Kepimpinan yang fokus pada transformasi, di mana pemimpin menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai kinerja yang lebih baik dan mengembangkan potensi diri mereka. Kepemimpinan transformasional melibatkan visi yang jelas, komunikasi yang efektif, dukungan individual, dan stimulasi intelektual.

1.5.2 Kepala Madrasah

Individu yang bertanggung jawab dan memiliki peran kepemimpinan tertinggi dalam mengelola dan mengembangkan madrasah sebagai lembaga pendidikan. Kepala madrasah memiliki tugas untuk memastikan kualitas pendidikan, menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, dan memberdayakan seluruh komunitas madrasah.

1.5.3 Kerentanan Sosial-Ekonomi

Kondisi ketidakpastian dan ketidakstabilan yang dialami oleh individu atau kelompok masyarakat akibat faktor-faktor sosial dan ekonomi. Kerentanan ini dapat mencakup berbagai aspek, seperti kemiskinan, kurangnya akses terhadap pendidikan dan kesehatan, diskriminasi, dan ketidakadilan.

1.5.4 Santri

Peserta didik yang belajar di madrasah. Santri umumnya tinggal di asrama atau Pondok pesantren yang terintegrasi dengan madrasah.

1.5.5 Era VUCA

Era VUCA adalah era di mana perubahan terjadi sangat cepat dan sulit diprediksi, sehingga menuntut kemampuan adaptasi dan inovasi yang tinggi.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Kepemimpinan Transformasional

2.1.1.1 Definisi dan Konsep

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang ditandai dengan tindakan yang memotivasi dan memberdayakan pengikutnya untuk melampaui harapan (Roni Harsoyo, 2022), (Khalid Salim Almahri & S.A. Wahab, 2023). Hal ini muncul dari ketidakpuasan terhadap model kepemimpinan yang ada setelah wafatnya Nabi Muhammad SAW, dan memiliki kemiripan dengan kepemimpinan profetik (Syafik Ubaidila & Binti Maunah, 2022). Konsep tersebut mendapatkan popularitas dalam ilmu manajemen selama 30 tahun terakhir, termasuk di bidang pendidikan (Binti Nasukah & Binti Maunah, 2021).

Pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi bawahan, mendorong inovasi, kreativitas, dan pengambilan keputusan dalam organisasi (Diana Chiş-Manolache, 2022). Bernard Bass (1985) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mentransformasi pengikut untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi dari kepentingan pribadi, dengan cara membangun visi, memberi keteladanan, serta membangkitkan komitmen dan kreativitas. Gaya kepemimpinan ini dianggap ideal untuk praktik pendidikan abad ke-21, karena mendorong perubahan dan adaptasi (Binti Nasukah & Binti Maunah, 2021). Kepemimpinan transformasional sering dikontraskan dengan kepemimpinan transaksional, yang pertama berfokus pada motivasi intrinsik dan yang terakhir pada motivasi ekstrinsik (Binti Nasukah & Binti Maunah, 2021).

2.1.1.2 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional dicirikan dengan pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual (Qoyyimun Nafal et al., 2024; Bambang Wahrudin, 2023; Khoirunnisaa' & Maunah, 2021). Pemimpin yang menunjukkan gaya ini menginspirasi dan memotivasi anggota tim untuk mencapai perubahan organisasi yang positif (Qoyyimun Nafal et al., 2024). Mereka visioner, memimpin timnya untuk menciptakan perubahan (Anim Purwanto et al., 2024).

Pemimpin transformasional membangun ide-ide kreatif melalui visi dan misi yang jelas, menjadi teladan, dan mempengaruhi bawahan melalui perilaku dan karisma (Khoirunnisaa' & Maunah, 2021). Mereka mendorong bawahan untuk menemukan ide-ide pemecahan masalah yang praktis dan menghargai kebutuhan individu dan keinginan pengembangan (Khoirunnisaa' & Maunah, 2021). Gaya kepemimpinan ini menekankan pada kesadaran emosional dan pemberdayaan individu (Anim Purwanto et al., 2024). Pada lembaga pendidikan Islam, kepemimpinan transformasional dikaitkan dengan keunggulan institusi, layanan pendidikan yang berkualitas, dan budaya kerja yang unggul (Bambang Wahrudin, 2023).

2.1.1.3 Kepemimpinan Transformasional dalam Konteks Pendidikan

Terbukti efektif dalam meningkatkan kualitas institusi dan melaksanakan perubahan (Harsoyo, 2022). Gaya kepemimpinan ini menginspirasi pengikut, mendorong inovasi, dan mengembangkan kapasitas melalui pembinaan dan dukungan (Harsoyo, 2022). Di pendidikan tinggi, kepemimpinan transformasional sangat tepat, dengan fokus pada kepemimpinan bersama di antara akademisi dengan beragam keterampilan (Antonopoulou et al., 2021). Telah ditemukan korelasi positif yang kuat dengan hasil kepemimpinan dan kepuasan karyawan (Antonopoulou et al., 2021). Pemimpin transformasional memainkan peran penting dalam

penerapan kebijakan pendidikan baru dengan menginspirasi pemangku kepentingan, mendorong visi bersama, dan mendorong inovasi (Negussie & Hirgo, 2023). Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan ini, telah menghasilkan peningkatan kualitas pendidikan yang signifikan (Nahdiyah KY & Maunah, 2021).

2.1.2 Manajemen Madrasah

2.1.2.1 Kepemimpinan Kepala Madrasah

Memegang peranan penting dalam meningkatkan kualitas dan efektivitas pendidikan. Kepemimpinan visioner sangat penting untuk membimbing sekolah mencapai tujuannya (Tan Gusli et al., 2021). Pemimpin yang efektif memiliki visi, program kerja, dan kemampuan yang jelas untuk mempengaruhi kinerja sekolah secara positif (Ahmad Noviansah & Mizaniya, 2021).

Kompetensi manajerial kepala madrasah sangat penting dalam meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru. Hal tersebut meliputi pembuatan program inklusif, pendelegasian wewenang, dan peningkatan kompetensi pedagogi (Slamet Pamuji & Sun Limei, 2023). Kepemimpinan Islam di madrasah mencakup aspek moral, profesional, dan spiritual, dengan latar belakang budaya dan sosial mempengaruhi gaya kepemimpinan (Ahmad Noviansah & Mizaniya, 2021). Untuk mencapai keberhasilan, kepala madrasah harus menerapkan berbagai strategi, mengingat konteks unik lembaga pendidikan Islam (Johandri Taufan et al., 2021). Secara keseluruhan, kepemimpinan madrasah yang efektif adalah kunci untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan prestasi siswa.

2.1.2.2 Sumber Daya Manusia (SDM)

SDM memainkan peran penting dalam meningkatkan kualitas layanan sekolah dan kinerja secara keseluruhan. Strategi utama mencakup melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal, merumuskan strategi, menerapkan manajemen

berbasis kualitas, dan internalisasi nilai-nilai Islam (Basri et al., 2022). Manajemen SDM yang efektif melibatkan penetapan target kualitas layanan, analisis kebutuhan SDM, pemenuhan kebutuhan tersebut, dan evaluasi kinerja (Dakir, 2022). Madrasah berbasis pesantren menerapkan model manajemen SDM yang unik, meliputi analisis jabatan, rekrutmen, penempatan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, pemberhentian, dan penilaian (Jamaludin Basari et al., 2023). Untuk menciptakan sumber daya manusia yang unggul, madrasah melaksanakan in-service training, menumbuhkan budaya organisasi yang berorientasi pada keberhasilan, menetapkan standar operasional prosedur yang jelas, dan melakukan supervisi dan penilaian secara berkala (Al Farisi, 2021). Pendekatan-pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilan guru dan karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas layanan sekolah dan memenuhi harapan masyarakat.

2.1.2.3 Manajemen Keuangan

Pengelolaan keuangan memegang peranan penting. Pengelolaan keuangan yang efektif menjamin keuntungan lembaga pendidikan dan membantu mencapai tujuan pendidikan (Apriliana et al., 2022). Prosesnya biasanya melibatkan perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan akuntabilitas, dengan pelaporan rutin kepada otoritas pemerintah (Riinawati, 2022). Namun, beberapa sekolah masih menghadapi tantangan dalam mengoptimalkan pengelolaan keuangannya untuk meningkatkan kualitas pembelajaran (Kahfi et al., 2021). Untuk mengatasi keterbatasan sumber daya keuangan, sekolah didorong untuk mencari sumber pendanaan alternatif, seperti ZISWAF (Zakat-Infaq-Sedekah-Wakaf). Pendekatan pengelolaan keuangan berbasis ZISWAF dengan menggunakan prinsip COD (Kreatif, Terorganisir, dan Berkembang) cukup menjanjikan dalam mendukung pendidikan berkualitas di madrasah. Dukungan alumni terhadap pembentukan

Badan Kemandirian Madrasah untuk mengelola dana ZISWAF menunjukkan optimisme terhadap potensi pendekatan ini untuk mencapai pendidikan madrasah berkualitas tinggi (Syafri et al., 2022).-lain.

2.1.2.4 Partisipasi Masyarakat

Berbagai model partisipasi yang ada dipengaruhi oleh faktor ideologi, teologis, sosiologis, akademis, dan ekonomi (Haddade, 2022). Keterlibatan masyarakat yang efektif dapat mengarah pada peningkatan kualitas madrasah, termasuk pengembangan kurikulum dan kesadaran pendidikan agama (Jannah & Diana, 2022). Program hubungan masyarakat sangat penting untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dan menciptakan lingkungan sekolah yang positif. Program-program tersebut dapat dilaksanakan melalui inisiatif tahunan, semester, triwulanan, bulanan, dan mingguan (Erihadiana et al., 2023).

Partisipasi masyarakat menekankan hak masyarakat untuk terlibat dalam perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi pendidikan (Hanani et al., 2021). Madrasah semakin dipandang sebagai institusi alternatif bagi keluarga Muslim, yang menawarkan pendidikan duniawi dan spiritual. Untuk mendorong keterlibatan masyarakat, sekolah harus mengembangkan upaya strategis untuk memperbaiki lingkungan fisik dan sistem pendidikannya (Haddade, 2022).

2.1.3 Kerentanan Sosial-Ekonomi

2.1.3.1 Definisi dan Konsep

Kerentanan sosial-ekonomi merupakan konsep multidisiplin yang muncul dari pandangan politik-ekonomi yang menghubungkan kerentanan masyarakat dengan kondisi sosial-politik yang lebih luas dan kurangnya akses terhadap sumber daya (Biswas, 2023). Hal ini penting untuk mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan dan mengidentifikasi permasalahan dalam pengurangan risiko bencana (Li et al., 2021; Agrawal et al., 2021). Penilaian SEV sering kali melibatkan pendekatan kuantitatif dan metode berbasis indeks, dengan mempertimbangkan faktor-

faktor seperti kerentanan demografi, ekonomi, dan infrastruktur (Sun et al., 2022; Agrawal et al., 2021).

Para peneliti telah menerapkan berbagai kerangka kerja, termasuk model kapasitas Sensitivitas-Paparan-Adaptif dan model Bahaya Temporal, untuk mengevaluasi SEV. Penelitian menunjukkan bahwa SEV dapat bervariasi secara signifikan antar dan antar wilayah, dengan faktor-faktor seperti tingkat melek huruf, pengangguran, dan kondisi perumahan yang memainkan peran penting (Li dkk., 2021; Agrawal dkk., 2021). Mengintegrasikan penilaian SEV dengan data bahaya dapat membantu mengidentifikasi area berisiko tinggi dan memberikan informasi kepada strategi manajemen risiko yang ditargetkan.

2.1.3.2 Faktor-faktor Penyebab Kerentanan Sosial-Ekonomi

Kerentanan sosial ekonomi dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain kepadatan penduduk, kelompok rentan, infrastruktur, tingkat kemiskinan, dan penggunaan lahan (Arfadly et al., 2024). Faktor pemicu stres lingkungan seperti perubahan iklim dan degradasi hutan dapat memperburuk kerentanan (Dutta & Chatterjee, 2021). Para peneliti telah menggunakan beragam metodologi untuk menilai kerentanan, seperti Analisis Keputusan Berganda, GIS (Arfadly et al., 2024), dan Peta Kognitif Neutrosophic (Infante Estrabao et al., 2021). Konsep kerentanan sosial-ekonomi muncul dari perspektif politik-ekonomi yang menghubungkan kerentanan dengan kondisi sosial-politik dan akses sumber daya yang lebih luas (Biswas, 2023).

Penelitian selama ini sebagian besar mengandalkan pendekatan kuantitatif dan metode berbasis indeks (Biswas, 2023). Memahami kerentanan sangat penting untuk pembangunan berkelanjutan, ketahanan terhadap bencana, dan pengambilan kebijakan yang efektif (Arfadly et al., 2024; Dutta & Chatterjee, 2021). Penilaian kerentanan dapat membantu mengidentifikasi area berisiko tinggi dan memandu intervensi yang ditargetkan untuk mengurangi kesenjangan, mengentaskan kemiskinan,

dan meningkatkan ketahanan pangan (Dutta & Chatterjee, 2021; Infante Estrabao et al., 2021).

2.1.3.3 Dampak Kerentanan Sosial-Ekonomi terhadap Pendidikan

Penelitian menunjukkan bahwa kerentanan sosio-ekonomi berdampak signifikan terhadap hasil pendidikan. Tingkat pendidikan yang lebih rendah dikaitkan dengan peningkatan kerentanan terhadap kemiskinan (Ngepah et al., 2022), sementara pengelompokan kemampuan di sekolah dapat menghambat kesetaraan kesempatan bagi siswa yang kurang beruntung secara akademis (Blanco-Varela et al., 2024). Kerentanan sosial karena pendidikan orang tua, berdampak negatif terhadap perkembangan kognitif dan kinerja akademik siswa (Tammouch et al., 2022).

Anak-anak yang berasal dari latar belakang sosio-ekonomi rendah sering kali memiliki prestasi akademis yang buruk, sehingga menyebabkan mereka memasuki pasar tenaga kerja lebih awal dan mendapatkan pekerjaan tidak memerlukan keterampilan (Vadivel dkk., 2023). Terdapat kesenjangan geografis dalam kerentanan sosial, dimana wilayah tertentu memerlukan intervensi yang ditargetkan untuk meningkatkan hasil pendidikan (Tammouch dkk., 2022). Untuk mengatasi tantangan-tantangan ini, rekomendasinya mencakup penggunaan pendidikan sebagai alat untuk mengurangi kerentanan kemiskinan (Ngepah et al., 2022), menyediakan pendidikan kejuruan dan teknis gratis, dan menerapkan program pendidikan dan kesadaran orang tua (Vadivel et al., 2023).

2.1.4 Era VUCA

2.1.4.1 Definisi dan Konsep

Era VUCA yang ditandai dengan Volatilitas, Ketidakpastian, Kompleksitas, dan Ambiguitas menghadirkan tantangan yang signifikan bagi organisasi (Rani Afkarina dkk., 2023; Setyanto Putro dkk., 2022). Lingkungan ini menuntut adaptasi dan inovasi berkelanjutan untuk pertumbuhan

berkelanjutan. Untuk menavigasi lanskap VUCA, organisasi perlu menerapkan strategi yang berfokus pada visi, pemahaman, kejelasan, dan ketangkasan (Setyanto Putro et al., 2022). Peta konseptual komponen VUCA mengungkapkan tumpang tindih dan hubungan antara keempat istilah tersebut, memberikan landasan untuk penelitian dan praktik di masa depan (Burcu Taşkan et al., 2022). Menanggapi tantangan VUCA, strategi rekrutmen dan seleksi bergeser ke arah penilaian keterampilan adaptasi, kepemimpinan situasional, dan kemampuan kolaborasi multidisiplin, 2023). Teknologi, termasuk analisis data dan kecerdasan buatan, semakin banyak dimanfaatkan untuk mengidentifikasi kandidat yang mampu menangani ketidakpastian dan ambiguitas (M. Firdaus Tsani et al., 2023). Adaptasi dalam praktik organisasi ini sangat penting untuk membangun angkatan kerja yang siap menghadapi ketidakpastian era VUCA.

2.1.4.2 Karakteristik Era VUCA

Era VUCA yang ditandai dengan Volatilitas, Ketidakpastian, Kompleksitas, dan Ambiguitas menghadirkan tantangan yang signifikan bagi dunia usaha dan organisasi (Setyanto Putro dkk., 2022; Rani Afkarina dkk., 2023). Lingkungan ini menuntut adaptasi dan inovasi berkelanjutan untuk memastikan pertumbuhan berkelanjutan (Rani Afkarina dkk., 2023). Untuk menavigasi era VUCA, organisasi harus menerapkan strategi yang berfokus pada visi, pemahaman, kejelasan, dan ketangkasan (Setyanto Putro et al., 2022). Proses rekrutmen dan seleksi perlu bergeser ke arah penilaian kemampuan beradaptasi, kepemimpinan situasional, dan keterampilan kolaborasi, dengan teknologi yang memainkan peran penting dalam mengidentifikasi kandidat yang cocok (M. Firdaus Tsani dkk., 2023). Analisis VUCA muncul sebagai alat manajemen yang berharga untuk mengatasi tantangan dalam perubahan lingkungan, dengan asal usul dan komponennya (Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity) memberikan

kerangka kerja untuk memahami dan merespons lanskap bisnis saat ini (Carlos Aimar et al., 2021). Dengan menerapkan strategi-strategi ini, organisasi dapat memposisikan diri mereka dengan lebih baik untuk berkembang dalam menghadapi perubahan dan ketidakpastian yang terus-menerus.

2.1.4.3 Tantangan Era VUCA dalam Pendidikan

Pendidik harus mendorong pendekatan pembelajaran aktif dan pola pikir kewirausahaan untuk membekali siswa dengan keterampilan yang dibutuhkan di dunia VUCA. Pandemi COVID-19 semakin mempercepat perlunya transformasi digital dalam pendidikan, yang memerlukan keseimbangan antara metode pengajaran tradisional dan baru (Snezhana, 2023). Di pendidikan dasar, komitmen organisasi guru memainkan peran penting dalam membentuk hasil belajar siswa (Abu et al., 2023). Untuk mengatasi tantangan VUCA, sistem pendidikan harus fokus pada fleksibilitas, pembelajaran reflektif, dan pengembangan keterampilan abad ke-21 sambil menjaga keseimbangan dengan nilai-nilai pendidikan tradisional (Snezhana, 2023; Panthalookaran, 2022).

2.2 Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu terkait kepemimpinan transformasional yang menjadi peran penting dalam mengembangkan madrasah dan kualitas pendidikan. Kepala madrasah yang menerapkan gaya kepemimpinan ini dapat menginspirasi, memberdayakan, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung sehingga mendorong inovasi dan perubahan (Uuh Buchori et al., 2024). Pemimpin transformasional yang efektif membangun komitmen guru melalui pengawasan rutin, memberikan komunikasi yang inspiratif, dan menanamkan kedisiplinan (N.D. Hasanah et al., 2023). Mereka juga melibatkan staf dalam pengambilan keputusan, memberikan umpan balik yang konstruktif yang berkinerja tinggi (N.D. Hasanah dkk., 2023; Eko Saifudin dkk., 2024). Pendekatan ini terbukti berdampak positif terhadap kinerja guru, motivasi siswa, dan pengembangan madrasah secara keseluruhan (Uuh Buchori dkk., 2024; N. Nurdiansyah dkk., 2021). Namun demikian, tantangan masih tetap ada, seperti mengatasi ketidaktertarikan masyarakat terhadap

madrasah tertentu (Eko Saifudin dkk., 2024). Untuk mengatasi permasalahan ini dan meningkatkan kualitas pendidikan, kepala sekolah harus secara efektif memobilisasi sumber daya, mengembangkan kurikulum, mengelola personel, dan menciptakan iklim sekolah yang positif (Eko Saifudin et al., 2024). Untuk lebih detailnya bisa dibaca pada table berikut

Tabel 2.1: Penelitian Terdahulu.

