

**Kepemimpinan Karismatik KH. Marzuqi Mustamar dalam
Pemberdayaan Ekonomi Santri dan Modernisasi Pondok Pesantren
(Studi Kasus Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang)**

SKRIPSI



Oleh

NABILLAH SITI MARYAM

NIM : 220501110034

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK
IBRAHIM MALANG**

2026

**Kepemimpinan Karismatik KH. Marzuqi Mustamar dalam
Pemberdayaan Ekonomi Santri dan Modernisasi Pondok Pesantren
(Studi Kasus Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang)**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen (SM)



Oleh

NABILLAH SITI MARYAM

NIM : 220501110034

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK
IBRAHIM MALANG**

2026

LEMBAR PERSETUJUAN

**Kepemimpinan Karismatik KH. Marzuqi Mustamar dalam
Pemberdayaan Ekonomi Santri dan Modernisasi Pondok Pesantren
(Studi Kasus Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang)**

SKRIPSI

Oleh

Nabillah Siti Maryam

NIM : [220501110034](#)

Telah Disetujui Pada Tanggal 4 Februari 2026

Dosen Pembimbing,



Ryan Basith Fasih Khan, M.M

NIP. 199311292020121005

LEMBAR PENGESAHAN

Kepemimpinan Karismatik KH. Marzuqi Mustamar
dalam Pemberdayaan Ekonomi Santri dan
Modernisasi Pondok Pesantren (Studi Kasus Pondok
Pesantren Sabilurrosyad Malang)

SKRIPSI

Oleh

NABILLAH SITI MARYAM

NIM : [220501110034](#)

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu
Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)
Pada 26 Februari 2026

Susunan Dewan Penguji:

Tanda
Tangan

1 Ketua Penguji

Zaim Mukaffi, M.Si

NIP. 197911242009011007



2 Anggota Penguji

Dr. Romi Faslah, S.Pd.I., M.Si

NIP. 197612212023211002



3 Sekretaris Penguji

Ryan Basith Fasih Khan, M.M

NIP. 199311292020121005



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



Dr. Setiani, M.M

NIP. 199009182018012002

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nabillah Siti Maryam

NIM : 220501110034

Fakultas/Program Studi : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa "Skripsi" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang dengan judul:

Kepemimpinan Karismatik KH. Marzuqi Mustamar dalam Pemberdayaan Ekonomi Santri dan Modernisasi Pondok Pesantren (Studi Kasus Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang)

adalah hasil karya sendiri, bukan "duplikasi" dari karya orang lain.

Selanjutnya, apabila di kemudian hari ada "klaim" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 13 Februari 2026

Hormat saya,



Nabillah Siti Maryam

NIM : 220501110034

HALAMAN MOTTO

Jika bukan karena Allah yang mampukan,
aku mungkin sudah lama menyerah.

*Allah does not say that life is easy, but Allah promises that in-
deed with hardship there is ease.*

(Q.S Al-Insyirah: 05-06)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa syukur dan puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat, hidayah, nikmat dan kekuatan yang diberikan-Nya, penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik. Shalawat serta salam kepada Nabi Muhammad SAW, yang telah menunjukkan teladan hidup yang penuh kebaikan dan menjadi sumber inspirasi bagi umat manusia. Semoga kelak kita akan mendapat syafaat-Nya dihari kiamat. Amiin

Skripsi ini saya persembahkan dengan penuh rasa hormat dan cinta kepada kedua orang tua saya, Bapak Wahab Asy'ari dan ibu Umi Nafi'ah yang telah memberikan dukungan, kasih sayang, dan doa yang tiada henti selama perjalanan hidup saya. Semua yang saya capai hari ini adalah berkat cinta dan pengorbanan kalian. Saya juga persembahkan kepada diri saya sendiri, yang telah berusaha dengan maksimal agar segala harapan dan mimpi yang dicita-citakan dapat tercapai. Saya bangga dan bersyukur karena dapat tetap berjalan menghadapi semua kesulitan di kehidupan saya dan tetap berusaha berada di jalan yang sebaik-baiknya.

Dengan segala hormat, saya mempersembahkan karya ini kepada Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi, khususnya, dosen pembimbing saya, Bapak Ryan Basith Fasih Khan, SE., MM yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan dukungan yang luar biasa sepanjang proses penyusunan skripsi ini. Terima kasih atas setiap waktu yang diberikan kepada saya, masukan dan dorongan yang diberikan, yang membuat saya semakin yakin untuk terus maju hingga ada di titik ini.

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, karunia, nikmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Kepemimpinan Karismatik KH. Marzuqi Mustamar dalam Pemberdayaan Ekonomi Santri dan Modernisasi Pondok Pesantren (Studi Kasus Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang)” sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen (S.M) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Shalawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Agung Muhammad SAW yang telah membawa kita dari zaman kegelapan menuju zaman yang terang benerang yakni, *Addinul Islam*.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, dukungan, dan arahan dari berbagai pihak. Skripsi ini merupakan hasil dari proses belajar dan sebuah proses yang tidak mudah, sehingga penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan, bimbingan, serta motivasi selama proses penyusunan skripsi ini kepada:

1. Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, Selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. Misbahul Munir, Lc., M.Ei., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Ibu Setiani, M.M Selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Ryan Basith Fasih Khan, SE., MM Selaku dosen pembimbing Skripsi, atas segala kesabaran, kebaikan dan ketulusan bapak dalam membimbing saya sejak awal hingga terselesaikannya skripsi ini. Di tengah proses penulisan yang tidak selalu mudah, bapak senantiasa memberikan arahan, masukan, dan dukungan, tanpa lelah meluangkan waktu untuk membimbing saya untuk terus berusaha dan tidak menyerah. semoga segala ilmu, waktu, dan kebaikan yang telah bapak berikan menjadi amal jariyah dan mendapatkan balasan terbaik dari Allah SWT. Saya sangat bersyukur dan berterima kasih atas kesempatan belajar, bimbingan, serta kepercayaan yang telah diberikan selama proses penyusunan skripsi ini.

5. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Teristimewa dengan penuh cinta kedua orang tua saya, dua orang yang sangat saya banggakan dan saya sayangi bapak Moch. Wahab Asy'ari dan ibu Umi Nafi'ah, dua orang yang selalu mengusahakan sekuat tenaga untuk saya menempuh pendidikan setinggi-tingginya. Terima kasih yang tak terhingga saya haturkan kepada kedua orang tua saya bapak Moch. Wahab Asy'ari, dan Ibu Umi Nafi'ah atas segala doa yang selalu dilangitkan untuk putrinya, cinta yang tak pernah sirna, dukungan yang tiada henti, dan pengorbanan yang tidak pernah putus. Kasih sayang yang telah diberikan sepanjang hidup saya menjadi sumber kekuatan dan motivasi terbesar saya dalam perjalanan menempuh pendidikan dan menyelesaikan skripsi ini. Segala pencapaian ini tidak akan terwujud tanpa pengorbanan, bimbingan, dan doa dari kalian berdua yang tak terhitung jumlahnya. Semoga bapak dan ibu selalu diberikan kesehatan, panjang umur, keselamatan, keberkahan, kebahagiaan tiada henti baik didunia maupun diakhirat kelak sehingga bisa melihat saya mencapai segala harapan, dan cita-cita saya dikemudian hari.
Nyawaku nyala karenamu.
7. Kakak saya yang sangat saya sayangi Muhammad Aufa Bima Hidayat, kedua adik saya Ahmad Rizqi Mubarak dan Nuril Hana Sophie Zakiya. Terima kasih saya sampaikan kepada mereka karena telah memberikan dukungan moral, motivasi serta menguatkan selama saya menempuh pendidikan dan saat proses penulisan skripsi ini. Semoga kalian selalu sehat, bahagia, diberkati dan dimudahkan segala urusannya.
8. Keluarga besar saya yang sangat saya sayangi (HM HAKER FAMILY) mbah kung, mbah putri, pakdhe, budhe, Om Fendy, dan semuanya yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, terima kasih atas segala doa, dukungan dan kasih sayang yang tiada henti. Kepada sepupu-sepupu saya adik vayla, mas cena, mas dhany dan yang lainnya terima kasih telah menjadi pelita yang tak pernah padam yang selalu menghibur dan menguatkan saya selama ini. Semoga segala langkah yang kalian jalani selalu dimudahkan oleh Allah, diberikan kesehatan, keselamatan dunia dan akhiratnya.
9. Pengasuh Pondok pesantren Sabilurrosyad, Dr. KH. Marzuqi Mustamar, M.Ag dan

Umik Saidah Mustaghfiroh yang sudah memberikan saya banyak sekali ilmu yang sebelumnya belum pernah saya dapatkan dimanapun, yang selalu memberikan doa, menyayangi dan mendukung santri-santrinya agar selalu pada jalan yang benar dan terjamin masa depannya, semoga abah dan umik selalu diberikan kesehatan, keselamatan, dan kebahagiaan tiada henti di dunia maupun di akhirat kelak.