No	Nama, tahun, judul penelitian	Metode	Persamaan	perbedaan	Hasil penelitian terdahulu
1.	Ari Prayoga, Rismaya Muharomah, S. Sutarti (2021) Implementasi Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah Aliyah Ma'arif Cilageni Kadungora	- Pendekatan penelitian kualitatif dengan desain deskriptif - Metode pengumpulan data: - Wawancara - Observasi - Tinjauan dokumen	penelitian ini lebih menitikberatkan pada penerapan nyata dari kepemimpinan transformatif. Fokusnya adalah melihat bagaimana kepala madrasah tersebut mengimplementasikan prinsip-prinsip kepemimpinan transformatif dalam menjalankan tugasnya di lingkungan lembaga pendidikan tersebut. Penelitian ini mengarah pada studi kasus di satu madrasah tertentu.	penelitian ini lebih menitikberatkan pada penerapan nyata dari kepemimpinan transformatif. Fokusnya adalah melihat bagaimana kepala madrasah tersebut mengimplementasikan prinsip-prinsip kepemimpinan transformatif dalam menjalankan tugasnya di lingkungan lembaga pendidikan tersebut. Penelitian ini mengarah pada studi kasus di satu madrasah tertentu.	Kepala madrasah memotivasi warga madrasah dan membuat kebijakan yang mendorong perubahan budaya organisasi dan peningkatan kualitas madrasah.
	N. Nurdiansyah, Armai Arief, A. Kahfi, Hudriyah Hudriyah (2021) Kepemimpinan Transformasional Dalam Pengembangan Budaya Mutu Madrasah	Penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan fenomenologi - Metode pengumpulan data: - Observasi - Wawancara mendalam - Analisis dokumen	Membahas kepemimpinan transformasional sebagai inti dari penelitian. Dalam kedua judul, kepemimpinan transformasional mengarah pada perubahan yang signifikan dalam organisasi pendidikan, baik itu untuk pengembangan budaya mutu atau dalam menghadapi tantangan sosial-ekonomi.	Tujuan penelitian ini adalah untuk menggali bagaimana kepemimpinan transformasional dapat digunakan dalam pengembangan budaya mutu di madrasah, baik di tingkat akademik maupun karakter santri.	Lembaga pendidikan dalam penelitian ini telah bergeser dari Kementerian Pendidikan ke Kementerian Agama. - Pergeseran ini didorong oleh beberapa faktor seperti kepemimpinan, kebutuhan masyarakat, dan manajemen mutu.
3.	Wawan Santoso Nidhomul Haq Jurnal Manajemen	Pendekatan kualitatif. Triangulasi data dari berbagai	Kepemimpinan transformasional berfokus pada perubahan positif	Penelitian ini berfokus pada MI Ma'arif Bego Depok Sleman , yang	Kepala madrasah menunjukkan kualitas kepemimpinan

	Pendidikan Islam· (2021) Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Dalam Membangun Karakter Siswa Di Mi Ma'arif Bego Depok Sleman	sumber dan metode untuk memvalidasi temuan kepemimpinan transformasional kepala madrasah	dan peningkatan kualitas di dalam suatu organisasi, baik itu dalam konteks pendidikan atau dalam menghadapi tantangan eksternal. Kepala madrasah di kedua judul ini diharapkan dapat memberi pengaruh yang positif dalam membawa perubahan yang signifikan.	merupakan lembaga pendidikan dasar Islam. Fokus kajian lebih terkait dengan pengembangan karakter dan aspek internal madrasah yang berkaitan dengan moral dan nilai-nilai kehidupan.	transformasional, termasuk pengaruh yang diidealkan, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. - Kepemimpinan transformasional kepala madrasah telah menghasilkan dampak positif pada karakter siswa.
4.	Yayuk Zulaikah, Achmad, Patoni (2024) Implementasi Kepemimpinan Transformational Pada Lembaga Pendidikan Islam	Penelitian kepustakaan, yang melibatkan tinjauan terhadap jurnal dan buku-buku referensi terkait	Penelitian ini sebagai pendekatan utama dalam manajemen dan pengelolaan lembaga pendidikan. Dalam kedua konteks tersebut, kepala lembaga atau madrasah dianggap memiliki peran penting dalam membawa perubahan signifikan di dalam organisasi yang dipimpinnya.	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan transformasional dapat diterapkan untuk meningkatkan efektivitas dan kualitas pendidikan di lembaga pendidikan Islam secara keseluruhan.	Kepemimpinan transformasional ditandai dengan kemampuan untuk mewujudkan misi, mendorong pembelajaran, dan menginspirasi bawahan. - Prinsip-prinsip utama dalam penerapan kepemimpinan transformasional meliputi pengaruh yang diidealkan, komunikasi dua arah, menjadi panutan, dan membangun komitmen. - Kepemimpinan transformasional juga melibatkan pemberian kesempatan pengembangan profesional, memotivasi staf secara langsung dan tidak langsung, dan memberikan penghargaan untuk

					keunggulan.
5.	Sehin Ahresi Zamawi, Akhyak, Teguh, Maftukhin, Soki (2023) Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah	Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain penelitian lapangan melalui studi kasus. i data, display data, dan verifikasi data, dengan teknik triangulasi yang digunakan untuk memastikan validitas.	merupakan model kepemimpinan yang berfokus pada perubahan dan inovasi dalam pengelolaan lembaga pendidikan. judul menyoroti peran kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinan transformasional untuk mencapai tujuan tertentu.	Berfokus pada peningkatan manajemen, akademik, dan operasional madrasah. Berorientasi pada peningkatan kualitas internal institusi pendidikan	Kepala madrasah menerapkan kepemimpinan transformasional dengan membangun kepercayaan dengan bawahan melalui komunikasi, memberi contoh, dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman. - Kepala madrasah memotivasi bawahan dengan memberikan penghargaan dan hukuman, serta memberikan arahan yang jelas tentang tugas dan tanggung jawab mereka. - Kepala madrasah membangun daya inovasi pada bawahan dengan menganalisis kinerja mereka, mengkomunikasikan konsep kegiatan, memberikan deskripsi tugas yang jelas, dan mengaktualisasikan potensi mereka.
6.	Muhamad Luqman Nuryana, Mulyawan Safwandy Nugraha (2024) Kepemimpinan transformasional oleh kepala madrasah dapat meningkatkan kualitas lulusan	Metode penelitian kualitatif deskriptif - Studi kasus Madrasah Aliyah Al-Jawami - Meneliti empat unsur kepemimpinan transformasional	membahas tentang kepemimpinan transformasional kepala madrasah , yang berorientasi pada perubahan, inovasi, dan peningkatan dalam manajemen pendidikan Islam. berfokus pada penanganan kerentanan sosial-ekonomi santri	kepemimpinan transformasional meningkatkan mutu lulusan agar lebih siap menghadapi dunia kerja atau studi lanjut. Perbaikan sistem pembelajaran, kurikulum, dan kompetensi lulusan	Kepemimpinan transformasional kepala madrasah, yang ditandai dengan perilaku keteladanan, pemberdayaan, dan komunikasi yang inklusif, menginspirasi dan memotivasi guru dan siswa. - Kepemimpinan

	madrasah.		yang juga dapat berdampak pada peningkatan kualitas pendidikan secara keseluruhan.		transformatifional kepala madrasah mengarah pada peningkatan hasil akademik dan non-akademik bagi para lulusan.
7.	Mus Mulyadi, Muhammad Sobri Edelweiss Applied Science and Technology. (2024) Studi ini meneliti kepemimpinan transformatifional kepala sekolah madrasah di Provinsi Bengkulu, Indonesia, dan dampaknya terhadap guru dan staf pendidikan.	Desain penelitian deskriptif - Variabel yang diteliti: Tingkat madrasah, posisi di madrasah, keahlian guru, kualifikasi pendidikan, pengalaman kerja, dan jenis kelamin - Metode pengumpulan data: Kuesioner elektronik dengan 6 indikator dan 17 item pertanyaan - Kuesioner didistribusikan secara acak kepada 615 responden dari tanggal 03-02-2024 hingga 18-08-2024	membahas tentang kepemimpinan transformatifional kepala madrasah/sekolah , yang berorientasi pada perubahan dan inovasi dalam pengelolaan lembaga pendidikan. membahas dampaknya terhadap santri yang mengalami kerentanan sosial-ekonomi .	Dampak kepemimpinan transformatifional terhadap guru dan staf Pendidikan . Meningkatkan motivasi, kinerja, dan profesionalisme guru serta staf pendidikan dalam mendukung kualitas pendidikan	Kepala Madrasah di Provinsi Bengkulu menunjukkan gaya kepemimpinan transformatifional yang memotivasi dan memungkinkan staf mereka untuk tumbuh dan berkinerja optimal. - Kepemimpinan transformatifional para Kepala Madrasah juga dicirikan sebagai karismatik, yang membuat para bawahannya mempercayai mereka. - Kepala Madrasah telah berhasil mengarahkan staf mereka untuk bertindak selaras dengan tujuan bersama lembaga.

Sumber: Data olahan peneliti Januari 2025

2.3 Alur Pikir Penelitian

Penelitian ini berawal dari pengamatan terhadap fenomena kerentanan sosial-ekonomi yang dialami oleh sebagian santri di era VUCA yang menimbulkan ketidakpastian dan kompleksitas dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk pendidikan. Kerentanan sosial-ekonomi dapat menghambat santri dalam mengakses pendidikan yang berkualitas dan berpotensi mempengaruhi motivasi belajar, prestasi akademik, dan kesejahteraan mereka secara keseluruhan. Kepemimpinan transformasional kepala madrasah sebagai variabel kunci dalam penelitian ini dianggap penting karena pemimpin memiliki peran sentral dalam menggerakkan dan memberdayakan seluruh elemen madrasah untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan transformasional menekankan pada visi yang jelas, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, diyakini dapat membantu mengatasi tantangan kerentanan sosial-ekonomi santri.

Penelitian ini akan mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan transformasional kepala madrasah diimplementasikan dalam menangani kerentanan sosial-ekonomi santri di era VUCA. Selain itu, penelitian ini juga akan mengkaji strategi dan program yang dikembangkan oleh kepala madrasah untuk mengurangi dampak negatif dari kerentanan sosial-ekonomi terhadap santri. Dampak kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap motivasi belajar, prestasi akademik, dan kesejahteraan santri yang mengalami kerentanan sosial-ekonomi juga akan menjadi fokus penelitian. Terakhir, penelitian ini berupaya mewujudkan kepemimpinan transformasional untuk menangani kerentanan sosial-ekonomi santri di era VUCA, serta mencari solusi untuk mengatasi tantangan tersebut. Melalui penelitian ini, pemimpin madrasah dikuatkan dalam menghadapi tantangan kerentanan sosial-ekonomi santri di era VUCA. Temuan ini diharapkan menjadi panduan bagi kepala madrasah dan kepentingan pendidikan lainnya dalam merumuskan kebijakan dan program yang efektif untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan kesejahteraan.

Gambar 2.1: Alur Pikir Penelitian



Sumber: Data olahan peneliti Mei 2025

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan kualitatif ini dipilih karena bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam menangani kerentanan sosial-ekonomi santri di era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menggali informasi yang mendalam melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Fokusnya adalah pada pemahaman makna dan interpretasi subjek penelitian terhadap fenomena yang diteliti, bukan pada pengukuran kuantitatif.

Jenis studi kasus dipilih karena penelitian ini ingin menelaah secara intensif dan komprehensif suatu kasus tertentu, yaitu kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam konteks kerentanan sosial-ekonomi santri di era VUCA. Studi kasus memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi kompleksitas dan kekhasan kasus tersebut secara mendalam. Penelitian ini akan memusatkan perhatian pada satu atau beberapa madrasah yang memiliki karakteristik unik terkait dengan kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan upaya mereka dalam menangani kerentanan sosial-ekonomi santri. Dengan demikian, diharapkan dapat memberikan gambaran yang rinci dan mendalam tentang bagaimana kepemimpinan transformasional kepala madrasah berperan dalam mengatasi tantangan kerentanan sosial-ekonomi santri di era VUCA.

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penetapan Madrasah Tsanawiyah al-Amiriyah Blokagung Banyuwangi sebagai lokasi penelitian didasarkan pada beberapa pertimbangan yang signifikan. Pertama, madrasah ini memiliki karakteristik unik yang relevan dengan fokus penelitian, yaitu kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam menangani kerentanan sosial-ekonomi santri di era VUCA. Madrasah ini, sebagai bagian dari kompleks pesantren terbesar di Banyuwangi yakni Pesantren Darussalam Blokagung, memiliki populasi santri yang beragam dengan latar belakang sosial-ekonomi yang berbeda-beda. Hal ini menjadikan madrasah ini sebagai microcosm yang representatif untuk meneliti bagaimana kepemimpinan transformasional dapat

berperan dalam mengatasi tantangan kerentanan sosial-ekonomi di kalangan santri.

Kedua, madrasah yang dipimpin oleh Ustadz Ahmadi ini memiliki sejarah panjang dalam memberikan pendidikan yang berkualitas dan relevan bagi santri. Tradisi yang kuat dalam pengembangan karakter dan nilai-nilai keagamaan, dipadukan dengan upaya untuk beradaptasi dengan tuntutan zaman, menjadikan madrasah ini menarik untuk diteliti. Kepemimpinan kepala madrasah di al-Amiriyyah, dengan segala dinamika dan tantangannya, dapat memberikan wawasan yang berharga tentang bagaimana kepemimpinan transformasional dapat diimplementasikan dalam konteks pendidikan Islam tradisional.

Ketiga, lokasi madrasah tsanawiyah terbesar di Banyuwangi ini juga menjadi pertimbangan penting. Blokagung merupakan wilayah yang memiliki karakteristik sosial dan ekonomi yang khas, dengan концентрация pondok pesantren dan madrasa. Konteks lokal ini dapat mempengaruhi bagaimana kepemimpinan transformasional kepala madrasah diimplementasikan dan bagaimana santri mengalami kerentanan sosial-ekonomi. Dengan demikian, penelitian di al-Amiriyyah diharapkan dapat memberikan pelibatan yang spesifik dan relevan bagi pengembangan pendidikan di wilayah Banyuwangi dan sekitarnya. Penelitian ini akan mengkaji secara mendalam bagaimana kepala Madrasah Tsanawiyah al-Amiriyyah menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional dalam menghadapi tantangan kerentanan sosial-ekonomi santri di era VUCA. Melalui studi kasus ini, diharapkan dapat diidentifikasi praktik-praktik terbaik, tantangan, dan solusi yang dapat menjadi pembelajaran bagi pihak lainnya dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan dan kesejahteraan santri.

3.3 Kehadiran Peneliti

Kehadiran peneliti di lokasi penelitian memungkinkan peneliti untuk melakukan wawancara mendalam dengan subjek penelitian. Wawancara ini akan memberikan informasi yang kaya dan mendalam tentang pengalaman, perspektif, dan pemahaman subjek penelitian terkait dengan kepemimpinan transformasional dan kerentanan sosial-ekonomi. Informasi ini tidak mungkin diperoleh hanya melalui dengan metode pengumpulan data yang tidak melibatkan interaksi langsung dengan subjek.

Kehadiran peneliti di lokasi penelitian juga memungkinkan peneliti untuk melakukan studi dokumentasi yang relevan. Dokumen-dokumen seperti visi dan misi madrasah, rencana strategis, laporan

keuangan, dan data demografi santri dapat memberikan informasi tambahan yang berharga bagi penelitian. Dengan berada di lokasi penelitian, peneliti dapat mengakses dokumen-dokumen ini dengan lebih mudah dan efisien. Dengan demikian, kehadiran peneliti di lokasi penelitian merupakan faktor penting dalam penelitian ini.

3.4 Informan Penelitian

Informan kunci dalam penelitian ini adalah kepala Madrasah Tsanawiyah al-Amiriyah Blokagung Banyuwangi. Kepala madrasah sebagai pemimpin formal memiliki peran sentral dalam menentukan arah dan kebijakan madrasah, serta bertanggung jawab dalam mengimplementasikan kepemimpinan transformasional. Wawancara mendalam dengan kepala madrasah akan memberikan pemahaman yang mendalam tentang visi, strategi, dan tindakan yang diambil dalam menangani kerentanan sosial-ekonomi santri.

Selain kepala madrasah, informan lain yang penting dalam penelitian ini adalah guru dan staf di Madrasah Tsanawiyah al-Amiriyah. Guru memiliki peran penting dalam berinteraksi langsung dengan santri dan memahami kondisi serta tantangan yang mereka hadapi. Wawancara dengan guru akan memberikan informasi tentang kinerja mereka dalam mengajar dan membimbing santri, serta bagaimana mereka melihat dampak kerentanan sosial-ekonomi terhadap santri. Staf madrasah juga memiliki peran penting dalam mendukung kegiatan belajar mengajar dan memberikan pelayanan kepada santri. Wawancara dengan staf madrasah akan memberikan informasi tentang bagaimana mereka berkontribusi dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif bagi santri, serta bagaimana mereka melihat peran madrasah dalam mengatasi kerentanan sosial-ekonomi santri.

Santri juga merupakan informan yang tidak kalah penting dalam penelitian ini. Mereka adalah subjek utama yang mengalami dampak dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan kerentanan sosial-ekonomi. Wawancara dengan santri akan memberikan informasi tentang pengalaman mereka dalam belajar di madrasah, tantangan yang mereka hadapi terkait dengan kerentanan sosial-ekonomi, serta bagaimana mereka melihat upaya madrasah dalam membantu mereka. Selain itu, wawancara dengan santri juga akan memberikan informasi tentang bagaimana mereka merasakan dampak dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap motivasi belajar, prestasi akademik, dan kesejahteraan mereka secara keseluruhan. Dengan

melibatkan berbagai pihak sebagai informan penelitian, diharapkan penelitian ini dapat memperoleh data yang kaya dan mendalam, serta memberikan pemahaman yang komprehensif tentang kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam menangani kerentanan sosial-ekonomi santri di era *VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)*.

Criterion sampling merupakan teknik penentuan informan berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan fokus penelitian. Dalam konteks penelitian di MTs Al Amiriyyah Blokagung, informan dipilih karena memenuhi syarat-syarat khusus yang ditetapkan peneliti, seperti kepala madrasah yang telah menjabat minimal dua tahun, guru yang aktif mengajar dan terlibat dalam program pemberdayaan santri, wali murid yang memiliki anak dengan latar belakang ekonomi rentan, serta santri yang mengikuti kegiatan pengembangan diri. Pemilihan ini bertujuan memperoleh data yang valid dan mendalam dari individu yang secara langsung mengalami, mengetahui, dan memahami permasalahan yang diteliti.

3.5 Data Dan Sumber Data

Data yang digunakan adalah data kualitatif yang sumbernya terdiri dari sumber primer menggunakan wawancara ini akan fokus pada pengalaman, perspektif, dan pemahaman informan terkait dengan kepemimpinan transformasional dan kerentanan sosial-ekonomi. Observasi juga akan dilakukan untuk mengamati secara langsung interaksi antara kepala madrasah dengan guru, staf, dan santri, serta untuk mengamati kondisi lingkungan belajar di madrasah. Informan utama terdiri dari kepala madrasah sebagai pengambil kebijakan strategis, wakil kepala bidang kurikulum yang memahami implementasi kebijakan akademik, wali santri yang merepresentasikan pandangan orang tua terhadap dampak kepemimpinan madrasah, serta santri sebagai pihak yang secara langsung mengalami kondisi sosial-ekonomi dan menerima dampak kepemimpinan tersebut.

Pemilihan informan dilakukan secara *purposive* dengan mempertimbangkan keterlibatan langsung mereka dalam dinamika kepemimpinan dan kehidupan madrasah. Sumber sekunder akan diperoleh dari dokumen-dokumen yang relevan dengan penelitian, seperti visi dan misi madrasah, rencana strategis, laporan keuangan, data demografi santri, dan dokumen lain yang terkait dengan kepemimpinan dan pengelolaan madrasah. Dokumen-dokumen ini akan memberikan informasi tambahan yang berharga bagi penelitian.

Dalam penelitian ini, informan yang diwawancarai terdiri dari berbagai pihak yang memiliki keterlibatan langsung dalam aktivitas pendidikan dan kehidupan santri di MTs Al Amiriyyah Blokagung. Informan tersebut meliputi Kepala Madrasah sebagai pengambil kebijakan utama, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum yang berperan dalam pengelolaan akademik, Wali Santri yang memberikan perspektif tentang kondisi sosial ekonomi keluarga, serta para Santri yang menjadi subjek utama dalam konteks kerentanan sosial ekonomi. Pemilihan informan didasarkan pada kriteria tertentu untuk memperoleh data yang relevan, mendalam, dan mencerminkan kondisi nyata di lapangan.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Penggunaan wawancara, observasi, dokumentasi, dan analisis audio dalam penelitian ini didasarkan pada pendekatan kualitatif studi kasus yang dikemukakan oleh John W. Creswell. Pendekatan ini menekankan pada pengumpulan data yang mendalam dan komprehensif untuk memahami fenomena yang diteliti secara holistik. Wawancara dipilih sebagai metode pengumpulan data karena memungkinkan peneliti untuk memperoleh informasi yang kaya dan mendalam dari informan penelitian, yaitu kepala madrasah, guru, staf, dan santri. Wawancara mendalam akan Focused pada pengalaman, perspektif, dan pemahaman informan terkait dengan kepemimpinan transformasional dan kerentanan sosial-ekonomi. Observasi digunakan untuk mengamati secara langsung interaksi antara kepala madrasah dengan guru, staf, dan santri, serta untuk mengamati kondisi lingkungan belajar di madrasah. Observasi ini akan memberikan data tentang bagaimana kepemimpinan transformasional diimplementasikan dalam praktik sehari-hari, serta bagaimana kerentanan sosial-ekonomi termanifestasi dalam kehidupan santri.

Dokumentasi, termasuk analisis audio, dipilih untuk mengumpulkan data sekunder yang relevan dengan penelitian. Dokumen-dokumen seperti visi dan misi madrasah, rencana strategis, laporan keuangan, data demografi santri, dan rekaman audio kegiatan madrasah akan memberikan informasi tambahan yang berharga bagi penelitian. Analisis audio dapat memberikan wawasan tentang bagaimana komunikasi dan interaksi terjadi di madrasah, serta bagaimana nilai-nilai dan keyakinan diinternalisasi. Kombinasi dari keempat metode pengumpulan data ini akan memberikan triangulasi data yang kuat, sehingga validitas dan reliabilitas penelitian dapat

ditingkatkan. Data yang terkumpul dari berbagai sumber akan dianalisis secara kualitatif untuk mengidentifikasi tema-tema dan pola-pola yang relevan dengan fokus penelitian. Analisis data ini akan menghasilkan temuan-temuan yang mendalam dan komprehensif tentang bagaimana kepemimpinan transformasional kepala madrasah diimplementasikan dalam menangani kerentanan sosial-ekonomi santri di era VUCA

3.7 Teknik Analisis Data

Reduksi data dalam penelitian ini digunakan untuk memilah data yang relevan dengan tema. Penyajian data dilakukan setelah data direduksi. Pada tahap ini, peneliti menyajikan data dalam bentuk yang lebih terorganisir dan sistematis, seperti transkrip wawancara yang telah diberi kode, catatan observasi yang telah dirangkum, dan kutipan-kutipan penting dari dokumen. Penyajian data ini bertujuan untuk memudahkan peneliti dalam memahami dan menganalisis data secara lebih mendalam. Penarikan kesimpulan dilakukan setelah data disajikan. Pada tahap ini, peneliti mulai menginterpretasikan data dan mencari makna yang terkandung di dalamnya. Peneliti akan mencari pola-pola, hubungan sebab-akibat, dan implikasi dari temuan penelitian. Kesimpulan yang ditarik bersifat sementara dan terbuka untuk revisi selama proses penelitian berlangsung.

Ketiga proses ini, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, berlangsung secara interaktif dan saling berkaitan. Peneliti dapat kembali ke tahap reduksi data atau penyajian data jika diperlukan untuk memperkuat atau merevisi kesimpulan yang ditarik. Proses analisis data ini akan terus berlangsung hingga data dianggap jenuh dan kesimpulan yang ditarik dianggap valid dan reliabel.

3.8 Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Triangulasi sumber dilakukan dengan cara membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai sumber, seperti kepala madrasah, guru, staf, dan santri. Dengan membandingkan informasi dari berbagai sumber, peneliti dapat mengidentifikasi kesamaan dan perbedaan perspektif, serta memvalidasi informasi yang diperoleh. Triangulasi metode dilakukan dengan cara menggunakan berbagai metode pengumpulan data, seperti wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dengan menggunakan berbagai metode, peneliti dapat memperoleh data yang lebih komprehensif dan mendalam tentang

fenomena yang diteliti. Triangulasi pengamat dilakukan dengan cara melibatkan lebih dari satu pengamat dalam pengumpulan data. Dengan melibatkan lebih dari satu pengamat, peneliti dapat mengurangi bias dan subjektivitas dalam pengumpulan data. Setiap pengamat memiliki perspektif dan interpretasi yang berbeda, sehingga dengan melibatkan berbagai pengamat, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif..

3.9 Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan penyelesaian dari penelitian ini maka peneliti menyusun sistematika penulisan sebagai berikut:

Bab I: Pendahuluan

Pada bab ini berisikan tentang: a) Latar Belakang Masalah, b) Fokus Penelitian, c) Masalah Penelitian, d) Tujuan Penelitian, e) Kegunaan Penelitian.

Bab II: Landasan Teori

Dalam bab ini berisikan tentang: a) Teori-teori yang berkaitan dengan Penelitian, b) Hasil penelitian terdahulu, c) Alur Pikir Penelitian.

Bab III: Metode Penelitian

Pada bab ini berisikan tentang: a) Jenis Penelitian, b) Lokasi dan Waktu Penelitian, c) Informan, d) Data dan Sumber Data, e) Prosedur Pengumpulan Data, f) Keabsahan Data, g) Alat Analisis Data.

Bab IV: temuan data lapangan

Pada bab ini berisikan tentang: a) Gambaran Data Lapangan, b) Verifikasi Data Lapangan.

Bab V: Analisis data dan temuan

Pada bab ini berisikan tentang: Analisis Data dan Pembahasan meliputi: analisis data hasil temuan, sekaligus pembahasan melalui teori, penelitian terdahulu dan teori yang ada.

Bab VI: Penutup

Pada bab ini berisikan tentang: a) Kesimpulan, b) Keterbatasan Penelitian, c) Saran.

BAB IV

Hasil Dan Pembahasan

4.1 Gambaran Data Lapangan

4.1.1 Lokasi penelitian

Pemilihan lokasi penelitian MTs Al Amiriyyah sebagai lokasi penelitian didasarkan pada beberapa pertimbangan. Yaitu Madrasah ini memiliki jumlah peserta didik yang cukup besar dan beragam latar belakang, sehingga memungkinkan diperolehnya data yang representatif. Madrasah memiliki struktur organisasi dan kegiatan pembelajaran yang tertata baik, sehingga mendukung kelancaran pelaksanaan penelitian. Lokasi madrasah yang berada dalam lingkungan pesantren memberikan nilai tambah tersendiri dalam kajian-kajian yang berkaitan dengan pendidikan berbasis nilai keagamaan dan karakter.

Madrasah Tsanawiyah Al AMiriyyah (MTsA) Blokagung adalah salah satu dari sekian unit pendidikan yang ada dibawah naungan Yayasan Pondok Pesantren Darussalam Blokagung Tegalsari Banyuwangi yang merupakan anggota KKM MTs Negeri Kalibaru. Madrasah ini berdiri sejak tanggal 02 April 1968 yang berlokasi di lingkungan Pondok Pesantren Darussalam Blokagung, Desa Karangdoro, Kecamatan Tegalsari, Kabupaten Banyuwangi, Provinsi Jawa Timur.

4.1.2 Sejarah MTs Al Amiriyyah

MTs Al Amiriyyah berdiri sejak tanggal 02 April 1968 pada tanggal 26 Nopember 1983 mendapat akte pendirian dengan No.LM/3712-13/1983 dengan Nomor Statistik Madrasah (NSM) : 121235100017 dan pada tahun 2003 memperoleh Nomor urut Sekolah (NUS) dari Dinas P dan K kota Banyuwangi dengan Nomor : 210210. Dan Madrasah ini merupakan salah satu MTs Swasta terbanyak siswanya di unit Yayasan Pondok Pesantren Darussalam Blokagung Banyuwangi dengan jumlah siswa 1.842 pada tahun ajaran 2024/2025. Pada gambar berikut:

Gambar 4.1



Sumber dari informan, mei 2025

Dari hasil visualisasi grafik batang di atas, terlihat bahwa jumlah santri terbanyak berdasarkan unit pendidikan pondok pesantren darussalam blokagung pada tahun ajaran 2025 yaitu Madrasah Tsanawiyah yang berjumlah 1.842 siswa, yang disusul oleh SMP dan SMK dengan jumlah adalah tambahan atau sekitar 1200 santri. Lalu, jumlah santri ditingkat SD adalah yang paling sedikit, yaitu sekitar 600 santri. Sedangkan untuk lainnya seperti MAA, SMA, dan paling banyak adalah UIMSIA yang dimana seimbang antara 700-800 santri. Berdasarkan grafik tersebut dapat diketahui bahwa santri lebih diminati oleh peserta didik, atau santri lebih banyak. Data ini dapat menjadi dasar evaluasi untuk pengembangan kurikulum dan strategi peningkatan kualitas serta daya tarik di setiap unit pendidikan.

Sejak berdirinya Madrasah ini sampai tahun 1980 masih mengikuti Program Kurikulum Madrasah Diniyyah (Madrasah yang ada di Pesantren Darussalam Blokagung Banyuwangi), siswa-siswi dalam proses belajar-mengajar terpisah antara putra dan putri dan seragamnya masih menggunakan ala pondok pesantren yang menggunakan sarung dan sandal, materi pelajaran bercampur antara materi yang berasal dari Departemen Agama dengan materi yang berasal dari Diniyyah Pondok Pesantren. Namun seiring dengan perkembangan zaman, situasi dan kemajuan teknologi, keadaan pendidikan di Madrasah ini juga

mengalami perubahan baik dalam bidang proses belajar mengajar dan kerapian serta ketertiban pelaksanaan Proses Belajar Mengajar (PBM).

Ahmad Hisyam Syafa'at, S.Sos.I, M.H. Sebagai kepala sekolah pada tahun 1981-1982 MTs Al Amiriyyah dengan perhatian Departemen Agama yang membina dan mengembangkan pendidikan yang ada di dalam Pondok Pesantren, sejak itu Madrasah tersebut mengikuti kurikulum Departemen Agama, sekaligus peserta didiknya berhak mengikuti Ujian Negara.

Departemen Agama dengan segala perhatiannya pada tahun 1981 mengirim bantuan guru ke MTs, beliau adalah Bapak Djoko Supriyono, S.Ag, M.Pd.I yang dinasnya terhitung mulai 01 Agustus 1981 dengan S.K Ka Depag Kabupaten Banyuwangi Nomor : Min.26/1a/Agustus/81. Mulai tahun 1983-1984 dipercaya sebagai Kepala Sekolah Madrasah Tsanawiyah Pon-Pes Darussalam Blokagung Tegalsari Banyuwangi samapai dengan tahun 1994, kemudian beliau ditugaskan di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah, kepala sekolah Madrasah ini ditugaskan kepada Drs. M. Khozin Kharis 1994 sampai tahun 2000. kemudian pada tahun 2001 beliau ditugaskan ke Madrasah Aliyah Al Amiriyyah dan Kepala MTs Al Amiriyyah pada tahun 2001 samapai dengan 2008 dikepalai oleh Drs. Muh. Nuchi, M.Pd.I, kemudian setelah itu digantikan oleh Bapak Masrofi, M.Pd.I Dan pada tahun 2019 digantikan oleh Bpk Ahmadi, M.Pd.I sampai sekarang.

4.1.3 Visi dan Misi MTs Al Amiriyyah

Dalam menjalankan roda organisasi, arah dan tujuan yang jelas menjadi landasan utama untuk mencapai keberhasilan secara terstruktur dan berkelanjutan. Visi dan misi merupakan representasi dari semangat, harapan, serta langkah strategis yang akan ditempuh dalam mewujudkan cita-cita bersama. Dengan menyusun visi dan misi yang terukur dan relevan, kami berkomitmen untuk terus bergerak maju, memberikan kontribusi nyata, serta menghadirkan perubahan positif sesuai dengan nilai-nilai yang kami junjung tinggi.

VISI : *“Unggul dalam kompetensi agama, akademik, life skill dan berakhlakul karimah”*

MISI :

- membekali pengetahuan agama islam yang kuat.
- meningkatkan kesadaran diri siswa atas tugas dan kewajiban beribadah
- meningkatkan kualitas tingkat kelulusan
- mengenalkan dan membekali siswa dengan ketrampilan kecakapan hidup
- mengamalkan dan melaksanakan budaya ahlakul karimah dalam kehidupan sehari-hari

4.1.4 Informan Penelitian

Penelitian ini melibatkan struktur kelembagaan MTs Al Amiriyyah Blokagung yang dipilih secara purposif karena memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan pendidikan Islam dengan pendekatan kurikulum integratif yang menggabungkan nilai-nilai agama dan sains. Para informan berasal dari berbagai unsur penting dalam madrasah, yaitu kepala madrasah, wakil kepala bidang kurikulum, guru mata pelajaran inti, wali murid dan juga para siswa yang menjadi subjek langsung dari implementasi program pendidikan di MTs Al Amiriyyah. Berikut adalah uraian karakteristik masing-masing responden berdasarkan jabatan resmi dan kontribusinya terhadap sistem pendidikan di MTs Al Amiriyyah Blokagung:

Tabel 4.1 Informan Penelitian

NO	Sumber Informan	Kode	Jenis Kelamin		Jumlah
			LK	PR	
1	Kepala Madrasah	KM	1	-	1
2	Wakil Kepala Bidang Kurikulum	WKM	2	2	4
3	Wali Santri	ws	10	11	21
4	Santri	SI	10	10	20
Jumlah Informan					46

Sumber : Data Olahan Peneliti, mei 2025

4.2 Verifikasi Data Lapangan

4.2.1 Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Dalam Menangani Kerentanan Sosial-Ekonomi Santri Di Era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*).

Kepemimpinan transformasional yang dijalankan oleh Kepala Madrasah memiliki kontribusi penting dalam mengatasi kerentanan sosial-ekonomi santri di tengah tantangan era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). Kepala madrasah yang mengintegrasikan nilai-nilai kepemimpinan transformasional seperti pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual yang mampu mendorong perubahan secara progresif melalui pendekatan yang fleksibel, humanistik, dan berorientasi masa depan. Dalam implementasinya, peran Kepala Madrasah tidak terbatas pada aspek administratif, melainkan meluas sebagai aktor perubahan sosial yang memfasilitasi pemberdayaan santri melalui pelatihan ekonomi produktif, pembentukan karakter, serta penyediaan akses terhadap fasilitas pendidikan dan kesejahteraan. Praktik kepemimpinan ini menciptakan iklim pembelajaran yang suportif dan terbuka, sehingga memperkuat ketahanan dan kemampuan adaptif santri dalam menghadapi ketidakpastian kondisi sosial-ekonomi. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional terbukti menjadi strategi efektif dalam membangun ketangguhan sosial dan ekonomi santri.

Paparan berikut menyajikan bentuk konkret implementasi kepemimpinan transformasional oleh Kepala Madrasah dalam merespons tantangan sosial-ekonomi yang dihadapi santri pada era VUCA, sebagaimana teridentifikasi melalui temuan hasil studi lapangan:

a. Pendekatan Personal Kepala Madrasah dalam Menangani Santri Rentan Sosial-Ekonomi

Pendekatan personal yang dijalankan oleh Kepala Madrasah memberikan dampak yang substansial dalam mengatasi kerentanan sosial ekonomi yang dialami oleh santri. Kepala Madrasah tidak hanya menjalankan fungsi manajerial sebagai pemimpin lembaga pendidikan, akan tetapi juga tampil sebagai sosok yang menjalin hubungan interpersonal secara intensif dengan peserta didik. Melalui pendekatan empatik dan komunikasi yang berkelanjutan,

Kepala Madrasah dapat memahami kondisi sosial, ekonomi, dan kebutuhan spesifik santri secara lebih komprehensif. Pendekatan ini memungkinkan lahirnya kebijakan dan program yang kontekstual, seperti pemberian beasiswa, layanan konseling, serta melibatkan santri dalam kegiatan pemberdayaan ekonomi berbasis potensi lingkungan.

Pelaksanaan pendekatan tersebut menciptakan suasana pendidikan yang ramah dan inklusif, yang pada gilirannya memperkuat ketahanan sosial dan emosional santri dalam menghadapi dinamika sosial-ekonomi yang tidak stabil. Santri yang mendapat perhatian langsung dari Kepala Madrasah menunjukkan peningkatan dalam daya juang dan ketahanan akademik. Dalam era VUCA, strategi kepemimpinan semacam ini terbukti efektif sebagai bentuk kepemimpinan humanistik yang relevan dengan tantangan kontemporer.

Pendekatan personal yang diterapkan oleh Kepala Madrasah dalam menangani santri rentan sosial-ekonomi merupakan strategi penting untuk memahami kondisi individual dan kebutuhan spesifik setiap siswa. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan efektivitas pemberian bantuan, tetapi juga memperkuat hubungan komunikasi antara madrasah, wali santri, dan siswa demi untuk keberhasilan pembelajaran. Pendekatan ini mencerminkan kepedulian nyata Kepala Madrasah dalam memahami dan membantu kebutuhan khusus santri secara individu. Bpk Ahmadi, M.Pd.I, selaku Kepala Madrasah Tsanawiyah menyampaikan bahwa pendekatan personal sangat penting dalam mendukung perkembangan santri dengan kondisi sosial-ekonomi rentan.