10. Sahabat saya sejak kecil Rafika Azzahra, yang selalu memberikan semangat, dukungan, dan doa meskipun saat ini belum sempat bertemu, tapi doa-doamu tidak akan pernah putus dalam menyertai perjalanan saya menempuh pendidikan dan menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih saudara tak sedarah yang membuat saya selalu kuat hingga detik ini. Semoga kamu selalu diberikan kesehatan, mendapatkan keberuntungan dihidupmu, dan selalu dimudahkan segala urusan-urusannya.
11. Tidak terlupakan, Prada Muhammad Nabil Sabilur Rosyad sebagai partner sejak tahun 2021 saat masih menempuh pendidikan di bangku MA. Terima kasih selalu sabar dalam menemani, meluangkan waktu, tenaga dan pikirannya, serta memberikan dukungan tiada henti selama enam tahun hingga saya berhasil menyelesaikan skripsi di perguruan tinggi ini. Semoga segala harapan baik yang telah direncanakan bisa terwujud dan segala impianmu dapat tercapai dikemudian hari.
12. Teman-teman saya dikampus dan dipondok Fira, Farin, Hayye, Dafa, Eni, Ayu, Izza, Natha, Nayla, Mba Putri, Mba Indah, Mba Dea, Dewi, Hana, Aisyah, teman-teman faza 19, teman-teman IMJ, teman-teman kkm Samudra Karsa, teman-teman Attahdzib dan semua yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu terima kasih sudah menjadi sumber semangat saya menjadi *support system* selama saya ada di bangku perkuliahan dan di pondok pesantren Sabilurrosyad tercinta. Serta semua pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi ini. Semoga kalian selalu diberikan kesehatan dan kemudahan dalam menjalani segala urusan-urusan kalian.
13. Teman-teman Manajemen Angkatan 2022 “Majesty”. yang sudah bersama-sama melewati perjalanan panjang selama kuliah ini. Semoga segala usaha dan perjuangan kita selama kuliah ini dapat membawakan hasil yang barokah, maslahah, bermanfaat, membanggakan, dan berjuta-juta kenangan yang akan selalu dikenang sampai kita menjalani kehidupan masing-masing nanti.
14. Terakhir, saya berterima kasih kepada satu sosok gadis yang selama ini diam-diam berjuang tanpa henti, seorang perempuan sederhana namun mempunyai mimpi

yang besar. Terima kasih kepada peneliti skripsi ini yaitu saya sendiri, Nabillah Siti Maryam. Anak perempuan kedua dari empat bersaudara dan harapan orang tuanya. Terima kasih telah hadir di dunia ini. Terima kasih telah bertahan sejauh ini, dan terima kasih karena terus berjalan melewati segala luka dan segala tantangan yang semesta hadirkan. Aku bangga atas setiap langkah kecil yang kamu ambil, atas segala pencapaian yang kamu raih, walau terkadang harapanmu tidak sesuai. Tetaplah belajar menerima dan mensyukuri apapun yang kamu dapatkan. Jangan putus asa, dan tetaplah berusaha, selalu bahagia dimanapun kamu berada. Rayakan apapun yang ada didalam dirimu sebagai sosok yang kuat sosok yang bermanfaat untuk diri sendiri maupun orang lain. Aku selalu berdoa semoga langkahmu selalu diperkuat, dipermudah, dikelilingi orang-orang baik, serta segala mimpi dan harapan satu persatu akan terwujud dimasa depan. Amiiiiin.

Dengan segala kerendahan hari, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan di masa mendatang. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak dan menjadi kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan. *Amin ya Rabbal 'Alamin...*

Malang, 2 Februari 2026

Penulis,

Nabillah Siti Maryam

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	i
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
HALAMAN MOTTO.....	iv
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	11
DAFTAR TABEL	14
DAFTAR GAMBAR	15
DAFTAR LAMPIRAN	16
BAB I PENDAHULUAN.....	20
1.1 Latar Belakang	20
1.2 Rumusan Masalah	33
1.3 Tujuan Penelitian	34
1.4 Manfaat Penelitian	35
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	39
2.1 Penelitian Terdahulu	39
2.2 Kajian Teori	50
2.2.1 Teori Sifat (Trait Theory)	50
2.2.2 Kepemimpinan Karismatik	51
2.2.3 Karakteristik Kepemimpinan Karismatik	56
2.2.4 Kepemimpinan Karismatik dalam Konteks Islam	59
2.2.5 Peran Kyai Sebagai Pemimpin Karismatik di Pesantren	63
2.2.6 Pemberdayaan Ekonomi Santri.....	67
2.2.7 Modernisasi Pondok Pesantren.....	73
2.2.8 Tantangan dan Strategi Adaptasi di Konteks Urban Malang.....	78
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	85
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian	85
3.2 Lokasi penelitian.....	87
3.3 Subjek Penelitian	90
3.4 Sumber Data dan Jenis Data	92
3.4.1 Data Utama (Primary Qualitative Sources).....	93
3.4.2 Data Pendukung (Secondary Qualitative Sources)	94
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	95
3.5.1 Wawancara Mendalam (In-Depth Interviews).....	96
3.5.2 Observasi Partisipatif (Participant Observation).....	97
3.5.3 Dokumentasi (Document and Visual Materials Analysis).....	97
3.6 Etika Pengumpulan Data	98
1. Wawancara	100
2. Observasi	108
3. Dokumentasi	116

3.7 Teknik Analisis Data	119
3.8 Uji keabsahan Data	121
BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN.....	125
4.1 Gambaran Umum Latar Penelitian	125
4.1.1 Profil Pondok Pesantren Sabilurrosyad	125
4.1.2 Struktur Organisasi Pondok Pesantren Sabilurrosyad	125
4.2 Paparan Data	126
4.2.1 Kepemimpinan Karismatik KH. Marzuqi Mustamar.....	126
4.2.1.1 Konsep Kepemimpinan Karismatik	126
4.2.1.2 Karakteristik Kepemimpinan Karismatik KH. Marzuqi Mustamar	130
4.2.1.3 Fondasi Kepemimpinan Karismatik	133
4.2.1.4 Manifestasi Karisma dalam Keseharian.....	136
4.2.1.5 Keteladanan dalam Kepemimpinan	139
4.2.2 Pemberdayaan Ekonomi Santri.....	142
4.2.2.1 Filosofi Pemberdayaan Ekonomi dalam Pesantren.....	142
4.2.2.2 Nilai-Nilai dalam Pemberdayaan Ekonomi	144
4.2.2.3 Unit-Unit Usaha Pesantren	146
4.2.2.4 Peran KH. Marzuqi Mustamar	151
4.2.2.5 Dampak Pemberdayaan Ekonomi terhadap Santri	153
4.2.3 Modernisasi Pondok Pesantren	159
4.2.3.1 Konsep Modernisasi dalam Perspektif KH. Marzuqi Mustamar	159
4.2.3.2 Bentuk-Bentuk Modernisasi	160
4.2.3.3 Keseimbangan Tradisi dan Modernitas	164
4.2.4 Mekanisme Kepercayaan dan Pembinaan	166
4.2.4.1 Sistem Pemberian Kepercayaan.....	166
4.2.4.2 Pola Pembinaan.....	167
4.2.4.3 Penyelesaian Masalah	169
4.2.4.4 Monitoring dan Evaluasi.....	170
4.2.5 Budaya Kerja dan Etos Wirausaha	172
4.2.5.1 Pembentukan Budaya Kerja.....	172
4.2.5.2 Kedisiplinan sebagai Fondasi	173
4.2.5.3 Etos Kerja Tanpa Lelah	174
4.2.6 Inspirasi dan Motivasi dari Kepemimpinan Karismatik	176
4.2.6.1 Keteladanan sebagai Sumber Inspirasi	176
4.2.6.2 Komitmen terhadap Keilmuan.....	177
4.2.7 Tantangan dalam Kepemimpinan Karismatik	179
4.2.7.1 Tantangan dari Media Sosial	180
4.2.7.2 Tantangan Perubahan Mindset.....	182
4.2.7.3 Tantangan Heterogenitas	183
BAB V PENUTUP	194
5.1 Kesimpulan	194
5.1.1 Karakteristik Kepemimpinan Karismatik KH. Marzuqi Mustamar...	194
5.1.2 Implementasi Kepemimpinan Karismatik	195
5.1.3 Kontribusi Kepemimpinan Karismatik dalam Modernisasi	196
5.1.4 Tantangan dan Strategi Adaptasi Kepemimpinan Karismatik.....	197
5.2 Saran	199

5.2.1 Saran Praktis	199
5.2.2 Saran Akademis	200
5.2.3 Saran Metodologis	202
DAFTAR PUSTAKA.....	203
LAMPIRAN- LAMPIRAN.....	207

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu.....	39
Tabel 2 Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu	45
Tabel 3 Desain Pengumpulan Data.....	99
Tabel 4 Teknik Pengumpulan Data Berdasarkan Wawancara.....	104
Tabel 5 Teknik Pengumpulan Data Berdasarkan Observasi.....	111
Tabel 6 Teknik Pengumpulan Data Berdasarkan Dokumentasi	118
Tabel 7 Karakteristik Kepemimpinan Karismatik KH. Marzuqi Mustamar.....	133
Tabel 8 Empat Fondasi Kepemimpinan Karismatik.....	136
Tabel 9 Manifestasi Karisma KH. Marzuqi Mustamar dalam Keseharian.....	138
Tabel 10 Nilai-Nilai dalam Pemberdayaan Ekonomi Santri.....	145
Tabel 11 Unit-Unit Usaha Pemberdayaan Ekonomi Santri	150
Tabel 12 Dampak Pemberdayaan Ekonomi terhadap Santri	157
Tabel 13 Bentuk-Bentuk Modernisasi Pondok Pesantren Sabilurrosyad	164
Tabel 14 Mekanisme Kepercayaan dan Pembinaan	171
Tabel 15 Tantangan Kepemimpinan Karismatik KH. Marzuqi Mustamar.....	185

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 1 Kerangka Berpikir.....	84
Gambar 1 2 Lokasi Pondok Pesantren Sabilurrosyad.....	90

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Dokumentasi wawancara informan 1	207
Lampiran 2 Dokumentasi Wawancara informan 2	207
Lampiran 3 Dokumentasi wawancara informan 3	208
Lampiran 4 Dokumentasi wawancara informan 4	208
Lampiran 5 Dokumentasi Wawancara informan 5	209
Lampiran 6 Dokumentasi wawancara informan 6	209
Lampiran 7. Dokumentasi pengesahan buku karya Badan Otonom Gasek Pustaka .	210
Lampiran 8 Dokumentasi peneliti sowan kepada KH. Marzuqi Mustamar.....	210
Lampiran 9. Dokumentasi kumpulan pamflet Banom Ponpes Gasek	211
Lampiran 10. Dokumentasi visi misi ponpes Sabilurrosyad	211
Lampiran 11, Dokumentasi Biografi KH. Marzuqi Mustamar.....	212
Lampiran 12. Dokumentasi Dawuh-dawuh KH. Marzuqi Mustamar.....	212
Lampiran 13. Dokumentasi Pesan-pesan K.H Marzuqi Mustamar	213
Lampiran 14. Dokumentasi Observasi awal pada Stakeholder Media Santri NU	213
Lampiran 15. Wawancara Informan 1	214
Lampiran 16. Wawancara Informan 2	218
Lampiran 17. Wawancara Informan 3	220
Lampiran 18. Wawancara Informan 4	226
Lampiran 19 Wawancara Informan 5	228
Lampiran 20. Wawancara Informan kunci	229
Lampiran 21. Surat Bebas Plagiasi	237
Lampiran 22. Bukti Konsultasi/Bimbingan	238
Lampiran 23. Data Pribadi	240