“Saya berusaha mengenal santri dari keluarga sosial-ekonomi rentan secara personal, mulai dari latar belakang hingga kebutuhan mereka. Pendekatan ini penting agar bantuan seperti beasiswa, alat tulis, dan dukungan moral tepat sasaran. Saya juga rutin berkomunikasi dengan wali santri untuk memastikan dukungan yang diberikan sesuai kondisi mereka.”

Kepala Madrasah menerapkan pendekatan personal dalam menangani santri yang berasal dari keluarga dengan kondisi sosial-ekonomi kurang mampu, yang menunjukkan langkah-langkah terstruktur dan berfokus pada kebutuhan individu. Kepala Madrasah berusaha memahami latar belakang serta kebutuhan khusus setiap santri secara menyeluruh, sehingga bantuan yang diberikan dapat tepat guna dan efektif. Bentuk bantuan tersebut mencakup pemberian beasiswa, penyediaan alat tulis, serta dukungan moral yang bertujuan untuk meringankan beban ekonomi dan memotivasi santri dalam proses pembelajaran.

Komunikasi yang intens dengan wali santri menjadi bagian yang terpenting dari strategi ini, guna memastikan bahwa upaya bantuan sesuai dengan situasi dan kebutuhan di lapangan. Pendekatan ini tidak hanya berkontribusi pada peningkatan prestasi akademik santri, tetapi juga mempererat hubungan antara madrasah, keluarga, dan siswa, sehingga menciptakan suasana pendidikan yang inklusif dan mendukung bagi santri yang menghadapi kerentanan sosial dan ekonomi.

b. Penguatan Motivasi Santri melalui Kepemimpinan Inspiratif di Tengah Ketidakpastian

Kepemimpinan yang bersifat inspiratif yang diterapkan oleh Kepala Madrasah memainkan peranan penting dalam membangun dan memperkuat motivasi santri, khususnya dalam menghadapi ketidakpastian yang menjadi ciri khas era VUCA. Kepala Madrasah tidak semata menjalankan fungsi struktural, tetapi juga tampil sebagai figur inspiratif yang memberikan energi positif, harapan, serta menjadi teladan dalam bertindak. Melalui penyampaian visi yang jelas, komunikasi yang menggugah, dan pemberian dukungan moral yang konsisten, kepala madrasah berhasil menumbuhkan kepercayaan diri serta keyakinan santri terhadap potensi dan kapasitas dirinya. Pendekatan ini turut mewujudkan lingkungan madrasah yang kondusif secara psikologis, sehingga berdampak positif terhadap sikap dan motivasi belajar.

Dalam konteks sosial-ekonomi yang penuh dinamika dan ketidakpastian, motivasi dari dalam diri (intrinsik) menjadi elemen penting dalam menjaga ketangguhan individu. Kepemimpinan inspiratif terbukti sangat efektif dalam menumbuhkan motivasi tersebut secara berkesinambungan. Oleh karena itu, Kepala Madrasah berperan sebagai katalisator perubahan psikologis yang berkontribusi terhadap peningkatan resiliensi santri dalam merespons tantangan eksternal yang kompleks dan tidak terduga.

Uraian berikut menyajikan bentuk nyata dari Penguatan Motivasi Santri melalui Kepemimpinan Inspiratif di Tengah Ketidakpastian, sebagaimana ditemukan melalui hasil observasi dan wawancara lapangan. Sebelum menguraikan hasil wawancara secara mendalam, perlu ditegaskan bahwa kepemimpinan inspiratif yang dijalankan oleh Kepala Madrasah merupakan respons strategis terhadap tantangan era VUCA, dengan penekanan pada pengembangan motivasi intrinsik santri. Model kepemimpinan ini tidak sekadar konsep normatif, tetapi telah terimplementasi secara nyata dalam tindakan dan kebijakan sehari-hari. Untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana kepemimpinan inspiratif tersebut dijalankan dalam konteks riil.

Pendekatan ini menunjukkan dedikasi Kepala Madrasah dalam menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai kemanusiaan melalui pemahaman komprehensif terhadap kebutuhan individu santri, terutama mereka yang berada dalam situasi sosial-ekonomi yang rentan. Menurut pernyataan Ibuk Faya Riyaningsih, S.Pd, selaku WKM Kesiswaan Madrasah Tsanawiyah, penguatan motivasi santri melalui praktik kepemimpinan inspiratif merupakan langkah strategis dalam merespons kondisi ketidakpastian sosial dan ekonomi. Model kepemimpinan ini tidak hanya berfungsi sebagai panduan dalam aspek intelektual, tetapi juga berperan penting dalam memberikan dukungan emosional dan dorongan

semangat yang mampu meningkatkan ketahanan psikologis serta kemampuan adaptasi santri terhadap perubahan dan kompleksitas zaman.

“Santri saat ini bukan hanya butuh arahan akademik, tapi juga dorongan moral dan psikologis. Saya berusaha hadir untuk mereka, memberikan motivasi agar mereka tetap yakin bahwa mereka bisa meraih masa depan yang lebih baik meskipun latar belakang mereka sulit.”

Hasil wawancara ini menunjukkan bahwa WKM Kesiswaan memegang peran yang tidak hanya terbatas pada aspek akademik, tetapi juga sebagai pemberi dukungan moral dan emosional yang signifikan bagi santri, terutama mereka yang berasal dari keluarga dengan kondisi sosial-ekonomi rendah. Kepala madrasah tampil sebagai sosok inspiratif yang senantiasa memberikan motivasi dan keyakinan kepada santri agar tetap optimis dalam meraih masa depan, meskipun menghadapi keterbatasan. Pola kepemimpinan yang menekankan empati, komunikasi persuasif, dan kedekatan interpersonal ini menjadi elemen krusial dalam penguatan daya tahan mental santri.

Di tengah situasi penuh ketidakpastian yang mencirikan era VUCA, dukungan semacam ini terbukti efektif dalam mendorong perkembangan karakter, memperkuat motivasi dari dalam diri, serta meningkatkan ketangguhan mereka dalam menghadapi tantangan hidup. Oleh karena itu, kepemimpinan inspiratif merupakan pendekatan yang relevan dan strategis dalam menciptakan transformasi pendidikan yang berpusat pada nilai-nilai kemanusiaan.

4.2.2 Faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan transformasional dalam mengatasi kerentanan sosial-ekonomi santri di era VUCA

Kepemimpinan transformasional dalam menghadapi kerentanan sosial-ekonomi santri pada era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) dipengaruhi oleh sejumlah aspek utama. Di antaranya adalah kemampuan kepala madrasah dalam menanamkan visi yang kuat dan memberikan inspirasi, konsistensi dalam memberikan

dukungan emosional, serta kesungguhan dalam menjadi teladan bagi seluruh warga madrasah. Di samping itu, kemampuan adaptasi kepala madrasah dalam menyusun strategi yang sesuai dengan perubahan sosial-ekonomi menjadi faktor penting. Keefektifan kepemimpinan ini juga ditopang oleh komunikasi yang terbuka, kerja sama lintas pihak, dan upaya memberdayakan santri melalui program yang menumbuhkan kemandirian. Seluruh faktor tersebut saling melengkapi dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang responsif, kondusif, dan mendukung peningkatan kesejahteraan santri, sehingga memperkuat kemampuan mereka dalam menghadapi tantangan sosial-ekonomi yang kompleks di era VUCA.

Paparan berikut menampilkan berbagai faktor yang memengaruhi keberhasilan kepemimpinan transformasional Kepala Madrasah dalam menangani kerentanan sosial-ekonomi santri pada era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), sebagaimana diungkapkan melalui hasil temuan studi lapangan. Faktor-faktor tersebut meliputi kemampuan kepala madrasah dalam merumuskan visi yang kuat dan memberikan inspirasi kepada seluruh warga madrasah, konsistensi dalam memberikan dukungan emosional, serta kemampuan menjadi teladan dalam sikap dan perilaku sehari-hari. sebagaimana teridentifikasi melalui temuan hasil studi lapangan:

a. Komitmen Visi Kepala Madrasah dalam Menanggapi Ketidakpastian Sosial-Ekonomi Santri

Komitmen terhadap visi oleh kepala madrasah menjadi faktor kunci dalam merancang kebijakan strategis guna merespons ketidakpastian sosial-ekonomi santri pada era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Kepala madrasah yang mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional secara konsisten mengembangkan visi yang menitikberatkan pada penguatan kapasitas santri dan peningkatan daya tahan sosial mereka. Visi tersebut tidak hanya bersifat normatif dalam dokumen resmi, tetapi juga diwujudkan melalui tindakan konkret, seperti pelibatan tenaga pendidik dan pemangku kepentingan dalam menyusun program dukungan ekonomi dan pembentukan karakter.

Komitmen kepala madrasah terhadap visi lembaga tercermin melalui pelaksanaan program-program jangka panjang yang adaptif terhadap perubahan lingkungan eksternal. Visi madrasah, yaitu *“Unggul dalam kompetensi agama, akademik, life skill, dan berakhlakul karimah”*, dijadikan pijakan dalam merancang berbagai inisiatif yang sesuai dengan kebutuhan nyata santri. Kepala madrasah berperan aktif sebagai penggerak inovasi, dengan mengembangkan program bantuan pendidikan bagi santri dari kalangan kurang mampu, pelatihan keterampilan hidup, serta pembinaan akhlak berbasis nilai-nilai religius. Di samping itu, kerja sama strategis dengan pihak luar juga diupayakan untuk memperkuat keberlanjutan program. Pendekatan ini memungkinkan madrasah untuk tetap menyelenggarakan layanan pendidikan yang komprehensif dan unggul, meskipun dihadapkan pada tantangan sosial-ekonomi yang fluktuatif, sejalan dengan visi kelembagaan yang telah ditetapkan.

Pernyataan ini memperkuat temuan bahwa Kepala Madrasah, Bapak Ahmadi M.Pd.I, tidak hanya memahami visi lembaga secara konseptual, akan tetapi juga mewujudkannya melalui tindakan nyata yang berdampak langsung terhadap kehidupan santri dan keluarganya. dengan praktik kepemimpinan transformasional yang adaptif dan humanis. Melalui kebijakan yang responsif dan keterlibatan langsung di lapangan, Bapak Ahmadi M.Pd.I, berhasil menguatkan peran madrasah sebagai lembaga pendidikan yang inklusif, berorientasi pada pemberdayaan, serta mampu menjawab tantangan sosial-ekonomi yang dihadapi para santri di era ketidakpastian seperti saat ini.

"Kami menyadari bahwa banyak santri berasal dari keluarga dengan kondisi ekonomi yang terbatas. Karena itu, visi madrasah kami tidak hanya berfokus pada aspek akademik, tetapi juga pada pembentukan kemandirian dan ketahanan sosial mereka."

Pernyataan tersebut mencerminkan bahwa kepala madrasah memiliki pemahaman yang mendalam terhadap kondisi sosial-ekonomi santri, khususnya yang berasal dari keluarga kurang mampu. Ia menekankan bahwa visi lembaga tidak semata-mata terfokus pada pencapaian akademik, tetapi juga diarahkan pada penguatan karakter, kemandirian, serta ketangguhan sosial peserta didik. Hal ini menunjukkan model kepemimpinan yang bersifat menyeluruh dan transformatif, di mana kepala madrasah tidak hanya menjalankan fungsi manajerial, tetapi juga berperan sebagai motor penggerak perubahan yang berorientasi pada pengembangan potensi santri agar mampu menghadapi tantangan kehidupan secara mandiri dan adaptif.

b. Keterlibatan Stakeholder dan Kolaborasi Lintas Sektor dalam Mendukung Santri Rentan

Temuan ini mengindikasikan bahwa peran serta berbagai pemangku kepentingan, baik dari lingkungan internal maupun eksternal madrasah, memiliki kontribusi penting dalam mendukung pendidikan santri yang berada dalam kondisi sosial-ekonomi rentan. Kepala madrasah menunjukkan inisiatif aktif dalam menjalin kerja sama dengan komite madrasah, tokoh masyarakat, serta lembaga sosial untuk menyediakan bantuan secara moral, material, maupun program yang tepat sasaran bagi para santri.

Melalui kolaborasi lintas sektor ini, madrasah mampu memperluas cakupan dukungan sosial sekaligus meningkatkan mutu layanan pendidikan. Pendekatan ini mencerminkan gaya kepemimpinan partisipatif yang responsif terhadap tantangan multidimensional di era VUCA, serta menjadi bentuk nyata dari implementasi visi madrasah dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang inklusif, berdaya, dan berkeadilan bagi seluruh peserta didik.

Berikut merupakan temuan hasil eksplorasi terkait komitmen visi kepala madrasah dalam merespons ketidakpastian sosial-ekonomi santri, yang diperoleh melalui observasi langsung dan wawancara mendalam

dengan partisipan di lokasi penelitian. Salah satunya adalah Ibu Saadah, wali santri, yang mengungkapkan apresiasi atas kepedulian kepala madrasah terhadap kondisi ekonomi keluarganya. Menurut beliau, komitmen kepala madrasah dalam memberikan bantuan dan memastikan keberlangsungan pendidikan anaknya mencerminkan kesungguhan visi yang tidak hanya terformulasi secara formal, tetapi juga diimplementasikan secara nyata dalam tindakan.

“Kami merasa sangat dibantu. Kepala madrasah bahkan menemui kami langsung saat anak kami kesulitan membayar SPP. Beliau mengatakan jangan khawatir, yang penting anak kami tetap semangat belajar. Itu yang membuat kami percaya bahwa beliau punya niat baik dan visi yang jelas.”

Hasil wawancara dengan salah satu wali santri, Ibu Saadah, menunjukkan adanya apresiasi yang tinggi terhadap kepemimpinan kepala madrasah, khususnya dalam mewujudkan visi madrasah yang responsif terhadap kondisi sosial-ekonomi santri. Dalam penuturannya, Ibu Saadah menyampaikan bahwa kepala madrasah menunjukkan kepedulian secara langsung ketika anaknya mengalami kesulitan dalam membayar SPP. Kepala madrasah tidak hanya memberikan solusi, tetapi juga menyampaikan dukungan moral agar santri tetap semangat belajar meskipun berada dalam keterbatasan ekonomi.

Hal ini mencerminkan bahwa kepala madrasah tidak sekadar menjalankan tugas administratif, melainkan memiliki komitmen kuat dalam mewujudkan visi madrasah secara nyata. Sikap tersebut menumbuhkan kepercayaan dari wali santri terhadap keberpihakan madrasah pada pendidikan yang inklusif dan berkeadilan. Dukungan ini menjadi bukti konkret bahwa visi lembaga tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga terejawantahkan dalam bentuk tindakan yang berdampak langsung pada keberlangsungan pendidikan santri.

4.2.3 Strategi kepemimpinan transformasional untuk mengurangi dampak kerentanan sosial-ekonomi terhadap santri di era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*)

Strategi kepemimpinan transformasional yang dijalankan oleh kepala madrasah dalam upaya menekan dampak kerentanan sosial-ekonomi santri di era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) dilakukan melalui pendekatan yang terencana dan fleksibel. Strategi ini meliputi perumusan visi dan misi yang membangkitkan motivasi seluruh komponen madrasah agar mampu menghadapi tantangan sosial-ekonomi dengan sikap positif. Kepala madrasah juga menekankan pentingnya komunikasi yang transparan, partisipatif, dan kolaboratif dalam setiap proses pengambilan kebijakan, sehingga terjalin kerja sama yang erat antara pihak madrasah, keluarga, dan masyarakat. Selain itu, pelaksanaan program-program pemberdayaan santri, seperti pelatihan keterampilan hidup, pembinaan jiwa wirausaha, dan penguatan karakter, menjadi bagian penting dari strategi tersebut. Dengan berbagai langkah ini, kepala madrasah berhasil membangun iklim madrasah yang mendukung, adaptif, dan berfokus pada peningkatan kemandirian serta daya tahan santri dalam menghadapi kompleksitas sosial-ekonomi era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*).

Paparan berikut menyajikan bentuk konkret Strategi kepemimpinan transformasional untuk mengurangi dampak kerentanan sosial-ekonomi terhadap santri, sebagaimana teridentifikasi melalui temuan hasil studi lapangan:

a. Pengembangan Program Beasiswa dan Subsidi Pendidikan bagi Santri Rentan

Temuan ini menunjukkan bahwa kepala madrasah mengimplementasikan kepemimpinan transformasional dengan merancang program beasiswa dan subsidi pendidikan bagi santri yang mengalami keterbatasan finansial. Tujuan utama dari inisiatif ini adalah memastikan proses pendidikan tetap dapat diakses secara adil oleh seluruh santri, terlepas dari latar belakang ekonomi mereka. Program ini menjadi refleksi dari upaya madrasah dalam mewujudkan sistem pendidikan yang inklusif dan berkeadilan.

Dengan adanya bantuan tersebut, madrasah berhasil meminimalkan risiko putus sekolah serta meningkatkan keterlibatan belajar santri dari kelompok rentan. Kebijakan ini juga mencerminkan penerapan visi institusional yang berorientasi pada pemberdayaan dan kesiapan santri dalam menghadapi tantangan kehidupan di era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) yang penuh ketidakpastian dan kompleksitas.

Berikut merupakan temuan hasil eksplorasi terkait *Pengembangan Program Beasiswa dan Subsidi Pendidikan bagi Santri Rentan*, yang diperoleh melalui observasi langsung dan wawancara mendalam dengan sejumlah partisipan di lokasi penelitian, guna memperoleh pemahaman kontekstual yang objektif. Salah satu informan kunci, Ibu Rois selaku anggota tim pengendalian beasiswa santri, menjelaskan bahwa program ini dirancang untuk memastikan keberlangsungan pendidikan santri dari keluarga kurang mampu. Pendataan dilakukan secara transparan dan selektif agar bantuan tepat sasaran. Salah satu bentuk seleksi tersebut dilakukan melalui persyaratan administratif seperti fotokopi KTP, KK, surat keterangan tidak mampu dari desa, serta surat kematian bagi santri yatim. Hal ini menunjukkan bahwa program tidak hanya bersifat formalitas, tetapi juga didasarkan pada verifikasi yang sah. Menurut Ibu Rois, inisiatif ini mencerminkan kepedulian kepala madrasah terhadap kondisi sosial-ekonomi santri sekaligus menjadi perwujudan visi madrasah yang mengedepankan keadilan, inklusivitas, dan pemberdayaan.