ABSTRAK

Siti Maryam, Nabillah. 2026, SKRIPSI. Judul: “Kepemimpinan Karismatik KH. Marzuqi Mustamar dalam Pemberdayaan Ekonomi Santri dan Modernisasi Pondok Pesantren (Studi Kasus Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang)”

Pembimbing :Ryan Basith Fasih Khan, SE., MM

Kata Kunci :Kepemimpinan Karismatik, Pemberdayaan, Manajemen Sumber daya manusia, Stakeholder Santri, Pesantren, Modernisasi

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam pengelolaan, pengembangan, dan pemberdayaan santri sebagai *stakeholder* utama melalui badan otonom dan unit-unit usaha pesantren, serta kaitannya dengan proses modernisasi Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap pengasuh pesantren, pengurus, santri, serta pengelola badan otonom dan unit usaha pesantren.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar memiliki peran strategis dalam manajemen sumber daya manusia pesantren. Karakteristik kepemimpinan yang bersumber dari kedalaman ilmu, keteladanan akhlak, kedekatan personal, serta ketegasan dalam prinsip mampu membentuk santri sebagai *stakeholder* aktif, bukan sekadar objek pembinaan. Santri yang terlibat dalam badan otonom pesantren diposisikan sebagai pelaku utama dalam pengelolaan unit usaha, sehingga berperan langsung dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan ekonomi pesantren.

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, pelibatan santri sebagai *stakeholder* tercermin dalam penerapan fungsi-fungsi MSDM, meliputi perencanaan SDM, pembagian tugas, pengembangan kompetensi, pengarahan kerja, serta pengawasan berbasis nilai spiritual. Melalui keterlibatan tersebut, santri dibekali keterampilan kerja, kemampuan manajerial dasar, sikap disiplin, tanggung jawab, etos kerja Islami, dan kemandirian ekonomi. Selain itu, proses modernisasi pesantren berlangsung secara adaptif melalui penguatan tata kelola organisasi dan sistem kerja badan otonom tanpa meninggalkan nilai-nilai *salafiyah*. Kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar berperan penting dalam menyatukan nilai tradisi pesantren dengan prinsip manajemen modern, sehingga Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang mampu mengembangkan sumber daya manusia santri sebagai *stakeholder* yang religius, profesional, dan siap menghadapi tuntutan ekonomi modern tanpa kehilangan identitas keislamannya.

ABSTRACT

Siti Maryam, Nabillah. 2026. *THESIS*. Title: “*The Charismatic Leadership of KH. Marzuqi Mustamar in Empowering Santri’s Economic Activities and the Modernization of Islamic Boarding Schools (A Case Study of Sabilurrosyad Islamic Boarding School, Malang)*”

Advisor :Ryan Basith Fasih Khan., SE, MM

Keywords:Charismatic leadership, empowerment, human resource management, santri as stakeholders, Islamic boarding school (pesantren), and modernization.

This study aims to analyze the charismatic leadership of KH. Marzuqi Mustamar from the perspective of human resource management, particularly in the management, development, and empowerment of santri as key stakeholders through autonomous bodies and pesantren business units, and its relation to the modernization process of Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang. This research employs a qualitative approach with a case study design. Data collection techniques include in-depth interviews, observation, and documentation involving the pesantren leader, administrators, santri, as well as managers of autonomous bodies and pesantren business units.

The findings indicate that the charismatic leadership of KH. Marzuqi Mustamar plays a strategic role in pesantren human resource management. Leadership characteristics rooted in deep religious knowledge, moral exemplarity, personal closeness, and principled firmness are able to shape santri as active stakeholders rather than merely objects of guidance. Santri involved in pesantren autonomous bodies are positioned as main actors in managing business units, directly participating in planning, implementation, and evaluation of pesantren economic activities.

From a human resource management perspective, the involvement of santri as stakeholders is reflected in the implementation of HRM functions, including human resource planning, task allocation, competency development, work direction, and spiritually based supervision. Through this involvement, santri acquire work skills, basic managerial abilities, discipline, responsibility, Islamic work ethics, and economic independence. Furthermore, the modernization process of the pesantren takes place adaptively through strengthening organizational governance and work systems of autonomous bodies without abandoning salafiyah values. The charismatic leadership of KH. Marzuqi Mustamar plays a crucial role in integrating pesantren traditions with modern management principles, enabling Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang to develop santri human resources as religious, professional stakeholders who are prepared to face the demands of the modern economy without losing their Islamic identity.

الملخص

سبتي مريم، نبيلة. 2026 رسالة جامعية (سكريبسي). العنوان. «القيادة الكاريزمية للشيخ مرزوقي مستمر في «تمكين الاقتصاد لدى الطلبة وتحديث المعهد الإسلامي (دراسة حالة في معهد سبيل الرشاد الإسلامي، مالانج)

المشرف : ريان باسط فاسح حان SE., MM

الكلمات المفتاحية : القيادة الكاريزمية، والتمكين، وإدارة الموارد البشرية، والطلاب كأصحاب المصلحة والمعهد الإسلامي الكلمات (البيسانترن)، والتحديث

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل القيادة الكاريزمية للشيخ الحاج مرزوقي مستمر من منظور إدارة الموارد البشرية، ولا سيما في إدارة، وتنمية وتمكين الطلبة (السانتري) بوصفهم أصحاب المصلحة الرئيسيين من خلال الهيئات المستقلة ووحدات الأعمال في المعهد وعلاقتها بعملية تحديث معهد سبيل الرشاد الإسلامي بمدينة مالانج. استخدمت هذه الدراسة المنهج النوعي بنوع دراسة الحالة. وتم جمع البيانات من خلال المقابلات المتعمقة، والملاحظة، والتوثيق مع مشرف المعهد، والإداريين، والطلبة، والقائمين على الهيئات المستقلة ووحدات الأعمال في المعهد.

أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الكاريزمية للشيخ الحاج مرزوقي مصطفى تؤدي دورًا استراتيجيًا في إدارة الموارد البشرية في المعهد وتمثل خصائص هذه القيادة في عمق العلم الشرعي، والقُدوة الأخلاقية، والقرب الشخصي، والحزم في المبادئ، مما يسهم في تشكيل الطلبة بوصفهم أصحاب مصلحة فاعلين، وليسوا مجرد موضوعات للتوجيه. ويؤصّل الطلبة المشاركون في الهيئات المستقلة في موقع الفاعلين الرئيسيين في إدارة وحدات الأعمال، حيث يشاركون مباشرة في عمليات التخطيط والتنفيذ والتفويض للأنشطة الاقتصادية في المعهد.

ومن منظور إدارة الموارد البشرية، يتجلى إشراك الطلبة كأصحاب مصلحة في تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك تخطيط الموارد البشرية، وتوزيع المهام، وتنمية الكفاءات، والتوجيه الوظيفي، والرقابة القائمة على القيم الروحية. ومن خلال هذا الإشراك، يكتسب الطلبة مهارات العمل، والقدرات الإدارية الأساسية، والانضباط، وتحمل المسؤولية، وأخلاقيات العمل الإسلامية والاستقلال الاقتصادي. كما تجري عملية تحديث المعهد بشكل تكيفي من خلال تعزيز الحوكمة التنظيمية ونظم العمل في الهيئات المستقلة دون التخلي عن القيم السلفية.

وتسهم القيادة الكاريزمية للشيخ الحاج مرزوقي مصطفى في توحيد قيم تقاليد المعهد مع مبادئ الإدارة الحديثة، مما يمكن معهد سبيل الرشاد الإسلامي بمالانج من تنمية الموارد البشرية للطلبة بوصفهم أصحاب مصلحة متدينين ومهنيين، وقادرين على مواجهة متطلبات الاقتصاد الحديث دون فقدان هويتهم الإسلامية.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses di mana seorang individu menunjukkan kemampuan dan kesiapan untuk memengaruhi, memotivasi, menginspirasi, membimbing, menggerakkan, serta memandu orang lain baik secara individu maupun kelompok sehingga mereka secara sukarela menerima dan merespons pengaruh tersebut (Erni Manja, Fajar Pasaribu, 2025). Tujuan utama dari proses ini adalah untuk menghasilkan perilaku dan tindakan kolektif yang selaras dengan visi atau sasaran bersama yang telah dirumuskan sebelumnya, sehingga kelompok dapat mencapai hasil optimal secara efisien. Selanjutnya, kepemimpinan juga sering dipandang sebagai aktivitas dinamis yang melibatkan pengaturan dan pengarahan terhadap bermacam-macam tugas serta inisiatif yang dilakukan oleh anggota tim atau komunitas, di mana pemimpin berperan sebagai fasilitator yang memastikan harmoni antara upaya individu dengan kepentingan keseluruhan (Northouse, 2018). Dalam konteks ini, kepemimpinan bukan sekadar kekuasaan hierarkis, melainkan seni membangun hubungan yang saling menguntungkan, di mana pengaruh pemimpin mendorong pertumbuhan bersama dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Pembahasan tentang kepemimpinan dan tanggung jawab seorang pemimpin selalu menjadi isu yang memikat perhatian dan tetap aktual sepanjang masa, tanpa pernah pudar dari sorotan intelektual atau praktis (Bass & Riggio, 2006).

Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan bukanlah konsep statis,

melainkan evolusi yang terus berkembang seiring dinamika sosial, ekonomi, dan teknologi, sehingga analisisnya menjadi alat vital untuk memahami bagaimana individu atau kelompok dapat dipandu menuju kemajuan berkelanjutan. Dari perspektif teoritis, salah satu bentuk kepemimpinan yang paling menonjol adalah kepemimpinan karismatik, yang pertama kali dikemukakan oleh Max Weber (1947) sebagai otoritas personal yang berasal dari kualitas istimewa pemimpin, seperti visi inspiratif, empati tulus, dan kemampuan menyatukan pengikut melalui aura "karunia" yang dianggap luar biasa. Dalam tradisi Islam, konsep ini selaras dengan teladan Nabi Muhammad SAW sebagai pemimpin karismatik yang memadukan pengaruh spiritual dengan tindakan transformasional, di mana pemimpin tidak hanya memerintah, tetapi juga membangun loyalitas emosional melalui keadilan, kasih sayang, dan visi membentuk umat yang mandiri secara ekonomi dan sosial (Santoso, 2024).

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal (single-case study design) sebagaimana dikemukakan oleh Creswell (2018) dan Yin (2018). Pemilihan jenis penelitian ini bukan sekadar keputusan metodologis semata, melainkan didasarkan pada kesesuaian mendasar antara karakteristik fenomena yang diteliti dengan kapabilitas epistemologis metode studi kasus itu sendiri.

Studi kasus dipilih karena fenomena kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar di Pondok Pesantren Sabilurrosyad memenuhi tiga syarat utama penggunaan studi kasus menurut Yin (2018), yaitu: (1) pertanyaan penelitian bersifat 'bagaimana' dan 'mengapa'; (2) peneliti tidak memiliki

kontrol terhadap peristiwa yang diteliti; dan (3) fokus penelitian berada pada fenomena kontemporer di dalam konteks kehidupan nyata. Ketiga syarat ini terpenuhi secara bersamaan dalam penelitian ini.

Kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang menjadi contoh nyata bagaimana seorang pemimpin religius mampu memadukan nilai-nilai spiritual dengan strategi manajerial modern dalam konteks pemberdayaan sumber daya manusia pesantren. Sebagai figur sentral, KH. Marzuqi menunjukkan karisma kepemimpinan yang tidak hanya berlandaskan pada otoritas moral dan keilmuan agama, tetapi juga pada kemampuan memotivasi, menggerakkan, dan mengarahkan potensi santri agar produktif secara ekonomi tanpa meninggalkan nilai-nilai keislaman. Kepemimpinannya bersifat inspiratif dan partisipatif di mana santri tidak sekadar menjadi pengikut, tetapi juga pelaku aktif dalam berbagai kegiatan ekonomi pesantren.

Dalam praktiknya, KH. Marzuqi Mustamar menginisiasi dan membina berbagai badan otonom dan unit usaha pondok pesantren sebagai wadah pemberdayaan ekonomi santri, seperti Gasek Multimedia, Gasek Pustaka, Media Santri NU (divisi marketing), Unit Koperasi Pondok, Gasek *Fotocopy*, dan berbagai badan otonom lainnya yang melalui unit-unit tersebut, KH. Marzuqi tidak hanya menyediakan ruang aktualisasi bagi santri, tetapi juga membangun sistem manajemen berbasis nilai-nilai pesantren yang mengedepankan kerja sama, tanggung jawab, dan profesionalisme. Setiap badan otonom dikelola secara mandiri namun tetap dalam arahan dan pengawasan beliau, mencerminkan kemampuan manajerial yang kuat dalam

mengatur sumber daya manusia dimana santri jika didalam badan otonom pemberdayaan ekonomi menjadi stakeholder kedua agar sejalan dengan visi pemberdayaan ekonomi pesantren.

Kepemimpinan KH. Marzuqi juga terlihat dalam kemampuannya menanamkan etos kerja dan jiwa wirausaha kepada para santri. Melalui pendekatan persuasif dan keteladanan, beliau membangun kesadaran bahwa kemandirian ekonomi merupakan bagian dari pengamalan ajaran Islam. Gaya kepemimpinan karismatiknyapun memungkinkan transformasi nilai dari sekadar kegiatan keagamaan menjadi kegiatan produktif yang memiliki nilai tambah ekonomi.

Dalam hal ini, KH. Marzuqi berperan sebagai stakeholder kunci yang tidak hanya memberikan arahan, namun juga menginspirasi santri untuk berkembang, berinovasi, dan beradaptasi dengan tantangan modernisasi. Dari perspektif manajemen sumber daya manusia, pola kepemimpinan KH. Marzuqi menunjukkan penerapan prinsip-prinsip motivasi, pembinaan, dan pengembangan SDM berbasis spiritual. Beliau mampu memanfaatkan potensi santri melalui sistem kerja kolektif dan pembagian peran yang efektif, di mana setiap santri diberi tanggung jawab sesuai kompetensinya. Proses ini mencerminkan fungsi manajerial yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan (POAC), dengan sentuhan nilai karismatik yang menumbuhkan loyalitas, semangat kerja, dan komitmen terhadap visi pesantren. Dengan demikian, kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar menjadi model yang relevan bagi kajian manajemen SDM di lingkungan pesantren modern. Kepemimpinannya membuktikan bahwa

integrasi antara nilai-nilai spiritual dan pendekatan manajerial mampu menghasilkan sistem pemberdayaan ekonomi yang berkelanjutan, sekaligus mencetak sumber daya manusia yang religius, mandiri, dan kompeten menghadapi tantangan ekonomi kontemporer.

Teori ini menekankan bahwa kepemimpinan karismatik seharusnya mampu mendorong perubahan radikal, seperti pemberdayaan komunitas melalui motivasi intrinsik, di mana pengikut merasa terpanggil untuk berkontribusi aktif terhadap tujuan bersama, bukan karena paksaan, melainkan karena ikatan emosional yang kuat. Namun, dalam praktiknya, terdapat kesenjangan teoritik yang signifikan meskipun teori Weber dan perspektif Islam menjanjikan transformasi holistik, realitas organisasi sering kali menunjukkan bahwa karisma pemimpin gagal diterjemahkan menjadi aksi konkret, terutama di lembaga tradisional yang menghadapi tekanan modern, sehingga loyalitas emosional tidak selalu berujung pada kemajuan ekonomi atau adaptasi teknologi. Kesenjangan ini menjadi problem akademik yang mendasar, karena memerlukan kajian mendalam untuk memahami bagaimana karismatik dapat menjembatani teori dan praksis, khususnya dalam konteks pendidikan Islam kontemporer. Teori sifat atau trait theory menjelaskan bahwa keberhasilan seorang pemimpin sangat dipengaruhi oleh karakter dan sifat-sifat bawaan yang dimilikinya, seperti kejujuran, rasa percaya diri, kecerdasan, karisma, serta kemampuan berinteraksi sosial.

Menurut Robbins dan Judge (2019), teori ini menekankan bahwa kepemimpinan yang efektif muncul dari kombinasi sifat-sifat pribadi yang relatif stabil dan membedakan pemimpin dari pengikutnya. Menurut Stogdill

(1948), sifat-sifat seperti kepercayaan diri, kecerdasan, integritas, tanggung jawab, dan kemampuan sosial merupakan ciri umum yang ditemukan pada pemimpin yang berhasil. Dalam konteks penelitian ini, teori sifat menjadi landasan penting untuk memahami gaya kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar. Kepribadian beliau yang tegas, berwawasan luas, dan memiliki visi keagamaan yang kuat menjadi faktor dominan dalam membentuk karakter kepemimpinannya. Karisma dan kemampuan KH. Marzuqi dalam menginspirasi serta menumbuhkan kepercayaan di kalangan santri dan masyarakat menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinannya tidak hanya terletak pada kemampuan manajerial, tetapi juga pada nilai-nilai spiritual, sosial, dan moral yang tertanam kuat dalam diri KH. Marzuqi.

Dengan demikian, teori sifat membantu menjelaskan bagaimana karakter pribadi KH. Marzuqi Mustamar menjadi fondasi utama dalam menggerakkan pemberdayaan ekonomi santri dan mendorong modernisasi di Pondok Pesantren Sabilurrosyad. Menuju fakta empiris, pondok pesantren di Indonesia sebagai institusi pendidikan Islam tertua yang lahir sejak abad ke-16 telah menjadi benteng pelestarian nilai-nilai keislaman, di mana kyai dan santri hidup berdampingan dalam lingkungan disiplin, gotong royong, dan pembentukan karakter, melahirkan tokoh-tokoh ulama, pejuang kemerdekaan, serta pemimpin nasional (Kementerian Agama, 2023). Saat ini, dengan lebih dari 28.000 pesantren yang mendidik sekitar 5 juta santri, institusi ini tetap menjadi pilar pendidikan non-formal di negara Muslim terbesar di dunia, tetapi menghadapi kenyataan pahit dari arus modernisasi kemajuan teknologi digital, perubahan ekonomi global, dan dampak pandemi COVID-19 yang

mempercepat ketergantungan pada platform online, sehingga banyak pesantren kesulitan bersaing dengan sekolah formal (Kementerian Agama, 2023). Di wilayah urban seperti Malang, Jawa Timur, Pondok Pesantren seperti Sabilurrosyad terpapar kehidupan metropolitan yang dinamis, di mana santri tidak lagi terisolasi dari media sosial, gaya hidup konsumtif, dan pasar kerja kompetitif, sehingga modernisasi seperti integrasi kurikulum agama dengan keterampilan coding atau pemasaran digital menjadi keharusan untuk menjaga relevansi (Shiddiq et al., 2022). Fakta empiris menunjukkan kesenjangan praksis yang mencolok meskipun pesantren seharusnya menjadi pusat pemberdayaan umat sesuai ajaran Islam tentang rezeki halal dan kemandirian seperti dalam QS. Al-Jumu'ah ayat 10:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ

تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

Artinya : “Apabila kalian telah melakukan salat, maka bertebaranlah untuk berbagai kepentingan. Carilah karunia Allah dan berzikirlah kepada-Nya banyak-banyak, dalam hati maupun dan dengan ucapan. Mudah-mudahan kalian memperoleh keberuntungan dunia dan akhirat”.