“Banyak santri berasal dari keluarga dengan ekonomi kurang stabil, sehingga kami bersama kepala madrasah merancang program beasiswa dan subsidi pendidikan. Seleksi dilakukan secara transparan, berdasarkan data ekonomi dan rekomendasi wali kelas. Tujuannya agar tidak ada santri yang putus sekolah karena kendala biaya.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Rois selaku anggota tim pengendalian beasiswa, diketahui bahwa madrasah memiliki kepedulian terhadap kondisi ekonomi

santri yang kurang stabil. Untuk mengatasi hal ini, kepala madrasah bersama timnya mengembangkan program beasiswa dan subsidi pendidikan guna memastikan santri tetap mendapatkan haknya dalam mengakses pendidikan. Mekanisme seleksi dilakukan secara objektif dan transparan, dengan mempertimbangkan kondisi ekonomi santri serta rekomendasi dari wali kelas. Inisiatif ini dirancang agar tidak ada santri yang terpaksa berhenti sekolah karena keterbatasan finansial, sekaligus mencerminkan komitmen madrasah terhadap akses pendidikan yang merata dan berkeadilan.

b. Pendekatan Humanistik dalam Kepemimpinan untuk Menjangkau Santri Marginal

Kepala madrasah mengadopsi pendekatan kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai humanistik dalam menghadapi tantangan yang dialami santri dari latar belakang sosial-ekonomi yang rentan. Pendekatan ini tampak dalam kemampuan kepala madrasah untuk menunjukkan empati, membangun komunikasi yang terbuka, serta memahami kondisi pribadi santri secara menyeluruh. Peran kepala madrasah tidak terbatas sebagai pengelola lembaga, tetapi juga sebagai sosok yang memperhatikan aspek psikososial peserta didik. Melalui pengakuan terhadap martabat dan potensi santri, kepemimpinan ini menciptakan suasana pembelajaran yang adil, inklusif, dan kondusif.

Lebih lanjut, keterlibatan kepala madrasah dalam menjalin komunikasi dengan wali santri, memberikan dukungan baik secara emosional maupun finansial, serta merancang program-program afirmatif bagi kelompok santri rentan, memperlihatkan perwujudan kepemimpinan transformasional yang berbasis pada nilai kemanusiaan. Pendekatan tersebut tidak hanya memperkuat solidaritas di lingkungan madrasah, tetapi juga menjamin keberlanjutan pendidikan bagi santri dalam menghadapi situasi sosial-ekonomi yang tidak menentu di era VUCA.

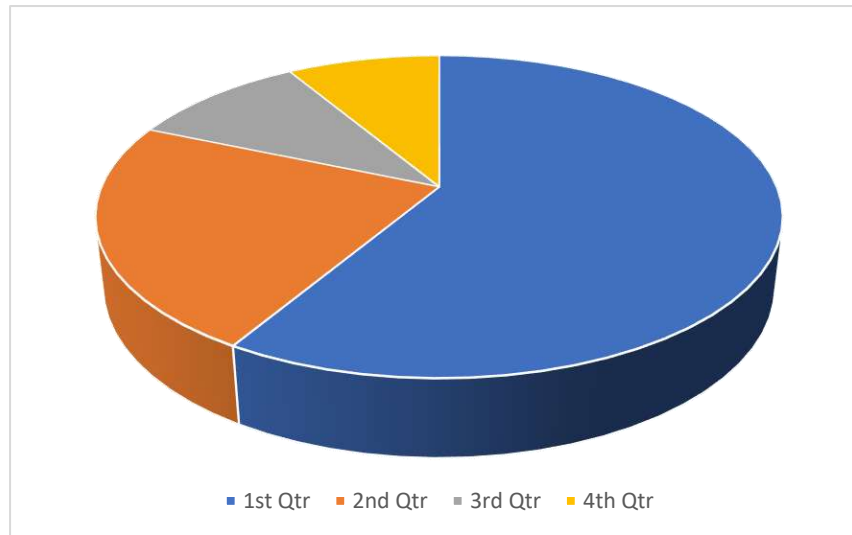


Diagram di atas menggambarkan proporsi penerima beasiswa di madrasah, dengan porsi terbesar diberikan kepada santri dari keluarga kurang mampu (ditandai warna biru), diikuti oleh santri dengan status satu wali (warna oranye), beasiswa prestasi (warna kuning), dan kategori lain (warna abu-abu). Data ini menunjukkan bahwa perhatian madrasah lebih difokuskan pada kelompok santri yang mengalami kesulitan ekonomi.

Kondisi ini mencerminkan implementasi nyata dari pendekatan humanistik dalam kepemimpinan, di mana kepala madrasah menunjukkan sensitivitas dan kepedulian terhadap kebutuhan santri yang berada dalam posisi sosial-ekonomi yang rentan. Melalui pemberian beasiswa yang bersifat inklusif dan berkeadilan, kepala madrasah menjalankan peran transformasionalnya dengan mengutamakan akses pendidikan yang setara bagi seluruh peserta didik, serta memperkuat nilai kemanusiaan dalam praktik kepemimpinan sehari-hari.

4.2.4 Dampak kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap motivasi belajar prestasi akademik

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional yang dijalankan kepala madrasah berkontribusi secara positif terhadap peningkatan motivasi belajar dan capaian akademik para santri. Kepala madrasah berhasil membangun suasana belajar yang mendukung, terbuka, dan penuh semangat melalui penyampaian visi yang terarah, sikap teladan, serta komunikasi yang membangun. Dengan pola kepemimpinan ini, santri merasa diperhatikan dan terdorong untuk terus berupaya mencapai keberhasilan. Dukungan emosional dan moral yang konsisten membuat santri semakin percaya diri dalam menghadapi berbagai tantangan akademik, sehingga berdampak langsung pada meningkatnya hasil belajar mereka di madrasah.

Paparan berikut menyajikan bentuk konkret Dampak kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap motivasi belajar prestasi akademik, sebagaimana teridentifikasi melalui temuan hasil studi lapangan:

a. Dukungan Emosional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Prestasi Akademik

Peran kepala madrasah dalam memberikan dukungan emosional berpengaruh nyata terhadap peningkatan capaian akademik santri. Ketika kepala madrasah mampu menjalin hubungan emosional yang positif dengan peserta didik, tercipta suasana belajar yang nyaman dan mendukung. Sikap perhatian, penghargaan terhadap usaha santri, serta komunikasi yang terbuka memberikan stimulus terhadap tumbuhnya motivasi internal santri untuk belajar dan meraih prestasi. Hubungan interpersonal yang baik juga membentuk persepsi positif terhadap proses pendidikan di madrasah.

Selain itu, kepala madrasah yang tanggap terhadap kondisi emosional dan sosial santri, khususnya dari keluarga yang kurang beruntung, dapat mengurangi tekanan psikologis yang menghambat proses belajar. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional yang menekankan pentingnya hubungan yang inspiratif dan suportif. Oleh

karena itu, perhatian emosional dari pemimpin madrasah menjadi komponen penting dalam membangun atmosfer akademik yang kondusif dan memfasilitasi kesuksesan belajar santri.

b. Kepemimpinan Inovatif Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran

Kepala madrasah memainkan peran penting dalam mendorong pembaruan sistem pembelajaran melalui pendekatan yang kreatif dan responsif. Kepala madrasah memprakarsai penggunaan metode belajar yang interaktif, pemanfaatan teknologi dalam proses belajar-mengajar, serta penyusunan kurikulum yang relevan dengan kebutuhan peserta didik. Inovasi tersebut tidak hanya difokuskan pada pencapaian akademik, tetapi juga diarahkan untuk membentuk karakter dan keterampilan abad 21. Selain itu, kepala madrasah juga mengadakan pelatihan bagi guru guna meningkatkan kapasitas pedagogis mereka.

Kepemimpinan yang inovatif ini turut menciptakan atmosfer belajar yang mendukung kolaborasi, kreativitas, dan keterlibatan aktif warga madrasah. Melalui peran aktif kepala madrasah dalam mengawasi dan mengevaluasi proses pembelajaran, mutu pendidikan dapat dikembangkan secara terus-menerus. Dengan demikian, inovasi dalam kepemimpinan tidak hanya terbatas pada penciptaan gagasan baru, tetapi juga mencakup kemampuan untuk membuat keputusan strategis demi kemajuan kualitas pendidikan secara menyeluruh.

“Beliau mendorong penggunaan teknologi dalam kelas, seperti presentasi digital dan aplikasi pembelajaran daring. Bahkan, beberapa mata pelajaran sekarang sudah menggunakan platform e-learning internal yang memudahkan guru dan santri dalam berinteraksi secara akademik.”

Wawancara tersebut mengindikasikan bahwa kepala madrasah berperan penting dalam mengintegrasikan teknologi ke dalam proses pembelajaran. Ia mendorong pemanfaatan media digital, seperti penggunaan presentasi dan aplikasi pembelajaran online, untuk meningkatkan kualitas pengajaran. Beberapa mata pelajaran kini telah

menerapkan sistem pembelajaran berbasis platform e-learning internal, yang mempermudah guru dan santri dalam melakukan komunikasi dan aktivitas akademik. Inisiatif ini tidak hanya menjadikan pembelajaran lebih efisien dan menarik, tetapi juga menunjukkan kemampuan madrasah dalam menyesuaikan diri dengan tuntutan pendidikan modern yang berbasis teknologi dan informasi.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Dalam Menangani Kerentanan Sosial-Ekonomi Santri Di Era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*).

a. Pendekatan Personal Kepala Madrasah dalam Menangani Santri Rentan Sosial-Ekonomi

Kepala madrasah memposisikan dirinya tidak hanya sebagai pemimpin formal, tetapi juga sebagai sosok yang hadir secara emosional dan sosial bagi santri yang menghadapi kesulitan ekonomi. Pendekatan ini ditunjukkan melalui perhatian langsung terhadap kebutuhan santri, seperti memberikan bantuan biaya, menyediakan fasilitas belajar tambahan, serta menjalin komunikasi intensif dengan keluarga santri. Tindakan ini mencerminkan peran kepala madrasah sebagai agen perubahan yang tidak hanya fokus pada aspek akademik, tetapi juga pada kesejahteraan peserta didik secara menyeluruh.

Temuan tersebut bisa dikroscek dengan teori kepemimpinan transformasional yang mengungkapkan bahwa kepala madrasah menjalankan fungsi *individualized consideration*—salah satu dimensi utama dalam teori tersebut—dengan memberikan perhatian dan perlakuan yang disesuaikan dengan kondisi setiap santri. Melalui empati, dukungan moral, dan tindakan nyata, kepala madrasah mampu membangkitkan motivasi dan semangat belajar santri, meskipun mereka berada dalam kondisi ekonomi yang sulit. Hal ini sebagaimana pernyataan bahwa pemimpin transformasional membangun ide-ide kreatif melalui visi dan misi yang jelas, menjadi teladan, dan mempengaruhi bawahan melalui perilaku dan karisma (Khoirunnisaa' & Maunah, 2021).

Pendekatan tersebut juga mencerminkan aspek *inspirational motivation* dan *idealized influence*, di mana pemimpin menjadi teladan dan sumber inspirasi, sekaligus membangun ikatan emosional yang memperkuat komitmen dan loyalitas santri terhadap madrasah. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional terbukti efektif dalam konteks pendidikan berbasis nilai dan sosial, terutama dalam menciptakan lingkungan inklusif bagi santri rentan. Hal ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan ini menginspirasi pengikut, mendorong inovasi, dan mengembangkan kapasitas melalui pembinaan dan dukungan (Harsoyo, 2022).

Kepala madrasah memainkan peran sentral dalam memberikan dukungan non-akademik kepada santri yang berasal dari latar belakang keluarga miskin, yatim, atau kurang mampu secara ekonomi. Bentuk pendekatan ini terlihat melalui interaksi langsung, perhatian khusus, serta pemberian bantuan seperti subsidi pendidikan, beasiswa, dan dukungan emosional. Kepala madrasah tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga menjadi figur pengayom yang berusaha memahami kondisi sosial santri, membangun kedekatan, serta merespons kebutuhan mereka secara manusiawi dan kontekstual. Temuan tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kerentanan sosio-ekonomi berdampak signifikan terhadap hasil pendidikan. Tingkat pendidikan yang lebih rendah dikaitkan dengan peningkatan kerentanan terhadap kemiskinan (Ngepah et al., 2022)

Temuan tersebut selaras dengan teori kerentanan sosial ekonomi, menunjukkan bahwa pendekatan personal yang dilakukan kepala madrasah menjadi strategi adaptif dalam mereduksi dampak negatif dari kerentanan tersebut. Teori ini menjelaskan bahwa individu dengan keterbatasan sumber daya ekonomi cenderung mengalami keterbatasan akses terhadap layanan dasar, termasuk pendidikan. Namun, melalui intervensi langsung dari kepala madrasah, hambatan struktural tersebut dapat diminimalkan. Kepala madrasah berperan sebagai pelindung yang memperkuat kapasitas ketahanan sosial santri dan mengurangi risiko

keterputusan atau putus sekolah.

Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa perhatian individual terhadap santri tidak hanya membangun rasa aman dan kepercayaan diri, tetapi juga berkontribusi pada terciptanya keadilan sosial di lingkungan pendidikan berbasis madrasah. Hal ini sebagaimana penjelasan teori kerentanan sosial ekonomi yang menyampaikan bahwa pengelompokan kemampuan di sekolah dapat menghambat kesetaraan kesempatan bagi siswa yang kurang beruntung secara akademis (Blanco-Varela et al., 2024). Hal ini juga ditegaskan dengan pernyataan bahwa kerentanan sosial karena pendidikan orang tua, berdampak negatif terhadap perkembangan kognitif dan kinerja akademik siswa (Tammouch et al., 2022).

b. Penguatan Motivasi Santri melalui Kepemimpinan Inspiratif di Tengah Ketidakpastian

Kepemimpinan transformasional yang menekankan pentingnya pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan membentuk nilai serta tujuan bersama dalam menghadapi tantangan. Dalam kondisi ketidakpastian, seperti perubahan sosial atau krisis, santri membutuhkan figur pemimpin yang mampu memberikan arah, harapan, dan semangat baru. Kepemimpinan transformasional tercermin dalam kemampuan pemimpin untuk menjadi teladan (*idealized influence*), membangun visi dan semangat kolektif (*inspirational motivation*), mendorong pemikiran kreatif (*intellectual stimulation*), serta memperhatikan kebutuhan individual santri (*individualized consideration*).

Pemimpin yang memiliki ciri ini mampu mengubah krisis menjadi peluang pertumbuhan, tidak hanya menjaga kestabilan psikologis santri, tetapi juga meningkatkan motivasi intrinsik mereka untuk belajar dan berkembang. Interpretasi dari temuan ini menegaskan bahwa pendekatan transformasional dalam kepemimpinan sangat relevan dan efektif diterapkan di lingkungan pesantren untuk memperkuat daya tahan dan semangat santri dalam menghadapi masa depan yang penuh ketidakpastian. Hal ini setara dengan teori Gaya kepemimpinan ini menginspirasi pengikut, mendorong inovasi, dan mengembangkan kapasitas melalui pembinaan dan dukungan (Harsoyo,

2022).

Berdasarkan temuan penelitian, kepemimpinan yang diterapkan di MTs Al Amiriyyah terbukti efektif dalam meningkatkan kualitas institusi dan mendorong terlaksananya perubahan positif yang berkelanjutan. Efektivitas ini tercermin dari kemampuan pimpinan dalam merumuskan visi yang jelas, memotivasi seluruh elemen madrasah, serta membangun budaya kerja yang kolaboratif dan adaptif terhadap dinamika lingkungan pendidikan. Selain itu, implementasi kebijakan yang responsif terhadap kebutuhan peserta didik dan tenaga pendidik turut mempercepat proses inovasi dan perbaikan mutu di berbagai aspek, mulai dari manajemen kurikulum hingga pelayanan akademik. Hasil ini menunjukkan bahwa pola kepemimpinan yang visioner dan transformasional menjadi kunci utama dalam memperkuat daya saing madrasah dan memastikan keberhasilan program-program pengembangan kelembagaan di era yang terus berubah. Terbukti efektif dalam meningkatkan kualitas institusi dan melaksanakan perubahan (Harsoyo, 2022).

Kepemimpinan transformasional menekankan peran penting seorang pemimpin dalam menggerakkan perubahan melalui kemampuan menginspirasi dan memotivasi pemangku kepentingan untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian target, tetapi juga membangun visi kolektif yang kuat serta menumbuhkan semangat inovasi dan kreativitas dalam organisasi. Dalam konteks pendidikan, pemimpin transformasional berperan strategis dalam mengimplementasikan kebijakan baru dengan menciptakan budaya kerja yang adaptif, partisipatif, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan, sehingga mampu menjawab tantangan zaman dan meningkatkan kualitas institusi secara menyeluruh. Pemimpin transformasional memainkan peran penting dalam penerapan kebijakan pendidikan baru dengan menginspirasi pemangku kepentingan, mendorong visi bersama, dan mendorong inovasi (Negussie & Hirgo, 2023).

4.3.2 Faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan transformasional dalam mengatasi kerentanan sosial-ekonomi santri di era VUCA

a. Komitmen Visi Kepala Madrasah dalam Menanggapi Ketidakpastian Sosial-Ekonomi Santri

Makna dari temuan tersebut memperlihatkan bahwa komitmen visi kepala madrasah dalam merespons ketidakpastian sosial-ekonomi santri sejalan dengan prinsip kepemimpinan transformasional, khususnya pada aspek pengaruh ideal dan motivasi inspirasional. Kepala madrasah tidak hanya menjadi sosok panutan yang mampu menyusun arah dan kebijakan strategis madrasah, tetapi juga mampu membangkitkan semangat seluruh warga madrasah untuk bersama menghadapi tantangan sosial-ekonomi yang ada. Visi yang menekankan pemerataan kesempatan pendidikan serta upaya pemberdayaan santri menjadi kekuatan penting dalam membangun ketahanan institusi.

Kondisi ini mempertegas peran kepala madrasah sebagai penggerak perubahan yang dapat membangun budaya kerja positif, sinergis, dan adaptif guna mendukung keberhasilan belajar dan kesejahteraan sosial santri di tengah situasi yang penuh ketidakpastian. Pemimpin yang efektif memiliki visi, program kerja, dan kemampuan yang jelas untuk mempengaruhi kinerja sekolah secara positif (Ahmad Noviansah & Mizaniya, 2021).

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa komitmen visi kepala madrasah dalam merespons ketidakpastian sosial-ekonomi santri menjadi fondasi utama dalam mempertahankan mutu dan keberlanjutan pendidikan. Kepala madrasah merancang visi yang tidak hanya berorientasi jangka panjang, tetapi juga tanggap terhadap keberagaman kondisi ekonomi santri. Visi tersebut diwujudkan melalui berbagai program yang menekankan pemberdayaan, dukungan psikososial, dan upaya membuka akses pendidikan yang merata. Temuan ini sejalan dengan konsep kepemimpinan transformasional, yang menempatkan kepala madrasah sebagai penggerak perubahan yang mampu menumbuhkan inspirasi, membangkitkan semangat, serta menggerakkan seluruh warga madrasah untuk menghadapi tantangan bersama.

Kepala madrasah juga mengutamakan komunikasi yang terbuka dan kerja sama, sehingga visi dapat terimplementasi secara nyata dan mendukung terciptanya lingkungan pendidikan yang responsif, inklusif, dan mampu memfasilitasi keberhasilan santri di tengah ketidakpastian sosial-ekonomi. Pemimpin yang efektif memiliki visi, program kerja, dan kemampuan yang jelas untuk mempengaruhi kinerja sekolah secara positif (Ahmad Noviansah & Mizaniya, 2021).