Pada ayat tersebut digambarkan yang mendorong usaha ekonomi setelah ibadah. Kenyataannya santri pasca-lulus sering menghadapi pengangguran atau pekerjaan rendah keterampilan, dengan tingkat kemiskinan mencapai 20-30% di Jawa Timur akibat kurangnya bekal vokasional, sementara pesantren bergantung pada donasi eksternal dan rentan terhadap krisis finansial (Kementerian Agama, 2023).

Pemberdayaan ekonomi santri, sebagai fokus penelitian ini, merujuk pada upaya sistematis untuk membekali mereka dengan keterampilan wirausaha dan manajemen sumber daya yang selaras dengan prinsip Islam, seperti keadilan sosial dan larangan riba, melalui pengembangan usaha berkelanjutan berbasis halal (Humaisi et al., 2019). Di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang, fakta empiris menunjukkan upaya inovatif seperti pelatihan wirausaha yang dinaungi oleh badan otonom dan unit usaha pondok pesantren, seperti Unit Koperasi Pondok, Gasek Pustaka, Gasek Multimedia, Media Santri NU di bidang marketing, Gasek Pustaka, Giras (Warung Pondok), dan lain-lain sebagainya. Program- program ini telah menghasilkan pendapatan tambahan sekaligus menanamkan nilai jihad ekonomi sebagai bagian dari ibadah, di mana seluruh kegiatan dikelola langsung oleh para santri melalui arahan, petunjuk, dan nasihat dari KH. Marzuqi Mustamar.

KH. Marzuqi Mustamar sebagai seorang pemimpin karismatik terletak pada kedekatannya yang autentik dengan para santri. Tidak seperti sebagian besar kyai lain yang biasanya dijaga jarak kehormatannya oleh santri, KH. Marzuqi justru menciptakan hubungan egaliter yang penuh kehangatan. Misalnya, ketika ada santri yang berjalan di depannya, beliau tidak menuntut bentuk penghormatan seperti *qiyaman* (menundukkan kepala atau berhenti berjalan), tetapi justru menyuruh santri untuk tetap melanjutkan aktivitasnya sebagaimana biasa. Sikap ini menunjukkan bahwa beliau tidak menempatkan dirinya di atas santri, melainkan sebagai pembimbing spiritual dan moral yang ingin dekat dengan mereka tanpa batas formalitas yang kaku. Selain itu, setiap kali santri berkesempatan untuk sowan atau berkomunikasi dengan beliau,

KH. Marzuqi selalu menyertakan doa dan nasihat yang membekas di hati. nasihat yang tidak hanya bersifat keagamaan, tetapi juga menyentuh aspek kehidupan dan perjuangan ekonomi. Dari perspektif peneliti, karisma KH. Marzuqi tidak hanya terpancar dari kewibawaannya sebagai ulama, tetapi juga dari ketulusan, kerendahan hati, dan kemampuan menyentuh batin santri dengan bahasa kasih sayang. Hal inilah yang membuat para santri termotivasi untuk berjuang, berkarya, dan berkontribusi dalam pemberdayaan ekonomi pesantren sebagai wujud nyata pengamalan ilmu dan ibadah mereka.

Hal inilah juga yang menjadi keunikan tersendiri KH. Marzuqi Mustamar dari kyai lainnya. Dengan demikian, kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar menjadi faktor penting yang menjembatani tradisi spiritual pesantren dengan tuntutan modernisasi, sehingga Pondok Pesantren Sabilurrosyad mampu berkembang secara dinamis tanpa kehilangan ruh keislamann. Kepemimpinan KH. Marzuqi Mustamar di Pondok Pesantren Sabilurrosyad secara spesifik menjadi alasan utama mengapa fenomena ini layak dikaji sebagai fokus penelitian tugas akhir. Sebagai seorang kyai karismatik yang telah memimpin pesantren bertahun-tahun, beliau menunjukkan kepemimpinan adaptif yang berpadu antara kesederhanaan pribadi, kebijaksanaan spiritual, dan visi inklusif yang menekankan integrasi antara pemberdayaan ekonomi dan modernisasi kelembagaan pesantren (Ambya et al., 2024).

Karisma kepemimpinannya tampak bukan hanya dalam kegiatan keagamaan, tetapi juga dalam strategi transformasi sosial ekonomi pesantren yang memadukan nilai religius, edukatif, dan produktif. Secara empiris,

pengaruh karisma tersebut terlihat dalam majelis taklim tematik yang tidak hanya membahas tafsir ayat-ayat Al-Qur'an tentang rezeki, etos kerja, dan keadilan sosial, tetapi juga diikuti dengan workshop kewirausahaan dan literasi digital santri. KH. Marzuqi Mustamar dikenal aktif memberikan teladan langsung melalui keterlibatan dalam perencanaan usaha pesantren dan pembinaan santri yang mengelola unit-unit usaha seperti Gasek Multimedia, Gasek Pustaka, Media Santri NU dan lain sebagainya. Berdasarkan catatan internal pondok, jumlah santri yang memiliki usaha mandiri meningkat dua kali lipat dalam lima tahun terakhir, berkat dukungan sistematis dari pimpinan pesantren dalam hal modal, pemasaran, dan pelatihan kewirausahaan (Zufadli et al., 2024).

Hasil observasi awal peneliti pada santri yang mengelola badan otonom Media Santri NU divisi marketing menunjukkan bahwa pola kepemimpinan KH. Marzuqi Mustamar menekankan pendekatan kepercayaan dan keteladanan langsung. Beliau memberi ruang bagi santri untuk berkreasi dalam memasarkan produk seperti kaos, kerudung, merchandise, buku karya jurnalistik santri dan karya lainnya yang menjadi identitas pesantren modern. Melalui arahan KH. Marzuqi, strategi pemasaran dilakukan dengan pendekatan digital berbasis media sosial serta etika jual beli. Berdasarkan wawancara singkat dengan salah satu pengurus divisi, omzet penjualan meningkat hingga 35% dalam satu tahun terakhir, terutama sejak mereka mengembangkan sistem pemasaran daring dan kolaborasi dengan alumni pesantren. Santri mengaku bahwa bimbingan KH. Marzuqi tidak hanya teknis, tetapi juga spiritual, menanamkan nilai keikhlasan dan

keberkahan dalam setiap aktivitas ekonomi. Namun demikian, meskipun keberhasilan ini tampak jelas di lapangan, terdapat kesenjangan praksis dan akademik, di mana pengaruh karisma kepemimpinan KH. Marzuqi Mustamar belum terdokumentasikan secara ilmiah dalam konteks pesantren urban seperti Malang. Tekanan ekonomi keluarga santri dan kompleksitas modernisasi lembaga keagamaan menjadi tantangan bagi replikasi model ini di pesantren lain. Oleh karena itu, justifikasi penelitian ini berangkat alasan, bahwa pendekatan kualitatif dengan wawancara mendalam dan observasi partisipatif memungkinkan peneliti menggali nuansa emosional, spiritual, dan sosial yang tidak dapat dijangkau oleh pendekatan kuantitatif.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mendokumentasikan kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar, tetapi juga berpotensi menjadi model konseptual pemberdayaan ekonomi santri dan modernisasi pesantren di Indonesia, khususnya pada era pasca pandemi ketika pesantren dituntut untuk lebih adaptif terhadap perkembangan sosial, ekonomi, dan teknologi. Penelitian ini penting untuk diteliti karena mengisi kesenjangan antara (kepemimpinan karismatik sebagai agen perubahan Islam yang holistik) dan (realitas pesantren yang masih bergulat dengan ketertinggalan modernisasi), dengan fakta relevan seperti data Kementerian Agama (2023) yang menyoroti 5 juta santri berpotensi sebagai tenaga kerja syariah jika diberdayakan. Rasionalitasnya terletak pada kontribusi praktis memberikan panduan bagi kyai, pengurus, pengajar, dan pembuat kebijakan, sehingga pesantren menjadi solusi holistik terhadap isu nasional seperti pengangguran pemuda dan pertumbuhan ekonomi inklusif.

Kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar tidak hanya berhenti pada kemampuan membangun loyalitas dan ketaatan santri secara spiritual, tetapi berkembang menjadi kepemimpinan yang berorientasi pada pemberdayaan ekonomi sebagai fondasi utama modernisasi pesantren. Dalam pandangan beliau, kemandirian ekonomi santri merupakan prasyarat penting agar pesantren mampu beradaptasi dengan perubahan sosial dan tuntutan zaman tanpa kehilangan identitas keislamannya. Modernisasi pesantren yang dibangun tidak dimaknai sebagai westernisasi atau sekadar adopsi teknologi, melainkan sebagai proses transformasi sistemik yang mengintegrasikan nilai-nilai tradisi pesantren dengan tata kelola organisasi, manajemen usaha, dan pemanfaatan teknologi secara produktif dan beretika. Selain konsep kepemimpinan karismatik Max Weber, penelitian ini juga merujuk pada pandangan Robert J. House (1977) yang menekankan karisma sebagai kemampuan pemimpin membangun visi, kepercayaan diri, dan komitmen emosional pengikut. Conger dan Kanungo (1998) memandang kepemimpinan karismatik sebagai proses perubahan organisasi melalui sensitivitas terhadap lingkungan dan pemberian kepercayaan kepada pengikut. Sementara itu, Bass dan Riggio (2006) menempatkan karisma sebagai inti dari kepemimpinan transformasional yang berlandaskan keteladanan moral dan inspirasi nilai. Perspektif ini relevan untuk menganalisis kepemimpinan KH. Marzuqi Mustamar yang tidak hanya bersifat spiritual, tetapi juga transformatif dalam pemberdayaan ekonomi santri dan modernisasi pesantren.