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa komitmen visi kepala madrasah dalam merespons ketidakpastian sosial-ekonomi santri menjadi aspek penting dalam memastikan mutu pendidikan tetap terjaga dan madrasah dapat terus berkembang. Kepala madrasah menyusun visi yang responsif terhadap beragam kondisi sosial-ekonomi santri, dengan fokus pada pemerataan kesempatan belajar, penguatan potensi diri santri, serta pembentukan karakter yang mandiri. Komitmen ini diwujudkan melalui pelaksanaan program-program yang bersifat inklusif dan fleksibel menyesuaikan kebutuhan santri dari keluarga kurang mampu. Interpretasi dari temuan ini berkaitan dengan teori kepemimpinan transformasional, yang menggambarkan kepala madrasah sebagai sosok penggerak perubahan yang mampu membangkitkan semangat, memberikan inspirasi, dan membangun tekad bersama untuk menghadapi berbagai tantangan.

Kepala madrasah juga menekankan pentingnya komunikasi terbuka dan kerja sama agar visi dapat diwujudkan dalam tindakan nyata, sehingga terbangun suasana belajar yang peduli, responsif, dan mendukung keberhasilan santri meskipun di tengah ketidakpastian sosial-ekonomi. Penelitian menunjukkan bahwa SEV dapat bervariasi secara signifikan antar dan antar wilayah, dengan faktor-faktor seperti tingkat melek huruf, pengangguran, dan kondisi perumahan yang memainkan peran penting (Lidkk., 2021; Agrawal dkk., 2021).

b. Keterlibatan Stakeholder dan Kolaborasi Lintas Sektor dalam Mendukung Santri Rentan

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa peran aktif stakeholder dan kerja sama lintas sektor menjadi elemen penting dalam memberikan dukungan kepada santri yang berada dalam kondisi rentan, terutama di tengah dinamika sosial-ekonomi era VUCA. Kepala madrasah membangun jejaring kemitraan dengan berbagai pihak, mulai dari komite madrasah, tokoh masyarakat, lembaga sosial, hingga instansi pemerintah dan dunia usaha. Bentuk kolaborasi ini terwujud dalam program seperti bantuan biaya pendidikan, pemenuhan kebutuhan pokok, dan penyediaan fasilitas pendukung pembelajaran. Keterpaduan antar sektor tersebut tak hanya memperkuat kapasitas madrasah dalam menyediakan layanan, tetapi juga menciptakan lingkungan pendidikan yang responsif dan inklusif bagi santri rentan. Pendekatan kolaboratif ini terbukti mampu menjawab tantangan kerentanan secara menyeluruh. Memahami kerentanan sangat penting untuk pembangunan berkelanjutan, ketahanan terhadap bencana, dan pengambilan kebijakan yang efektif (Arfadly et al., 2024; Dutta & Chatterjee, 2021).

Temuan ini mengindikasikan bahwa komitmen visi kepala madrasah dalam menanggapi ketidakpastian sosial-ekonomi santri mencerminkan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional yang menempatkan kepala madrasah sebagai motor penggerak perubahan. Kepala madrasah tidak hanya berfungsi sebagai penyusun arah strategis, tetapi juga sebagai inspirator yang mampu membangkitkan motivasi dan optimisme seluruh warga madrasah untuk menghadapi tantangan sosial-ekonomi bersama-sama. Visi yang dikembangkan diarahkan untuk menjamin pemerataan akses pendidikan serta pemberdayaan santri agar mampu mandiri dalam situasi yang tidak menentu.

Kepala madrasah juga mengedepankan kolaborasi, komunikasi partisipatif, dan budaya kerja inklusif agar visi tersebut tidak hanya menjadi wacana, tetapi terimplementasi dalam program nyata yang mendukung keberhasilan akademik dan kesejahteraan santri. Hal ini

memperkuat posisi kepala madrasah sebagai agen perubahan yang adaptif terhadap dinamika lingkungan sosial dan ekonomi. Penelitian menunjukkan bahwa SEV dapat bervariasi secara signifikan antar dan antar wilayah, dengan faktor-faktor seperti tingkat melek huruf, pengangguran, dan kondisi perumahan yang memainkan peran penting (Li dkk., 2021; Agrawal dkk., 2021).

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa partisipasi stakeholder dan kolaborasi lintas sektor menjadi upaya penting dalam memberikan dukungan bagi santri yang mengalami kerentanan sosial-ekonomi, khususnya di era VUCA. Kepala madrasah berperan aktif membangun kemitraan dengan berbagai elemen, seperti komite madrasah, tokoh masyarakat, lembaga sosial, dunia usaha, hingga pemerintah daerah. Bentuk kerja sama ini diwujudkan dalam penyediaan bantuan biaya pendidikan, pemenuhan kebutuhan dasar, serta fasilitas penunjang pembelajaran. Hal ini sejalan dengan teori kerentanan sosial-ekonomi yang menyatakan bahwa kelompok rentan memerlukan dukungan dari berbagai pihak agar mampu mengatasi tekanan dan keterbatasan yang dihadapi.

Sinergi ini berhasil menciptakan lingkungan pendidikan yang responsif dan inklusif, sekaligus mengurangi potensi santri terpinggirkan. Pendekatan lintas sektor tersebut memperlihatkan bahwa upaya mengatasi kerentanan tidak dapat dilakukan madrasah sendiri, melainkan memerlukan kerja sama berkelanjutan agar intervensi pendidikan dan sosial dapat berjalan efektif. kerentanan masyarakat dengan kondisi sosial-politik yang lebih luas dan kurangnya akses terhadap sumber daya (Biswas, 2023).

4.3.3 Strategi kepemimpinan transformasional untuk mengurangi dampak kerentanan sosial-ekonomi terhadap santri di era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*).

a. Pengembangan Program Beasiswa dan Subsidi Pendidikan bagi Santri Rentan

Penelitian ini mengungkap bahwa pengembangan program beasiswa dan subsidi pendidikan menjadi langkah strategis kepala madrasah dalam membantu santri yang berada dalam kondisi sosial-ekonomi rentan. Program tersebut disusun dengan berdasarkan pada hasil pemetaan kondisi ekonomi santri melalui pendataan latar belakang keluarga serta lingkungan sosial mereka. Kepala madrasah berupaya menjalin kolaborasi dengan berbagai pihak, seperti komite madrasah, pemerintah daerah, donatur, dan lembaga sosial, guna menggalang dukungan dana untuk beasiswa dan subsidi. Bentuk bantuan yang diberikan meliputi pengurangan atau pembebasan biaya pendidikan, bantuan alat tulis, serta dukungan biaya kebutuhan dasar.

Berdasarkan analisis data, program ini terbukti memperluas akses pendidikan bagi santri rentan, menekan risiko putus sekolah, dan meningkatkan motivasi serta keterlibatan mereka dalam proses belajar. Program ini mencerminkan bagaimana implementasi kepemimpinan transformasional yang menekankan kesetaraan dan pemberdayaan santri. Kepemimpinan Islam di madrasah mencakup aspek moral, profesional, dan spiritual, dengan latar belakang budaya dan sosial mempengaruhi gaya kepemimpinan (Ahmad Noviansah & Mizaniya, 2021).

Temuan ini mengidentifikasi bahwa bahwa pengembangan program beasiswa dan subsidi pendidikan bagi santri rentan menjadi salah satu upaya nyata kepala madrasah dalam mengatasi persoalan ketimpangan akses pendidikan akibat kondisi sosial-ekonomi yang lemah. Program ini dirancang melalui pemetaan kebutuhan santri yang berasal dari keluarga tidak mampu, dengan melibatkan kerja sama berbagai pihak, seperti lembaga sosial, donatur, pemerintah daerah, dan komite madrasah. Bantuan diberikan dalam bentuk pembebasan biaya sekolah, penyediaan perlengkapan belajar, hingga dukungan biaya hidup. Jika dikaitkan dengan teori kerentanan sosial-

ekonomi, program ini merupakan bentuk intervensi untuk mengurangi risiko eksklusi pendidikan dan dampak negatif kemiskinan yang dialami kelompok rentan. Kerentanan sosial karena pendidikan orang tua, berdampak negatif terhadap perkembangan kognitif dan kinerja akademik siswa (Tammouch et al., 2022).

Batas kerentanan sosial ekonomi di era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) di MTs Al Amiriyyah Blokagung ditandai oleh kondisi santri yang berasal dari keluarga dengan latar belakang ekonomi lemah, tidak memiliki penghasilan tetap, serta bergantung pada sektor informal. Ketidakpastian ekonomi akibat perubahan sosial, teknologi, dan globalisasi menyebabkan santri rentan terhadap ketidakmampuan memenuhi kebutuhan dasar pendidikan, seperti biaya sekolah, perlengkapan belajar, dan akses informasi. Kompleksitas dalam dinamika sosial juga terlihat dari beragamnya latar belakang keluarga santri, mulai dari anak buruh tani, pedagang kecil, hingga yatim piatu yang tinggal di pesantren. Ambiguitas muncul ketika madrasah harus mengambil keputusan cepat di tengah keterbatasan data dan sumber daya. Dalam situasi seperti ini, kepala madrasah dan jajaran pendidik dituntut memiliki strategi kepemimpinan yang responsif dan adaptif agar mampu menjembatani kesenjangan sosial-ekonomi yang dialami para santri secara berkelanjutan.

Program ini tidak hanya membantu memenuhi kebutuhan material santri, tetapi juga memperkuat ketahanan sosial mereka agar dapat bertahan dan berkembang di tengah keterbatasan. Dengan demikian, strategi ini berkontribusi dalam menciptakan sistem pendidikan yang lebih inklusif dan responsif terhadap kerentanan sosial-ekonomi. Kerentanan sosial ekonomi dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain kepadatan penduduk, kelompok rentan, infrastruktur, tingkat kemiskinan, dan penggunaan lahan (Arfadly et al., 2024).

b. Pendekatan Humanistik dalam Kepemimpinan untuk Menjangkau Santri Marginal

Penelitian ini mengungkap bahwa penerapan pendekatan humanistik dalam kepemimpinan kepala madrasah menjadi langkah strategis untuk merangkul santri

marginal yang mengalami kesulitan sosial-ekonomi. Kepala madrasah menekankan pentingnya sikap empati, kepedulian, dan penghormatan terhadap harkat setiap santri dalam menjalankan kepemimpinannya. Praktiknya terlihat melalui upaya memahami latar belakang pribadi santri, memberi perhatian terhadap kebutuhan emosional dan psikologis mereka, serta menyediakan ruang komunikasi yang ramah dan mendukung.

Kepala madrasah juga menjadi figur teladan yang menumbuhkan rasa percaya diri dan semangat santri melalui interaksi positif sehari-hari. Berdasarkan analisis data, pendekatan ini terbukti meningkatkan keterikatan santri terhadap madrasah, menurunkan potensi putus sekolah, dan mendorong keterlibatan mereka dalam kegiatan belajar maupun kegiatan lain di lingkungan sekolah. Pendekatan ini menggambarkan penerapan nilai *individualized consideration* dalam kepemimpinan transformasional yang efektif mendukung santri rentan. Pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi bawahan, mendorong inovasi, kreativitas, dan pengambilan keputusan dalam organisasi (Diana Chiş-Manolache, 2022).

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pendekatan humanistik dalam kepemimpinan kepala madrasah menjadi salah satu bentuk nyata implementasi kepemimpinan transformasional dalam menjangkau dan memberdayakan santri marginal. Kepala madrasah menampilkan perhatian individual (*individualized consideration*) dengan cara mengenali latar belakang, kondisi psikososial, serta kebutuhan spesifik setiap santri. Melalui komunikasi terbuka, dukungan emosional, dan relasi yang penuh empati, kepala madrasah berhasil menciptakan lingkungan belajar yang aman, inklusif, dan suportif. Mereka mendorong bawahan untuk menemukan ide-ide pemecahan masalah yang praktis dan menghargai kebutuhan individu dan keinginan pengembangan (Khoirunnisaa' & Maunah, 2021).

Interpretasi dari temuan ini menegaskan bahwa nilai-nilai transformasional, khususnya dalam hal perhatian personal dan motivasi inspiratif, berperan penting dalam memperkuat ketahanan, semangat, dan keterlibatan santri

marginal dalam proses pembelajaran. Hal ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang menekankan pentingnya pemimpin untuk tidak hanya memotivasi secara kolektif, tetapi juga memperhatikan kebutuhan dan potensi individu untuk mendorong pertumbuhan dan perubahan positif di lingkungan pendidikan. Pemimpin yang transformasional memainkan peran penting dalam penerapan kebijakan pendidikan baru dengan menginspirasi pemangku kepentingan, mendorong visi bersama, dan mendorong inovasi (Negussie & Hirgo, 2023).

4.3.4 Dampak kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap motivasi belajar prestasi akademik

a. Pendekatan Personal Kepala Madrasah dalam Menangani Santri Rentan Sosial-Ekonomi

Kepala madrasah menerapkan pendekatan personal dalam mendampingi santri yang berasal dari keluarga dengan kondisi sosial-ekonomi rentan melalui hubungan langsung yang terbangun secara intensif dan berkesinambungan. Kepala madrasah berusaha memahami situasi keluarga, kesulitan ekonomi, serta hambatan yang dihadapi santri, sehingga setiap langkah kebijakan atau program yang disusun benar-benar relevan dengan kebutuhan mereka. Perhatian ini diberikan tidak hanya dalam bentuk bantuan biaya pendidikan, seperti beasiswa dan subsidi, tetapi juga berupa dukungan moral dan pembinaan kepribadian.

Kepala madrasah rutin melakukan komunikasi personal dengan santri dan wali mereka, serta bekerja sama dengan guru untuk memantau perkembangan akademik dan psikososial santri. Pendekatan ini terbukti mampu menumbuhkan semangat belajar, rasa percaya diri, dan ikatan emosional santri dengan madrasah, sekaligus menegaskan peran kepala madrasah sebagai motor penggerak perubahan sosial di lingkungannya. Penilaian kerentanan dapat membantu mengidentifikasi area berisiko tinggi dan memandu intervensi yang ditargetkan untuk mengurangi kesenjangan, mengentaskan kemiskinan, dan meningkatkan ketahanan pangan (Dutta & Chatterjee, 2021; Infante

Estrabao et al., 2021).

Pendekatan personal yang dilakukan kepala madrasah dalam mendampingi santri dengan latar belakang sosial-ekonomi rentan tampak dari kesungguhannya memahami kondisi, kebutuhan, dan tantangan yang dihadapi setiap santri secara spesifik. Kepala madrasah tidak hanya memberi dukungan dalam bentuk bantuan biaya pendidikan, seperti beasiswa dan subsidi, tetapi juga memberikan perhatian berupa motivasi, bimbingan moral, dan pendampingan emosional. Upaya ini diwujudkan melalui komunikasi langsung, kunjungan ke rumah santri, serta koordinasi bersama guru dan orang tua. Berdasarkan teori kerentanan sosial-ekonomi, pendekatan ini membantu mengurangi risiko sosial dan ekonomi yang bisa menghambat keberlanjutan pendidikan santri. Terdapat kesenjangan geografis dalam kerentanan sosial, dimana wilayah tertentu memerlukan intervensi yang ditargetkan untuk meningkatkan hasil pendidikan (Tammouch dkk., 2022).

Kepala madrasah turut memperkuat kemampuan santri dalam menyesuaikan diri dengan kondisi sosial-ekonomi yang penuh ketidakpastian. Temuan ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan yang responsif dan berorientasi pada nilai-nilai kemanusiaan berperan besar dalam mengurangi dampak negatif kerentanan terhadap perkembangan akademik maupun psikososial santri. menyediakan pendidikan kejuruan dan teknis gratis, dan menerapkan program pendidikan dan kesadaran orang tua (Vadivel et al., 2023).

b. **Kepemimpinan Inovatif Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran**

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa kepemimpinan inovatif kepala madrasah memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan mutu pembelajaran di madrasah. Kepala madrasah berupaya mendorong guru untuk memanfaatkan berbagai teknologi pendidikan, seperti media presentasi berbasis digital, aplikasi pembelajaran online, serta platform e-learning yang dikembangkan madrasah. Selain itu, kepala madrasah memprakarsai

program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan guru dalam merancang metode pembelajaran yang lebih kreatif dan interaktif. Upaya tersebut terbukti meningkatkan keterlibatan dan semangat belajar santri, sekaligus mempermudah mereka memahami materi pelajaran.

Kepala madrasah juga menyediakan wadah bagi para guru untuk berbagi pengalaman dan inovasi, sehingga tercipta budaya akademik yang dinamis serta responsif terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan zaman. Hasil ini menegaskan bahwa inovasi dalam kepemimpinan menjadi unsur penting dalam menghadirkan sistem pembelajaran yang relevan dan berkualitas. Kepemimpinan Islam di madrasah mencakup aspek moral, profesional, dan spiritual, dengan latar belakang budaya dan sosial mempengaruhi gaya kepemimpinan (Ahmad Noviansah & Mizaniya, 2021).

Kepemimpinan inovatif kepala madrasah dalam upaya meningkatkan mutu pembelajaran terlihat dari berbagai langkah kreatif yang diambil untuk menghadapi tantangan pendidikan masa kini. Kepala madrasah tidak hanya memacu pemanfaatan teknologi, seperti platform e-learning, aplikasi pembelajaran digital, dan media interaktif, tetapi juga menginisiasi program penguatan kapasitas guru melalui pelatihan dan lokakarya. Hal ini sejalan dengan konsep manajemen madrasah yang menempatkan kepala madrasah sebagai motor penggerak inovasi dan pengelola sumber daya demi tercapainya visi pendidikan. kepala madrasah harus menerapkan berbagai strategi, mengingat konteks unik lembaga pendidikan Islam (Johandri Taufan et al., 2021).

Temuan ini mengindikasikan bahwa kepala madrasah mampu mengintegrasikan fungsi perencanaan, implementasi, hingga evaluasi dalam pengelolaan pembelajaran secara optimal. Inovasi yang diterapkan tidak hanya memacu motivasi dan keaktifan santri, tetapi juga menumbuhkan budaya belajar yang responsif, kolaboratif, serta berorientasi pada kualitas. Ini membuktikan penerapan nyata teori manajemen madrasah melalui gaya kepemimpinan yang visioner dan inovatif. Pemimpin yang efektif memiliki visi, program kerja, dan kemampuan yang

jelas untuk mempengaruhi kinerja sekolah secara positif (Ahmad Noviansah & Mizaniya, 2021).

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

5.1.1 Kepemimpinan transformasional kepala Madrasah Tsanawiyah al-Amiriyah Blokagung Banyuwangi dalam menangani kerentanan sosial-ekonomi santri di era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) diimplementasikan melalui pendekatan personal dan inspiratif yang berorientasi pada pembentukan ketahanan serta motivasi internal santri. Kepala madrasah secara aktif mengenali latar belakang dan kebutuhan individu santri, khususnya mereka yang berasal dari keluarga rentan, dengan memberikan perhatian khusus, bantuan finansial, serta dukungan emosional. Selain itu, kepala madrasah juga menanamkan nilai-nilai optimisme, harapan, dan kepercayaan diri melalui keteladanan dan komunikasi yang membangun. Strategi ini tidak hanya menciptakan rasa aman dan keterikatan emosional, tetapi juga memperkuat semangat belajar santri di tengah ketidakpastian. Implementasi kepemimpinan ini mencerminkan dimensi utama kepemimpinan transformasional, seperti *individualized consideration*, *inspirational motivation*, dan *idealized influence*, yang terbukti efektif dalam menciptakan lingkungan belajar yang tangguh, adaptif, dan berorientasi pada kemajuan bersama.