Dalam konteks Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang,

modernisasi pesantren yang digerakkan oleh KH. Marzuqi Mustamar tercermin dalam perubahan pola pendidikan santri dari semata-mata penerima ilmu keagamaan menjadi subjek aktif yang terlibat dalam pengelolaan ekonomi pesantren. Kepemimpinan karismatik beliau mendorong lahirnya pesantren yang tidak hanya berfungsi sebagai pusat transmisi keilmuan Islam, tetapi juga sebagai ekosistem pembelajaran kewirausahaan dan pengembangan keterampilan manajerial santri. Modernisasi ini tampak pada terbentuknya unit-unit usaha dan badan otonom pesantren yang dikelola langsung oleh santri dengan sistem kerja yang terstruktur, berbasis tanggung jawab, dan berorientasi pada keberlanjutan usaha.

Proses modernisasi tersebut berlangsung melalui tahapan yang khas dan kontekstual. Tahap awal dimulai dari internalisasi nilai, di mana KH. Marzuqi Mustamar menanamkan kesadaran bahwa aktivitas ekonomi merupakan bagian dari ibadah dan pengamalan ajaran Islam. Melalui pengajian, nasihat personal, dan keteladanan hidup, beliau membangun paradigma santri bahwa bekerja, berwirausaha, dan mengelola usaha secara profesional adalah bentuk jihad ekonomi. Tahap berikutnya adalah pemberian kepercayaan dan pelibatan aktif santri dalam pengelolaan unit-unit usaha pesantren, seperti koperasi pondok, media santri, percetakan, multimedia, dan usaha kreatif lainnya. Pada tahap ini, santri tidak hanya dilatih secara teknis, tetapi juga dibimbing untuk memahami manajemen dasar, pembagian peran, pengambilan keputusan, serta etika bisnis Islami. Tahap selanjutnya adalah penguatan sistem dan adaptasi teknologi, di mana

pesantren mulai mengadopsi praktik manajemen yang lebih modern tanpa meninggalkan nilai-nilai pesantren. Hal ini terlihat dari penggunaan media digital untuk pemasaran produk santri, pengelolaan administrasi usaha yang lebih rapi, serta kolaborasi dengan alumni dan jejaring eksternal pesantren. Seluruh proses tersebut tetap berada dalam arahan dan pengawasan KH. Marzuqi Mustamar sebagai figur sentral, namun dijalankan secara partisipatif sehingga santri memiliki ruang belajar, berkreasi, dan bertanggung jawab atas keberhasilan usaha yang mereka kelola.

Dengan demikian, kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang melahirkan model modernisasi pesantren yang berbasis pemberdayaan ekonomi santri, bersifat gradual, kontekstual, dan berakar kuat pada nilai-nilai Islam. Modernisasi yang tercipta bukan hanya perubahan fisik atau administratif, tetapi transformasi budaya organisasi pesantren, di mana santri dibentuk menjadi pribadi religius yang mandiri, adaptif, dan siap menghadapi tantangan ekonomi modern. Narasi inilah yang menjadi landasan penting bagi penelitian ini untuk mengkaji secara mendalam bagaimana kepemimpinan karismatik kyai mampu menjadi motor penggerak pemberdayaan ekonomi sekaligus modernisasi pesantren dalam konteks pesantren urban seperti Sabilurrosyad Malang.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar dalam mendorong pemberdayaan ekonomi santri dan modernisasi Pondok

Pesantren Sabilurrosyad Malang?

2. Bagaimana karakteristik utama kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar yang terwujud dalam interaksi sehari-hari dengan santri dan pengurus di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang?
3. Bagaimana Implementasi kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar dalam mendukung program pemberdayaan ekonomi santri?
4. Bagaimana kontribusi kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar dalam proses modernisasi Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang?
5. Bagaimana tantangan dan strategi adaptasi yang dihadapi dalam kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar untuk menjembatani tuntutan ekonomi modern di Pondok Pesantren Sabilurrosyad?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menggambarkan dan menganalisis kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar dalam mendorong pemberdayaan ekonomi santri dan modernisasi Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang.
2. Untuk mengidentifikasi dan mendeskripsikan karakteristik utama kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar yang terwujud dalam interaksi sehari-hari dengan santri dan pengurus di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang.
3. Untuk menganalisis implementasi kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar dalam mendukung program pemberdayaan ekonomi santri di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang.

4. Untuk menganalisis kontribusi kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar dalam proses modernisasi Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang.
5. Untuk mengungkap tantangan dan strategi adaptasi yang dihadapi dalam kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar untuk menjembatani tuntutan ekonomi modern di Pondok Pesantren Sabilurrosyad

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi positif melalui hasil analisis dinamika kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang, khususnya dalam mendorong pemberdayaan ekonomi santri dan modernisasi pesantren. Manfaat penelitian dibagi menjadi dua aspek utama yaitu teoritis dan praktis ditambah dengan manfaat lain yaitu manfaat akademis yang selaras dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian. Manfaat ini bertujuan untuk memperkaya pemahaman akademik serta menyediakan aplikasi nyata dalam konteks ekonomi syariah dan manajemen.

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini memberikan sumbangan pada pengembangan ilmu manajemen kepemimpinan dan ekonomi dengan menyajikan wawasan baru tentang aplikasi teori kepemimpinan karismatik Max Weber (1947) dalam konteks institusi pendidikan Islam kontemporer. Secara spesifik, hasil penelitian akan menguji dan memperluas teori karismatik dengan menunjukkan bagaimana otoritas personal kyai dapat diintegrasikan dengan

prinsip-prinsip Islam (seperti teladan Nabi Muhammad SAW dalam QS. Al-Jumu'ah: 10 tentang keseimbangan ibadah dan usaha ekonomi), sehingga muncul pandangan baru mengenai karisma sebagai jembatan antara tradisi spiritual dan modernisasi ekonomi. Selain itu, penelitian ini dapat mengkritik kesenjangan teoritik yang ada, di mana teori kepemimpinan karismatik sering kali dianggap abstrak dan kurang kontekstual, dengan menyediakan bukti empiris dari studi kasus pesantren urban yang menunjukkan evolusi teori tersebut dalam menghadapi tantangan globalisasi. Kontribusi ini diharapkan memperkaya literatur manajemen, terutama dalam bidang pemberdayaan sumber daya manusia berbasis nilai Islam, dan menjadi dasar bagi penelitian lanjutan tentang kepemimpinan adaptif di lembaga keagamaan.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat diaplikasikan sebagai panduan bagi pengelola organisasi untuk meningkatkan pemberdayaan ekonomi dan kapasitas sumber daya manusia melalui penerapan kepemimpinan karismatik. Model kepemimpinan ini dapat mendorong terciptanya budaya kerja yang inspiratif, inovatif, dan berorientasi pada kemandirian ekonomi lembaga. Dalam konteks organisasi, integrasi antara nilai-nilai moral dan strategi pemberdayaan ekonomi dapat menghasilkan peningkatan kinerja kolektif serta mengurangi ketergantungan pada sumber pendanaan eksternal. Bagi pemimpin dan pengurus organisasi, penelitian ini

menyediakan model konkret dalam mengelola sumber daya manusia melalui pendekatan kepemimpinan yang mampu menumbuhkan loyalitas,

etos kerja tinggi, dan semangat kewirausahaan sosial. Sementara bagi anggota organisasi, penelitian ini memberikan inspirasi untuk mengembangkan keterampilan produktif dan vokasional sebagai bentuk pemberdayaan ekonomi berkelanjutan. Selain itu, bagi pembuat kebijakan dan lembaga pemerintah, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan dalam merancang program penguatan ekonomi berbasis kepemimpinan karismatik guna mendorong pembangunan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan di berbagai sektor kelembagaan.

3. Manfaat Akademis

Secara akademis, penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia (SDM) yang berlandaskan nilai-nilai kepemimpinan karismatik Islam. Penelitian ini memperluas pemahaman tentang bagaimana karakter dan otoritas moral seorang pemimpin, seperti kyai, dapat membentuk budaya organisasi yang produktif, loyal, dan berorientasi pada pemberdayaan ekonomi santri. Dengan mengkaji penerapan teori kepemimpinan karismatik Max Weber dalam konteks pesantren, penelitian ini menghadirkan model integratif antara teori manajemen modern dan prinsip-prinsip spiritual Islam yang dapat diaplikasikan dalam pengembangan SDM di lembaga pendidikan maupun organisasi keagamaan. Selain itu, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap literatur akademik tentang manajemen SDM berbasis nilai, dengan menyoroti pentingnya peran keteladanan, motivasi intrinsik, dan pembinaan karakter dalam meningkatkan kinerja dan kemandirian ekonomi individu. Temuan penelitian ini diharapkan menjadi referensi bagi peneliti

dan akademisi dalam mengembangkan teori dan praktik manajemen SDM yang kontekstual, etis, dan berkelanjutan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi komponen esensial, di mana penelitian tersebut dimanfaatkan sebagai salah satu sumber referensi dalam pelaksanaan penelitian. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang memiliki tujuan atau konsep serupa untuk dijadikan acuan dalam penelitian ini:

Tabel 1 Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Judul, Nama Peneliti, Tahun	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Charismatic Leadership in Improving The Quality of Resources in Islamic Boarding School, Nur Hariadi, Bambang Sumardjoko, Maryadi, Achmad Anwar Abidin, 2024	Kepemimpinan Karismatik, Kualitas sumber daya di pondok pesantren	Kualitatif, triangulasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan karismatik berperan penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya di lembaga pendidikan Islam, terutama dalam konteks situasi yang spesifik.
2.	Pesantren Education and Charismatic Leadership: A Qualitative	Kepemimpinan karismatik, Kualitas pendidikan Islam di	Kualitatif Studi Kasus	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pondok Pesantren Nurul Jadid berhasil