5.1.2 Efektivitas kepemimpinan transformasional kepala madrasah Islam swasta terbesar di Banyuwangi ini dalam mengatasi kerentanan sosial-ekonomi santri di era VUCA dipengaruhi oleh dua faktor utama. Pertama, komitmen visi kepala madrasah yang kuat dalam merespons kondisi ketidakpastian sosial-ekonomi santri menjadi landasan utama dalam pengambilan kebijakan yang berpihak pada kesejahteraan peserta didik. Kepala madrasah yang memiliki visi inklusif dan berorientasi jangka panjang mampu memetakan kebutuhan santri secara menyeluruh serta mengarahkan program-program bantuan yang relevan dan tepat sasaran. Kedua, keterlibatan stakeholder dan kolaborasi lintas sektor seperti komite sekolah, tokoh masyarakat, lembaga sosial, dan pemerintah daerah sangat berperan dalam memperkuat intervensi terhadap santri rentan. Kolaborasi ini memperluas sumber daya, memperkuat dukungan sistemik, dan menciptakan ekosistem pendidikan yang responsif terhadap kerentanan. Kedua faktor ini

secara sinergis memperkuat implementasi nilai-nilai kepemimpinan transformasional, sehingga kepala madrasah tidak hanya menjadi pemimpin administratif, tetapi juga agen perubahan sosial.

- 5.1.3 Kepala madrasah dengan gaya kepemimpinan transformasional mengembangkan sejumlah strategi dan program yang berfokus pada pengurangan dampak kerentanan sosial-ekonomi santri di era VUCA. Strategi pertama adalah pengembangan program beasiswa dan subsidi pendidikan yang ditujukan khusus bagi santri dari keluarga kurang mampu. Melalui pemetaan kebutuhan ekonomi santri, kepala madrasah bekerja sama dengan pihak internal maupun eksternal seperti donatur, yayasan sosial, dan pemerintah daerah untuk memastikan akses pendidikan tetap terbuka bagi santri rentan. Strategi kedua adalah pendekatan humanistik dalam kepemimpinan, di mana kepala madrasah membangun relasi personal dengan santri marginal, memberikan perhatian emosional, dan menciptakan ruang dialog yang suportif. Pendekatan ini mencerminkan dimensi *individualized consideration* dari kepemimpinan transformasional, yang menempatkan kesejahteraan individu sebagai prioritas. Gabungan strategi ini terbukti memperkuat ketahanan santri secara psikososial dan meminimalisir hambatan struktural dalam proses pendidikan.
- 5.1.4 Kepemimpinan transformasional kepala madrasah memberikan dampak positif yang signifikan terhadap motivasi belajar, prestasi akademik, dan kesejahteraan sosial-ekonomi santri yang mengalami kerentanan di era VUCA. Melalui dukungan emosional yang konsisten, kepala madrasah menciptakan lingkungan belajar yang aman dan suportif, yang mendorong santri merasa dihargai dan termotivasi untuk meraih prestasi. Kepala madrasah juga menerapkan kepemimpinan inovatif dengan memperkenalkan pendekatan pembelajaran yang adaptif dan relevan, termasuk penggunaan teknologi serta metode interaktif yang meningkatkan kualitas pembelajaran. Dalam konteks sosial-ekonomi, kepala madrasah menunjukkan kepekaan tinggi terhadap kesenjangan dengan memberikan perhatian khusus, akses beasiswa, serta membangun jaringan kolaborasi untuk mendukung santri rentan. Kombinasi dukungan emosional, inovasi pembelajaran, dan perhatian terhadap kesejahteraan ini mencerminkan penerapan nilai-nilai utama kepemimpinan transformasional, yang secara

nyata memperkuat ketahanan, motivasi, dan pencapaian santri di tengah ketidakpastian.

5.2 Implikasi Penelitian

- 5.2.1 Implikasi teoritis dari hasil penelitian ini memperkuat relevansi teori kepemimpinan transformasional dalam konteks pendidikan, khususnya di lingkungan madrasah yang menghadapi tantangan kerentanan sosial-ekonomi di era VUCA. Temuan ini menunjukkan bahwa dimensi-dimensi utama kepemimpinan transformasional—seperti *idealized influence*, *inspirational motivation*, *individualized consideration*, dan *intellectual stimulation*—berkontribusi secara signifikan dalam membentuk lingkungan pendidikan yang suportif, adaptif, dan berorientasi pada pemberdayaan individu. Penelitian ini menegaskan bahwa peran kepala madrasah tidak hanya sebagai administrator, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu memotivasi, menginspirasi, dan merancang strategi inovatif untuk mengatasi ketimpangan sosial. Dengan demikian, teori kepemimpinan transformasional terbukti aplikatif dan efektif dalam meningkatkan motivasi belajar, prestasi akademik, serta kesejahteraan santri rentan, sekaligus membuka ruang pengembangan model kepemimpinan yang lebih kontekstual di ranah pendidikan Islam.
- 5.2.2 Implikasi praktis dari hasil penelitian ini menunjukkan pentingnya penguatan kapasitas kepala madrasah dalam menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional secara konkret di lapangan. Kepala madrasah perlu dibekali pelatihan kepemimpinan yang menekankan kemampuan membangun visi, menginspirasi guru dan santri, serta menyusun strategi inovatif yang responsif terhadap dinamika sosial-ekonomi. Praktik seperti pengembangan program beasiswa, pendekatan humanistik terhadap santri marginal, serta kolaborasi lintas sektor perlu didorong secara sistematis sebagai bagian dari kebijakan madrasah. Selain itu, penting bagi lembaga pendidikan dan pemerintah untuk mendukung terciptanya ekosistem pendidikan yang partisipatif dan inklusif, di mana kepala madrasah dapat menjalankan perannya secara optimal dalam memberdayakan santri rentan. Dengan demikian, model kepemimpinan transformasional tidak hanya menjadi konsep teoritis, tetapi diterjemahkan dalam tindakan nyata yang berdampak pada

peningkatan mutu pendidikan dan kesejahteraan peserta didik.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini terletak pada ruang lingkup yang masih terbatas pada satu madrasah dengan karakteristik tertentu, sehingga generalisasi temuan ke madrasah lain dengan konteks sosial, geografis, dan kultural yang berbeda perlu dilakukan dengan hati-hati. Selain itu, pendekatan kualitatif yang digunakan lebih menekankan pada kedalaman data, namun kurang memberikan gambaran kuantitatif yang dapat menunjukkan besaran dampak secara statistik. Penelitian ini juga sangat bergantung pada persepsi subjektif dari informan, seperti kepala madrasah, guru, dan santri, yang memungkinkan munculnya bias dalam interpretasi data. Di samping itu, belum tergambarkan secara longitudinal bagaimana keberlanjutan dampak kepemimpinan transformasional terhadap perubahan kesejahteraan dan prestasi santri dalam jangka panjang. Oleh karena itu, dibutuhkan penelitian lanjutan dengan pendekatan mixed-method dan cakupan yang lebih luas untuk memperoleh hasil yang lebih komprehensif dan mendalam.

5.4 Saran

- 5.4.1 Pimpinan dan pengelola Madrasah Tsanawiyah direkomendasikan secara berkelanjutan mengembangkan pola kepemimpinan transformasional yang lebih terstruktur dan sistematis. Hal ini dapat dilakukan melalui pelatihan kepemimpinan berbasis nilai-nilai humanistik dan empatik, peningkatan kemampuan komunikasi inspiratif, serta penguatan sistem identifikasi dan pendataan santri rentan secara berkala. Selain itu, penting untuk membangun jaringan kemitraan dengan pihak luar—seperti lembaga sosial, pemerintah, dan dunia usaha—untuk memperluas dukungan finansial dan non-finansial bagi santri. Madrasah juga disarankan menyusun program pengembangan motivasi santri berbasis pendekatan psikososial dan spiritual. Tindak lanjut ini diharapkan dapat meningkatkan efektivitas peran kepala madrasah sebagai agen transformasi sosial dan pendidikan, serta memperkuat fungsi madrasah sebagai ruang aman dan inklusif bagi seluruh peserta didik, khususnya di era ketidakpastian global.
- 5.4.2 Pimpinan dan pengelola madrasah juga hendaknya memperkuat kapasitas kepemimpinan transformasional melalui program pengembangan profesional yang berkelanjutan. Kepala madrasah perlu difasilitasi untuk mengikuti pelatihan kepemimpinan

visioner, manajemen kolaborasi lintas sektor, serta penguatan kemampuan komunikasi strategis agar mampu merespons dinamika kerentanan sosial-ekonomi santri secara adaptif. Selain itu, pengelola madrasah diharapkan membangun sistem monitoring dan evaluasi terhadap implementasi program sosial, beasiswa, dan intervensi lain secara transparan agar tepat sasaran. Madrasah juga disarankan aktif menjalin kemitraan dengan lebih banyak pihak eksternal, termasuk dunia usaha dan lembaga filantropi, guna memperluas jejaring dukungan. Langkah ini diharapkan dapat menjadikan madrasah sebagai pusat transformasi sosial yang mampu menjawab tantangan pendidikan di era VUCA secara lebih efektif dan berkelanjutan.

- 5.4.3 Pimpinan dan pengelola madrasah juga hendaknya merancang kebijakan yang mendukung penguatan implementasi strategi kepemimpinan transformasional secara lebih menyeluruh dan berkelanjutan. Pimpinan madrasah perlu memperluas program beasiswa dan subsidi pendidikan dengan melibatkan lebih banyak mitra strategis, baik dari sektor swasta, lembaga filantropi, maupun pemerintah, agar akses pendidikan bagi santri rentan semakin terjamin. Selain itu, penting untuk membangun sistem pendampingan berbasis pendekatan humanistik secara formal, misalnya melalui program mentoring atau konseling terstruktur yang melibatkan guru, wali santri, dan pihak profesional. Pengelola madrasah juga disarankan mengembangkan sistem evaluasi dampak sosial dan akademik dari program tersebut secara periodik untuk memastikan efektivitasnya. Langkah-langkah ini diharapkan dapat memperkuat posisi madrasah sebagai institusi pendidikan yang responsif terhadap tantangan kerentanan sosial-ekonomi santri di era VUCA dan mampu menjadi pusat pemberdayaan sosial berbasis nilai.
- 5.4.4 Pimpinan dan pengelola madrasah juga direkomendasikan untuk terus memperkuat praktik kepemimpinan transformasional melalui program pengembangan kapasitas yang berkelanjutan, khususnya dalam hal dukungan emosional, inovasi pembelajaran, dan perhatian terhadap kesejahteraan sosial-ekonomi santri. Pimpinan madrasah diharapkan dapat merancang kebijakan yang mendukung integrasi teknologi dalam pembelajaran serta memperluas akses beasiswa melalui kemitraan strategis dengan lembaga pemerintah, dunia usaha, dan organisasi sosial. Selain itu, penting untuk membangun sistem monitoring dan evaluasi

berbasis data untuk mengukur dampak nyata program terhadap motivasi, prestasi akademik, dan kesejahteraan santri rentan. Penelitian lanjutan juga disarankan untuk menggali model kepemimpinan transformasional yang paling sesuai diterapkan di berbagai konteks madrasah, sehingga dapat menjadi rujukan dalam pengembangan madrasah berdaya saing tinggi dan responsif di era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*).

DAFTAR PUSTAKA

- Adinugraha, H. H., & Shulhoni, M. (2023). Islamic social finance in Indonesia: Opportunities, challenges, and its role in empowering society. *Review of Islamic Social Finance and Entrepreneurship*, 45–62.
- Al Balushi, S., Al Balushi, H., Al Shukaili, N., Naidu, V. R., Reales, L., & Jesrani, K. (2023). The influence of higher education curriculum on entrepreneurship education. *IJAEDU-International E-Journal of Advances in Education*, 9(26), 92–99.
- Alenezi, M., & Akour, M. (2024). Empowering student entrepreneurship skills: A software engineering course for innovation and real-world impact. *J. Infrastruct. Policy Dev*, 8, 9088.
- Alfaruqi, A. F., & Fahmi, N. N. (2025). Transformation of Visionary and Collaborative Leadership Styles in Contributing Publication Innovation of Madrasah Aliyah. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 10(1), 166–187.
- Arifin, B., Santoso, R., & Arsyad, M. (2024). Mubadalah in the transformation of identity politics in Indonesia: Challenges and opportunities. *Journal of Islamic Mubādalāh*, 62–78.
- Armita, A. P., & Hanifah, L. (2023). Economic Empowerment Of Santripreneur-Based Islamic Boarding Schools At Nurul Amanah Islamic Boarding School, Bangkalan. *Journal of Sharia Economics*, 5(2), 268–278.
- Asyha, A. F. (2024). Strategic Management as the Foundation of Visionary Leadership. *Tadrib: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 10(2), 1247–1255.
- Aziz, A., Nugraha, I. S., & Hakim, L. (2024). Fulfilling Ustaz Families' Needs at the Al-Ashriyyah Nurul Imam Pesantren, Bogor, Indonesia: Between Hegemony and Independency. *Al-Hukama': The Indonesian Journal of Islamic Family Law*, 14(1), 74–110.
- Berkovich, I., & Eyal, O. (2021). Transformational leadership, transactional leadership, and moral reasoning. *Leadership and Policy in Schools*, 20(2), 131–148.
- Dwi, M., Maskuri, M., & Ghony, M. J. (2024). The Role of the Entrepreneurial Spirit in Developing Multicultural Islamic Education. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 18(1), 90–119.
- EL AOURI, Z. (2024). Higher Education in a VUCA-Driven World: The Need for 21st Century Skills. *Revue Linguistique et Référentiels Interculturels*, 5(1), 2–8.
- Fitria, I. J., & Rifan, M. (2024). Analysis Of Human Resource Limitations On Teachers Madrasah Tsanawiyah Al-Furqon Bandung. *Multifinance*, 2(2), 52–58.
- Hasanah, U., & Ummiyati, D. (2023). Entrepreneurship Development

- Strategy of Santri. *Proceeding of International E-Conference On Management & Small Medium Enterprise*, 484–495.
- Ilham, S., Adelir, D., & Delr, Q. (2022). The Benefits of Whatsapp as a Medium in Depositing Memorization of the Qur'an. *Journal International Inspire Education Technology*, 1(2), 86–98.
- Indana, N., Sujianto, A. E., & Mutohar, P. M. (2023). Visionary Leadership In Developing Madrasah Competitiveness At Man 2 Pondok Pesantren Darul Ulum Rejoso Jombang. *At-Ta'lim: Jurnal Pendidikan*, 9(2), 89–104.
- Kencono, D. R., Nurdin, N., & Kurnia, R. L. (2022). Analysis of Budget Flexibility for the Program of Improving Competence and Professionalism of Madrasah Teachers at the Ministry of Religious Affairs Regional Office for DKI Jakarta Province. *Indonesian Journal of Islamic Literature and Muslim Society*, 7(2).
- Khobir, A., Sopiah, S., Adinugraha, H. H., & Hardini, I. (2024). Entrepreneurship and Education Models of Millennial Muslim Youth in Pesantren: A Case Study on Al-Utsmani Santripreneur Indonesia. *International Journal of Social Learning (IJS�)*, 5(1), 169–188.
- Kusuma, M. T. A., Muharom, F., & Jandra, M. (2025). Transformation Of Pesantren Education Management In The Digital Era (Analysis Of Tradition Adaptation Through Educational Innovation Theory). *Educational Studies and Research Journal*, 2(1), 48–56.
- Lundeto, A. (2023). Islamic Education For Adolescents In The Era Of Disruption In Overcoming The Moral Crisis. *Paradigma*, 20(2), 323–339.
- Roni Harsoyo. (2022). Teori Kepemimpinan Transformasional Bernard M. Bass dan Aplikasinya Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 3(2), 247–262. <https://doi.org/10.21154/sajiem.v3i2.112>
- Rouf, A., Syukur, F., & Maarif, S. (2024). Entrepreneurship in Islamic Education Institutions: Pesantren Strategy in Responding to the Industrial Revolution 4.0. *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education*, 5(2), 250–265.
- Setiawan, H. C. B., Hidayat, N., Kurniawan, A., & Komara, B. D. (2022). Foresting Entrepreneurial Spirit of Santri With Santripreneur Academy Program: Study on Pesantrenpreneur Mukmin Mandiri. *Journal of Islamic Economics Perspectives*, 4(2), 27–39.
- Sharma, P., & Jain, V. (2022). Role of culture in developing transformative leadership for higher education in emerging economies. In *Re-imagining educational futures in developing countries: Lessons from global health crises* (pp. 243–259). Springer.
- Shaturaev, J. (2021). Education in indonesia: financing, challenges of quality and academic results in primary education. *Архив Научных Исследований*.
- Sliwka, A., Klopsch, B., Beigel, J., & Tung, L. (2024). Transformational Leadership For Deeper Learning: Shaping Innovative School Practices

- For Enhanced Learning. *Journal of Educational Administration*, 62(1), 103–121.
- Soemitra, A., Lubis, A. S., Dewi, R. S., & Ovami, D. C. (2023). Essential Hard skill For Student in VUCA Era: Literature Study. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 3(4), 605–610.
- Sum, N. (2022). School leaders' perceptions of their roles during the pandemic: an Australian case study exploring volatility, uncertainty, complexity and ambiguity (VUCA leadership). *School Leadership & Management*, 42(2), 188–207.
- Supriatna, U., Tukiyo, T., Sulha, S., Elihami, E., & Musthan, Z. (2024). Revitalizing Education Quality and Services: A Closer Look at Islamic Religious School Committee Strategies. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 16(3), 3009–3017.
- Supriyono, S., Hidayaturrahman, H., & Putra, M. T. P. (2024). The Santripreneur Vocational High School Entrepreneurship Education Management Model: A Single Case Study At Anharul Ulum Islamic Vocational High School In Blitar, East Java, Indonesia. *International Journal of Science, Technology & Management*, 5(1), 146–155.
- Syafnan, S., Nikmah, F., Anwar, K., Putra, E., & Ikhsan, M. J. N. (2024). Management of Student Empowerment: The Case Study of Improving Skills and Character Independence of Santri at Islamic Boarding School. *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam*, 15(2), 265–291.
- Wanidison, E., & Shaddiq, S. (2021). Training Programs Needed to Develop Young Entrepreneurs from Training Institutions in Bandung: A Qualitative Perspective. *Strategic Management Business Journal*, 1(1), 28–39.
- Werdiningsih, R., Yusron, A., Hafiz, M., Rumfot, S., & Madaling, M. (2023). Islamic Education Leadership Management In Independent Learning Educational Curriculum Quality: Challenge Analysis And Solutions. *Jurnal At-Tarbiyat: Jurnal Pendidikan Islam*, 6(1).
- Wijaya, L. H., & Sholeh, M. (2021). Evaluation of 2013 Curriculum Implementation in Economic Learning Class XI in Madrasah Aliyah Dakwah Islamiyah Putra Nurul Hakim Kediri West Lombok. *Edunesia: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 2(1), 93–103.
- Zani, N. R., & Rahayu, S. (2022). Education Care Community as Solution for Education Inequality in West Sumatera within Post-Covid Times. *Jurnal Sentris*, 3(1), 49–60.
- Adinugraha, H. H., & Shulhoni, M. (2023). Islamic social finance in Indonesia: Opportunities, challenges, and its role in empowering society. *Review of Islamic Social Finance and Entrepreneurship*, 45–62.
- Al Balushi, S., Al Balushi, H., Al Shukaili, N., Naidu, V. R., Reales, L., & Jesrani, K. (2023). The influence of higher education curriculum on entrepreneurship education. *IJAEDU-International E-Journal of Advances in Education*, 9(26), 92–99.
- Alenezi, M., & Akour, M. (2024). Empowering student entrepreneurship