	Analysis Study on Quality Improvement of Islamic Education, M. Syafiq Humaisi, Muhammad Thoyib, Imron Arifin, Ali Imron, A. Sonhadji, 2019	pesantren		meningkatkan kualitas pendidikan melalui pengembangan kompetensi guru, program guru tamu, dan sistem supervisi terintegrasi.
3.	Charismatic leadership of Kyai based on resilience of Pesantren in the time of the COVID-19 pandemic, Ahmad Shiddiq, Nurul Ulfatin, Ali Imron, Imron Arifin, Aan Fardani Ubaidillah, 2022	Kepemimpinan karismatik kyai, Ketahanan pesantren	Kualitatif, studi kasus ganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan karismatik kyai sangat penting dalam memahami kebutuhan pengikut dan membangun ketahanan pesantren, terutama melalui strategi religiositas selama pandemi
4.	Development of Charismatic Kiai	Kepemimpinan karismatik	Kualitatif, studi kasus	Hasil penelitian menunjukkan

	Leadership in Islamic Boarding Schools Facing the Challenges of Modernization, Rachanda Ambya, Riyan Nuryadin, Wawan Purnama, Yusuf Sugiana, Bambang Samsul Arifin, 2024	kiai, Modernisasi pesantren		bahwa kepemimpinan karismatik kiai ditunjukkan melalui perilaku teladan dan kebijaksanaan, serta pentingnya kolaborasi dalam menghadapi tantangan modernisasi.
5.	A Charismatic Relationship: How a Kyai's Charismatic Leadership and Society's Compliance are Constructed?, Abdul Karim, Halim Purnomo, Fikriyah, Endah Nurhawaeny Kardiati, 2020	Kepemimpinan karismatik kyai, Kepatuhan masyarakat	Kuantitatif dan kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun upaya pemimpin karismatik dapat meningkatkan karisma, persepsi masyarakat terhadap karisma cenderung rendah, dengan dampak yang terbatas pada kepatuhan mereka.
6.	Peran Kepemimpinan	Kepemimpinan karismatik,	Kualitatif, wawancara	Hasil penelitian menunjukkan

	Kharismatik dan Transformasional Dalam Mendorong Inovasi Di Pondok Pesantren Jauharul Falah, Zufadli, Jamrizal, Kasful Anwar, 2024	Transformasional Inovasi di pesantren		bahwa kepemimpinan kharismatik memotivasi dan menginspirasi stakeholder, serta mendorong inovasi dalam metode pengajaran dan kurikulum di pesantren.
7.	Peran Model Kepemimpinan Karismatik dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Baitul Mal Wa Tamwil (BMT) Muamalah Tulungagung), Misbakhul Khaer, Ahmad Basuki, 2023	Model kepemimpinan karismatik, Kinerja karyawan	Kualitatif deskriptif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa model kepemimpinan karismatik berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan, dengan motivasi sebagai faktor utama yang mempengaruhi.
8.	The Charismatic Leadership of Prof. Imam Suprayogo in	Kepemimpinan karismatik individu, Kualitas	Kualitatif deskriptif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lima

	Improving the Quality of Education, Katika Hidayana, Imron Arifin, Juharyanto, Imam Mujahid, 2023	pendidikan		karakteristik kepemimpinan karismatik dari Prof. Imam Suprayogo efektif dalam meningkatkan kualitas pendidikan di lembaganya.
9.	Kepemimpinan Karismatik KH. Moh. Hasib Wahab di Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambakberas Jombang, Hasyim Asy'ari, Abdul Aziz Hasibuan, M. Nabilur Rosyad, 2020	Kepemimpinan karismatik KH. Moh. Hasib Wahab, Perkembangan pondok pesantren	Kualitatif deskriptif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan karismatik KH. Moh. Hasib Wahab memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap perkembangan Pondok Pesantren Bahrul Ulum, terlihat dari peningkatan jumlah santri dan kualitas pelayanan.
10.	Charismatic Leadership and Silah Rituallity in	Kepemimpinan karismatik, Budaya	Kualitatif, analisis deskriptif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa

	The Educational Culture of Boarding Schools, Akrim Akrim, 2023	pendidikan di sekolah asrama		kepemimpinan karismatik berperan penting dalam membentuk budaya pendidikan di sekolah asrama, di mana ritual silah memperkuat solidaritas dan motivasi siswa.
--	--	------------------------------	--	---

Setelah menguraikan berbagai penelitian terdahulu yang relevan dengan topik ini, tabel berikut disusun untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai persamaan dan perbedaan utama dari setiap penelitian tersebut. Melalui analisis perbandingan ini, diharapkan dapat terlihat secara jelas kontribusi masing-masing penelitian, baik dari segi fokus kajian, metode yang digunakan, maupun hasil temuan yang diperoleh. Dengan demikian, tabel ini berperan penting dalam mengidentifikasi celah penelitian (research gap) yang masih belum banyak dikaji, sekaligus memperkuat landasan teoritis dan empiris bagi penelitian ini agar memiliki arah yang lebih tajam dan berkontribusi signifikan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan di bidang yang dikaji.

Tabel 2 Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu

No.	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1.	Nur Hariadi, Bambang Sumardjoko, Maryadi, Achmad Anwar Abidin, Charismatic Leadership in Improving The Quality of Resources in Islamic Boarding School. 2024	Terdapat variabel yang sama yaitu kepemimpinan karismatik sebagai faktor utama dalam peningkatan kualitas di pesantren. Metode penelitian yang sama yaitu pendekatan kualitatif dengan triangulasi data (observasi, wawancara, dokumentasi). Konteks penelitian yang mirip yaitu pondok pesantren sebagai objek utama.	Lokasi penelitian yang berbeda pondok pesantren Muhammadiyah Daarul Arqom Karanganyar, bukan Sabilurrosyad Malang, Variabel dependen yang berbeda yaitu kualitas sumber daya umum, bukan pemberdayaan ekonomi santri dan modernisasi, Tidak ada fokus pada potret individu pemimpin seperti KH. Marzuqi Mustamar.
2.	Imron, A. Sonhadji, Pesantren Education and Charismatic Leadership: A Qualitative Analysis Study on Quality Improvement of Islamic Education in Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton, Probolinggo. 2019	Terdapat variabel yang sama yaitu kepemimpinan an karismatik untuk peningkatan kualitas pendidikan di pesantren, Metode penelitian yang sama yaitu pendekatan kualitatif dengan studi kasus, wawancara	Lokasi penelitian di ponpes Nurul Jadid Paiton Probolinggo, bukan Sabilurrosyad Malang, Variabel dependen yang berbeda yaitu kualitas pendidikan Islam secara umum (kompetensi guru, supervisi), bukan fokus ekonomi santri dan modernisasi. Tidak ada analisis individu kyai spesifik seperti KH. Marzuqi

		mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi, Elemen peningkatan kompetensi dan program tambahan (seperti kewirausahaan) yang mirip dengan pemberdayaan santri.	Mustamar.
3.	Ahmad Shiddiq, Nurul Ulfatin, Ali Imron, Imron Arifin, Aan Fardani Ubaidillah, Charismatic leadership of Kyai based on resilience of Pesantren in the time of the COVID-19 pandemic. 2022	Terdapat variabel yang sama yaitu kepemimpinan karismatik kyai sebagai pendorong ketahanan atau peningkatan di pesantren. Metode penelitian yang sama yaitu pendekatan kualitatif dengan studi kasus ganda, termasuk wawancara dan observasi. Penekanan pada religiositas dan motivasi psikologis yang mirip dengan dinamika Karismatik dalam pemberdayaan.	Lokasi penelitian yang berbeda yaitu dua pesantren di Madura, bukan Sabilurrosyad Malang, Variabel dependen yang berbeda yaitu ketahanan pesantren selama pandemi, bukan pemberdayaan ekonomi santri dan modernisasi, Fokus pada konteks pandemi, bukan dinamika modernisasi pasca-pandemi.
4.	Rachanda Ambya, Riyan Nuryadin, Wawan Purnama, Yusuf Sugiana, Bambang Samsul Arifin, DEVELOPMENT OF CHARISMATIC KIAI	Terdapat variabel yang sama yaitu pengembangan kepemimpinan karismatik kiai dalam menghadapi modernisasi	Lokasi penelitian yang berbeda yaitu Pesantren Al-Islamiyyah Cikalong Wetan Bandung, bukan Sabilurrosyad Malang. Variabel

	LEADERSHIP IN ISLAMIC BOARDING SCHOOLS FACING THE CHALLENGES OF MODERNIZATION (CASE STUDY IN AL-ISLAMIYYAH ISLAMIC BOARDING SCHOOL CIKALONG WETAN WEST BANDUNG) 2024	pesantren. Metode penelitian yang sama yaitu pendekatan kualitatif dengan studi kasus, observasi langsung, wawancara mendalam, dan dokumentasi . Integrasi nilai tradisional-modern dan kolaborasi stakeholder yang mirip dengan konteks modernisasi Sabilurrosya d.	dependen yang berbeda yaitu tantangan modernisasi umum (moral, karakter), bukan pemberdayaan ekonomi santri secara spesifik. Tidak ada potret individu pemimpin seperti KH. Marzuqi Mustamar.
5.	Abdul Karim, Halim Purnomo, Fikriyah, Endah Nurhawaeny Kardiyati, A Charismatic Relationship: How a Kyai's Charismatic Leadership and Society's Compliance are Constructed? 2020	Terdapat variabel yang sama yaitu kepemimpinan karismatik kyai dan pengaruhnya terhadap stakeholder (kepatuhan/motivasi). Elemen persepsi karisma dan upaya pembangunan karisma yang mirip dengan dinamika kepemimpinan KH. Marzuki. Konteks kyai dalam masyarakat Islam yang selaras dengan pesantren	Metode penelitian yang berbeda yaitu campuran kuantitatif (kuesioner) dan kualitatif (wawancara), bukan murni kualitatif. Lokasi penelitian yang berbeda yaitu dua lokasi dalam satu daerah, bukan Sabilurrosyad Malang. Variabel dependen yang berbeda yaitu kepatuhan masyarakat (dampak rendah 19,9%), bukan pemberdayaan ekonomi santri dan modernisasi.