- skills: A software engineering course for innovation and real-world impact. *J. Infrastruct. Policy Dev*, 8, 9088.
- Alfaruqi, A. F., & Fahmi, N. N. (2025). Transformation of Visionary and Collaborative Leadership Styles in Contributing Publication Innovation of Madrasah Aliyah. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 10(1), 166–187.
- Arifin, B., Santoso, R., & Arsyad, M. (2024). Mubadalah in the transformation of identity politics in Indonesia: Challenges and opportunities. *Journal of Islamic Mubādalāh*, 62–78.
- Armita, A. P., & Hanifah, L. (2023). Economic Empowerment Of Santripreneur-Based Islamic Boarding Schools At Nurul Amanah Islamic Boarding School, Bangkalan. *Journal of Sharia Economics*, 5(2), 268–278.
- Asyha, A. F. (2024). Strategic Management as the Foundation of Visionary Leadership. *Tadrib: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 10(2), 1247–1255.
- Aziz, A., Nugraha, I. S., & Hakim, L. (2024). Fulfilling Ustaz Families' Needs at the Al-Ashriyyah Nurul Imam Pesantren, Bogor, Indonesia: Between Hegemony and Independency. *Al-Hukama': The Indonesian Journal of Islamic Family Law*, 14(1), 74–110.
- Berkovich, I., & Eyal, O. (2021). Transformational leadership, transactional leadership, and moral reasoning. *Leadership and Policy in Schools*, 20(2), 131–148.
- Dwi, M., Maskuri, M., & Ghony, M. J. (2024). The Role of the Entrepreneurial Spirit in Developing Multicultural Islamic Education. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 18(1), 90–119.
- EL AOURI, Z. (2024). Higher Education in a VUCA-Driven World: The Need for 21st Century Skills. *Revue Linguistique et Référentiels Interculturels*, 5(1), 2–8.
- Fitria, I. J., & Rifan, M. (2024). Analysis Of Human Resource Limitations On Teachers Madrasah Tsanawiyah Al-Furqon Bandung. *Multifinance*, 2(2), 52–58.
- Hasanah, U., & Ummiyati, D. (2023). Entrepreneurship Development Strategy of Santri. *Proceeding of International E-Conference On Management & Small Medium Enterprise*, 484–495.
- Ilham, S., Adelir, D., & Delr, Q. (2022). The Benefits of Whatsapp as a Medium in Depositing Memorization of the Qur'an. *Journal International Inspire Education Technology*, 1(2), 86–98.
- Indana, N., Sujianto, A. E., & Mutohar, P. M. (2023). Visionary Leadership In Developing Madrasah Competitiveness At Man 2 Pondok Pesantren Darul Ulum Rejoso Jombang. *At-Ta'lim: Jurnal Pendidikan*, 9(2), 89–104.
- Kencono, D. R., Nurdin, N., & Kurnia, R. L. (2022). Analysis of Budget Flexibility for the Program of Improving Competence and Professionalism of Madrasah Teachers at the Ministry of Religious

- Affairs Regional Office for DKI Jakarta Province. *Indonesian Journal of Islamic Literature and Muslim Society*, 7(2).
- Khobir, A., Sopiah, S., Adinugraha, H. H., & Hardini, I. (2024). Entrepreneurship and Education Models of Millennial Muslim Youth in Pesantren: A Case Study on Al-Utsmani Santripreneur Indonesia. *International Journal of Social Learning (IJS�)*, 5(1), 169–188.
- Kusuma, M. T. A., Muharom, F., & Jandra, M. (2025). Transformation Of Pesantren Education Management In The Digital Era (Analysis Of Tradition Adaptation Through Educational Innovation Theory). *Educational Studies and Research Journal*, 2(1), 48–56.
- Lundeto, A. (2023). Islamic Education For Adolescents In The Era Of Disruption In Overcoming The Moral Crisis. *Paradigma*, 20(2), 323–339.
- Roni Harsoyo. (2022). Teori Kepemimpinan Transformasional Bernard M. Bass dan Aplikasinya Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 3(2), 247–262. <https://doi.org/10.21154/sajiem.v3i2.112>
- Rouf, A., Syukur, F., & Maarif, S. (2024). Entrepreneurship in Islamic Education Institutions: Pesantren Strategy in Responding to the Industrial Revolution 4.0. *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education*, 5(2), 250–265.
- Setiawan, H. C. B., Hidayat, N., Kurniawan, A., & Komara, B. D. (2022). Foresting Entrepreneurial Spirit of Santri With Santripreneur Academy Program: Study on Pesantrenpreneur Mukmin Mandiri. *Journal of Islamic Economics Perspectives*, 4(2), 27–39.
- Sharma, P., & Jain, V. (2022). Role of culture in developing transformative leadership for higher education in emerging economies. In *Re-imagining educational futures in developing countries: Lessons from global health crises* (pp. 243–259). Springer.
- Shaturaev, J. (2021). Education in indonesia: financing, challenges of quality and academic results in primary education. *Архив Научных Исследований*.
- Sliwka, A., Klopsch, B., Beigel, J., & Tung, L. (2024). Transformational Leadership For Deeper Learning: Shaping Innovative School Practices For Enhanced Learning. *Journal of Educational Administration*, 62(1), 103–121.
- Soemitra, A., Lubis, A. S., Dewi, R. S., & Ovami, D. C. (2023). Essential Hard skill For Student in VUCA Era: Literature Study. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 3(4), 605–610.
- Sum, N. (2022). School leaders' perceptions of their roles during the pandemic: an Australian case study exploring volatility, uncertainty, complexity and ambiguity (VUCA leadership). *School Leadership & Management*, 42(2), 188–207.
- Supriatna, U., Tukiyo, T., Sulha, S., Elihami, E., & Musthan, Z. (2024). Revitalizing Education Quality and Services: A Closer Look at Islamic Religious School Committee Strategies. *AL-ISHLAH: Jurnal*

- Pendidikan*, 16(3), 3009–3017.
- Supriyono, S., Hidayaturrehman, H., & Putra, M. T. P. (2024). The Santripreneur Vocational High School Entrepreneurship Education Management Model: A Single Case Study At Anharul Ulum Islamic Vocational High School In Blitar, East Java, Indonesia. *International Journal of Science, Technology & Management*, 5(1), 146–155.
- Syafnan, S., Nikmah, F., Anwar, K., Putra, E., & Ikhsan, M. J. N. (2024). Management of Student Empowerment: The Case Study of Improving Skills and Character Independence of Santri at Islamic Boarding School. *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam*, 15(2), 265–291.
- Wanidison, E., & Shaddiq, S. (2021). Training Programs Needed to Develop Young Entrepreneurs from Training Institutions in Bandung: A Qualitative Perspective. *Strategic Management Business Journal*, 1(1), 28–39.
- Werdiningsih, R., Yusron, A., Hafiz, M., Rumfot, S., & Madaling, M. (2023). Islamic Education Leadership Management In Independent Learning Educational Curriculum Quality: Challenge Analysis And Solutions. *Jurnal At-Tarbiyat: Jurnal Pendidikan Islam*, 6(1).
- Wijaya, L. H., & Sholeh, M. (2021). Evaluation of 2013 Curriculum Implementation in Economic Learning Class XI in Madrasah Aliyah Dakwah Islamiyah Putra Nurul Hakim Kediri West Lombok. *Edunesia: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 2(1), 93–103.
- Zani, N. R., & Rahayu, S. (2022). Education Care Community as Solution for Education Inequality in West Sumatera within Post-Covid Times. *Jurnal Sentris*, 3(1), 49–60.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

FOTO WARNA (FORMAL)	Nama	: Chatreys Suci Ramadani Yogi
	NIM	: 2311251038
	TTL	: Banyuwangi, 25 januari 1998
	Jenis Kelamin	: Perempuan
	Agama	: Islam
	Prodi	: Manajemen Pendidikan Islam Fakultas : Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Islam
	Telp	: 081398576663
	Alamat	: Tangerang, Banten

Riwayat Pendidikan Formal

Jenjang Pendidikan	Tahun Masuk	Tahun Lulus	Nama Sekolah/Perguruan Tinggi	Bidang Studi
SD	2005	2011	SDN Poris Gaga 04	-
MTs	2012	2014	MTs Tulungsari	-
SMK	2014	2016	SMK Darussalam	TKJ
S1	2017	2021	IAIDA	MPI

Riwayat Pendidikan Non Formal

Jenjang Pendidikan	Tahun Masuk	Tahun Lulus	Lembaga Pendidikan	Bidang Studi
Madrasah Diniyyah Amiriyyah	2012	2014	1-3	ULA
Madrasah Diniyyah Amiriyyah	2014	2016	3-4	ULA
Madrasah Diniyyah Amiriyyah	2017	2019	1-2	WUSTHO
Madrasah Diniyyah Al Amiriyyah	2019	2021	1-2	ULYA

Banyuwangi,.....

Chatreys Suci Ramadani Yogi

NIM : 2311251038

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Pedoman Wawancara

Pedoman Wawancara Penelitian Informan Utama Dan Informan Pendukung

No.	Indikator	Pertanyaan Wawancara
1.	Pemahaman tentang kondisi sosial-ekonomi santri	Bagaimana Bapak/Ibu melihat kondisi sosial ekonomi santri di MTs Al Amiriyyah?
		Apakah kondisi ini memengaruhi proses belajar santri?
2.	Peran Kepala Madrasah sebagai pemimpin transformasional	Apa strategi utama Bapak/Ibu dalam menghadapi kerentanan sosial ekonomi santri?
		Bagaimana peran Bapak/Ibu dalam mendorong guru dan staf untuk ikut peduli terhadap kondisi santri?
3.	Idealized Influence (Keteladanan)	Apakah Bapak/Ibu merasa telah menjadi teladan bagi warga madrasah? Dalam hal apa saja?
		Bagaimana sikap Bapak/Ibu dalam menghadapi tantangan dan memberi inspirasi?
4.	Inspirational Motivation (Motivasi Inspiratif)	Bagaimana cara Bapak/Ibu memotivasi santri dan guru dalam menghadapi kesulitan ekonomi?
		Apakah ada slogan, nilai, atau pesan yang sering Bapak/Ibu sampaikan untuk membangkitkan semangat?
5.	Intellectual Stimulation (Dorongan Berpikir Inovatif)	Bagaimana Bapak/Ibu mendorong inovasi dan kreativitas guru maupun santri dalam kondisi keterbatasan?
		Apakah ada program/kegiatan baru yang lahir dari ide-ide inovatif di masa sulit ini?
6.	Individualized Consideration (Perhatian Personal)	Bagaimana Bapak/Ibu memberikan perhatian terhadap santri yang memiliki kesulitan ekonomi secara personal?
		Apakah ada mekanisme khusus untuk mendeteksi dan membantu santri yang rentan?
7.	Respons terhadap kondisi VUCA	Menurut Bapak/Ibu, bagaimana dampak era VUCA terhadap kehidupan dan pendidikan santri?
		Strategi apa yang diterapkan untuk menghadapi ketidakpastian, kompleksitas,

		dan ambiguitas tersebut?
8.	Dampak kepemimpinan transformasional	Apa saja dampak nyata yang Bapak/Ibu lihat dari gaya kepemimpinan ini terhadap santri?
		Bagaimana perubahan yang dirasakan oleh guru, wali santri, dan santri sendiri?
9.	Harapan dan Rencana Ke Depan	Apa harapan Bapak/Ibu untuk santri yang berasal dari keluarga kurang mampu?
		Apa rencana strategis jangka panjang untuk memperkuat peran madrasah menghadapi era VUCA?

Transkrip wawancara

Hasil wawancara penelitian Informan utama dan infoman pendukung

Kepala madrasah

no	Pertanyaan	Hasil wawancara
1	bagaimana Bapak melihat kondisi sosial ekonomi santri di madrasah ini?	Kondisi sosial ekonomi santri di sini sangat beragam. Sebagian besar berasal dari keluarga dengan penghasilan menengah ke bawah, bahkan ada yang kurang mampu. Kami menyadari bahwa aspek ekonomi ini sangat mempengaruhi semangat dan peluang belajar mereka. Oleh karena itu, kami berusaha hadir tidak hanya sebagai pendidik, tetapi juga sebagai pemimpin yang mampu memberikan harapan dan solusi nyata.
2	Apa bentuk nyata kepemimpinan Bapak dalam menghadapi kondisi tersebut?	Kami menerapkan pendekatan transformasional, terutama dengan menjadi inspirasi bagi guru dan siswa. Kami inisiasi program-program kemandirian ekonomi seperti pelatihan wirausaha kecil untuk santri, koperasi siswa, dan program beasiswa dari alumni dan donatur. Kami juga membangun budaya saling peduli di antara warga madrasah.
3	Bagaimana Bapak menyesuaikan kepemimpinan di tengah ketidakpastian dan perubahan yang cepat seperti era VUCA?	Kami terus belajar dan beradaptasi. Saya menekankan pentingnya visi yang kuat dan komunikasi terbuka. Dalam situasi tidak menentu, kami libatkan guru, komite, dan stakeholder dalam mengambil keputusan. Saya juga mendorong guru untuk lebih inovatif dan solutif dalam mengajar dan membina santri.

Wakil kepala madrasah

no	pertanyaan	Hasil wawancara
1	Apa strategi yang dilakukan Kepala Madrasah dalam menghadapi kondisi seperti itu?	Beliau sangat visioner. Beliau selalu menekankan pentingnya perubahan cara berpikir. Tidak hanya fokus pada akademik, tapi juga membangun karakter dan kemandirian. Salah satunya dengan mendorong program keterampilan seperti sablon, pertanian sederhana, dan pelatihan wirausaha santri. Kepala Madrasah juga aktif mencari beasiswa, bantuan dari alumni dan lembaga luar.
2	Adakah tantangan dalam menerapkan kepemimpinan transformasional tersebut?	Pasti ada. Misalnya, tidak semua guru dan santri siap berubah. Tapi Kepala Madrasah terus mendorong melalui pendekatan personal, pembinaan intensif, dan reward sistem. Perlahan mulai terlihat dampaknya.
3	Bagaimana Bapak melihat kondisi sosial-ekonomi para santri saat ini?	Sebagian besar santri kami berasal dari latar belakang ekonomi menengah ke bawah. Banyak yang berasal dari keluarga petani, buruh, bahkan ada yang yatim. Kondisi ini jelas berpengaruh pada kebutuhan hidup dan proses belajar mereka, terutama di era sekarang yang penuh ketidakpastian.
4	Apa pendekatan yang digunakan dalam mengambil keputusan penting?	Beliau sering berdiskusi terlebih dahulu, termasuk dengan kami para wakil kepala. Dalam era yang serba tidak pasti seperti sekarang, beliau menekankan pentingnya kolektivitas dan fleksibilitas. Bahkan, dalam kondisi darurat, beliau masih melibatkan guru untuk mencari solusi terbaik secara bersama.

Wali santri

no	pertanyaan	Hasil wawancara
1	Apa bentuk bantuan atau perhatian dari pihak madrasah selama ini?	Kepala Madrasah sering sekali memberikan keringanan biaya, bahkan ada program beasiswa dari donatur. Anak saya juga ikut pelatihan keterampilan seperti pembuatan sabun dan sablon. Jadi kalau liburan bisa bantu jualan. Itu sangat membantu kami sebagai orang tua.
2	Menurut Ibu, apakah pendekatan Kepala Madrasah ini memberi dampak nyata?	Iya, sangat terasa. Anak saya lebih rajin dan percaya diri. Dia sering cerita tentang kegiatan di sekolah, dan bilang kalau kepala sekolah itu seperti ayahnya di sekolah. Bagi kami orang kecil seperti ini, itu sangat berarti.
3	Bagaimana sikap Kepala Madrasah terhadap para santri dan wali santri?	Sangat ramah dan peduli. Kalau ada kendala, beliau mau mendengar. Pernah waktu saya tidak bisa bayar SPP dua bulan, saya sampaikan langsung dan alhamdulillah ditanggapi dengan baik. Tidak langsung ditagih, malah dikasih waktu dan solusi.
4	Apa tanggapan Ibu tentang kepala madrasah?	Beliau sangat peduli. Dulu saat pandemi, kami kesulitan bayar uang sekolah, tapi beliau bilang jangan khawatir, anak tetap boleh belajar. Bahkan ada sembako yang diberikan untuk beberapa wali santri waktu itu. Itu sangat membantu.
5	Apakah itu berdampak pada anak Ibu?	Iya, anak saya jadi lebih semangat belajar. Katanya kepala madrasah sering menyemangati di apel pagi, bilang kalau “kesuksesan tidak tergantung dari kaya atau miskin, tapi dari usaha dan doa.” Anak saya hafal betul kalimat itu.

no	pertanyaan	Hasil wawancara
1	Selama di madrasah ini, apakah kamu merasa diperhatikan oleh pihak sekolah atau kepala madrasah?	Iya, sangat diperhatikan. Saya pernah dapat bantuan seragam waktu kelas 8. Terus juga ada program keringanan biaya kalau memang tidak mampu. Kepala Madrasah sering bilang di depan semua santri kalau ekonomi bukan penghalang untuk sukses.
2	Kepala Madrasah itu seperti apa gaya kepemimpinannya?	Beliau itu tegas, tapi baik dan dekat dengan santri. Suka datang langsung ke kelas atau asrama. Pernah beliau ikut duduk bareng waktu kita latihan sablon, terus memberi motivasi langsung. Katanya, “Kamu semua harus punya bekal hidup, tidak cukup hanya nilai bagus.”
3	Ada bantuan ekonomi yang kamu terima?	Saya pernah dapat bantuan buku dan alat tulis dari madrasah. Juga ada program infak santri, tapi yang ngumpulin bukan buat pembangunan, tapi buat bantu teman yang kurang mampu. Itu katanya ide dari Kepala Madrasah juga.
4	Apa yang menurut kamu paling berkesan dari kepemimpinan beliau?	Beliau sering memberi motivasi, tidak hanya di kelas, tapi juga di kegiatan santri. Saya suka waktu beliau bilang, “Jangan takut gagal, justru belajar dari kegagalan.” Itu bikin saya semangat terus.
5	Ada tantangan yang kamu rasakan di madrasah?	Awalnya saya malu karena bawaannya serba pas-pasan. Tapi Kepala Madrasah bikin saya merasa percaya diri. Beliau bilang bahwa semua santri itu setara, yang penting niat dan rajin.

Dokumentasi penelitian



Sumber: Peneliti 2025 Wawancara dengan wali santri MTs AL Amiriyyah



Sumber: Peneliti 2025 Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs AL Amiriyyah