6.	Zufadli, Jamrizal, Kasful Anwar, Peran Kepemimpinan Kharismatik dan Transformasional Dalam Mendorong Inovasi Di Pondok Pesantren Jauharul Falah. 2024	Terdapat variabel yang sama yaitu kepemimpinan kharismatik sebagai pendorong inovasi/modernisasi di pesantren. Metode penelitian yang sama yaitu pendekatan kualitatif dengan wawancara dan observasi terhadap stakeholder (pemimpin, guru, staf). Motivasi dan inspirasi stakeholder yang mirip dengan pemberdayaan santri.	Lokasi penelitian yang berbeda yaitu Pondok Pesantren Jauharul Falah, bukan Sabilurrosyad Malang. Variabel independen yang berbeda yaitu gabungan kharismatik dan transformasional, bukan fokus murni karismatik. Variabel dependen yang berbeda yaitu inovasi pengajaran/kurikulum, bukan pemberdayaan ekonomi santri.
7.	Misbakhul Khaer, Ahmad Basuki, Peran Model Kepemimpinan Karismatik dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Baitul Mal Wa Tamwil (BMT) Muamalah Tulungagung) 2023	Terdapat variabel yang sama yaitu model kepemimpinan karismatik untuk meningkatkan kinerja/motivasi stakeholder. Metode penelitian yang sama yaitu pendekatan kualitatif deskriptif dengan wawancara dan observasi. Faktor pendukung seperti sumber daya dan lingkungan kerja yang mirip	Lokasi penelitian yang berbeda yaitu Baitul Mal Wa Tamwil (BMT) Muamalah Tulungagung, bukan pesantren Sabilurrosyad Malang. Konteks yang berbeda yaitu lembaga keuangan Islam, bukan pendidikan pesantren. Variabel dependen yang berbeda yaitu kinerja karyawan umum, bukan pemberdayaan ekonomi santri dan modernisasi.

		dengan pemberdayaan ekonomi.	
8.	Katika Hudayana, Imron Arifin, Juharyanto, Imam Mujahid, The Charismatic Leadership of Prof. Imam Suprayogo in Improving the Quality of Education 2023	Terdapat variabel yang sama yaitu potret kepemimpinan karismatik individu untuk peningkatan kualitas pendidikan. Metode penelitian yang sama yaitu pendekatan kualitatif deskriptif dengan wawancara, observasi, dokumentasi, dan analisis interaktif. Karakteristik seperti keteladanan dan partisipasi yang mirip dengan dinamika KH. Marzuqi Mustamar	Subjek penelitian yang berbeda yaitu Prof. Imam Suprayogo, bukan KH. Marzuqi Mustamar. Variabel dependen yang berbeda yaitu kualitas pendidikan umum, bukan pemberdayaan ekonomi santri dan modernisasi. Keterbatasan subjektivitas persepsi yang lebih menonjol, tanpa fokus ekonomi.
9.	Hasyim Asy'ari, Abdul Aziz Hasibuan, M. Nabilur Rosyad, Kepemimpinan Karismatik KH. Moh. Hasib Wahab di Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambakberas Jombang 2020	Terdapat variabel yang sama yaitu potret kepemimpinan karismatik kyai individu di pesantren untuk perkembangan institusi. Metode penelitian yang sama yaitu kualitatif deskriptif dengan wawancara, observasi, dan studi dokumen. Pengaruh positif pada peningkatan jumlah santri	Lokasi penelitian yang berbeda yaitu Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambakberas Jombang, bukan Sabilurrosyad Malang. Subjek penelitian yang berbeda yaitu KH. Moh. Hasib Wahab, bukan KH. Marzuqi Mustamar. Variabel dependen yang berbeda yaitu perkembangan umum (jumlah santri, pelayanan), bukan pemberdayaan ekonomi santri.

		dan pelayanan yang mirip dengan modernisasi Sabilurrosyad.	
10	Akrim Akrim, Charismatic Leadership and Silah Rituality in The Educational Culture of Boarding Schools, 2023	Terdapat variabel yang sama yaitu kepemimpinan an karismatik dalam membentuk budaya pendidikan di sekolah asrama/pesantren. Metode penelitian yang sama Yaitu pendekatan kualitatif deskriptif dengan wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, Peningkatan motivasi dan solidaritas siswa yang mirip dengan pemberdayaan santri.	Lokasi penelitian yang berbeda yaitu sekolah asrama umum, bukan spesifik pesantren Sabilurrosyad Malang. Variabel dependen yang berbeda yaitu ritual budaya (silah) dan budaya pendidikan, bukan pemberdayaan ekonomi dan modernisasi. Fokus pada solidaritas identitas, tanpa elemen ekonomi atau potret individu kyai.

2.2 Kajian Teori

2.2.1 Teori Sifat (*Trait Theory*)

Teori sifat (*Trait Theory*) merupakan salah satu pendekatan klasik dalam studi kepemimpinan yang menekankan pada karakteristik kepribadian dan kualitas individual yang membedakan seorang pemimpin dari pengikutnya. Teori ini berangkat dari asumsi bahwa pemimpin

dilahirkan, bukan diciptakan, karena mereka memiliki sifat-sifat bawaan yang memungkinkan mereka untuk memengaruhi dan mengarahkan orang lain secara efektif. Menurut Stogdill (1948), sifat-sifat seperti kepercayaan diri, kecerdasan, integritas, tanggung jawab, dan kemampuan sosial merupakan ciri umum yang ditemukan pada pemimpin yang berhasil. Dalam konteks kepemimpinan karismatik, teori sifat relevan karena karisma sendiri dianggap sebagai kombinasi dari kualitas personal yang luar biasa, seperti kejujuran moral, visi yang inspiratif, dan kemampuan komunikasi yang kuat.

Dalam penelitian ini, teori sifat digunakan untuk memahami karakteristik personal KH. Marzuqi Mustamar yang menjadikannya figur karismatik dan berpengaruh di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang. Sifat-sifat seperti keteguhan prinsip, kecerdasan spiritual, kemampuan retorika, dan kepedulian sosial tercermin dalam kepemimpinannya yang mampu menggerakkan santri dalam kegiatan pemberdayaan ekonomi dan modernisasi pesantren. Dengan demikian, teori sifat memberikan landasan untuk menganalisis bagaimana keunikan kepribadian dan nilai-nilai yang dimiliki KH. Marzuqi Mustamar berperan penting dalam membentuk gaya kepemimpinannya serta efektivitasnya dalam membangun kemandirian ekonomi dan inovasi kelembagaan pesantren.

2.2.2 Kepemimpinan Karismatik

Kepemimpinan karismatik adalah bentuk kepemimpinan yang dikenal karena daya tarik pribadi yang dimiliki oleh pemimpinnya. Kepemimpinan ini menggabungkan kepribadian pemimpin yang menarik

dan karakter yang kuat dari pemimpinnya. Seorang pemimpin karismatik dapat memengaruhi dan memotivasi anggota timnya melalui pesona yang unik dan gagasan yang menginspirasi. Yang membedakan kepemimpinan karismatik dari gaya kepemimpinan lainnya adalah kemampuan mereka untuk memimpin dengan memanfaatkan daya tarik pribadi, bukan hanya melalui kekuatan otoritas formal.

Pemimpin karismatik dianggap sebagai figur inspirasional dan mempunyai kemampuan menarik perhatian orang lain secara natural. Mereka membuat orang merasa terhubung dengan visinya serta mendorong semangat kerja tinggi dan menciptakan lingkungan di mana anggotanya termotivasi untuk mencapai tujuan bersama. Selain berbeda dengan kepemimpinan yang bersifat hierarkis dan kaku, kepemimpinan karismatik bersifat dinamis dan muncul dengan kuat di saat-saat transisi, seperti yang terjadi dalam proses modernisasi di urban Malang. Di sini, pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai pengarah utama, tetapi juga menciptakan loyalitas emosional yang mendalam, sehingga santri merasa termotivasi untuk beradaptasi dengan teknologi dan menghadapi pasar yang kompetitif (Northouse, 2018). Penelitian terdahulu, seperti yang dilakukan oleh Hariadi et al. (2024), menunjukkan bahwa kepemimpinan karismatik ini berperan penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya di lembaga pendidikan Islam, meskipun perlu diingat bahwa keseimbangan harus dijaga agar tidak menciptakan ketergantungan yang berlebihan pada pemimpin.

Dalam konteks manajemen SDM, kepemimpinan karismatik KH.

Marzuqi ini sangat relevan sebagai alat untuk mentransformasi perilaku santri di badan otonom pesantren, di mana santri Kepemimpinan karismatik merupakan suatu proses pengaruh yang berlangsung melalui kualitas-kualitas istimewa yang dimiliki seorang pemimpin, seperti karakter yang inspiratif dan kemampuan untuk menunjukkan empati. Pemimpin yang karismatik tidak hanya memimpin dengan otoritas formal, tetapi juga mampu memotivasi pengikutnya untuk berkontribusi secara sukarela, sehingga menghasilkan perubahan kolektif yang sejalan dengan tujuan bersama yang telah ditetapkan (Weber, 1947; Yukl, 2013). Dalam konteks Pondok Pesantren Sabilurrosyad, KH. Marzuqi Mustamar menjadi contoh nyata dari kepemimpinan karismatik ini, di mana melalui aura spiritual yang dimilikinya, KH. Marzuqi mampu memengaruhi santri dan pengurus untuk terlibat aktif dalam pemberdayaan ekonomi, seperti memberikan arahan untuk pengelolaan unit usaha halal yang berkelanjutan.

Selain Max Weber, konsep kepemimpinan karismatik juga dikembangkan oleh sejumlah ilmuwan modern yang relevan untuk mendukung penelitian ini. Conger dan Kanungo (1998) memandang kepemimpinan karismatik sebagai kemampuan pemimpin dalam membangun komitmen pengikut melalui visi yang bermakna, sensitivitas terhadap kebutuhan lingkungan, serta keberanian mengambil risiko demi perubahan organisasi. Pandangan ini menegaskan bahwa karisma bukan sekadar “anugerah personal”, melainkan konstruksi sosial yang tumbuh dari interaksi pemimpin dengan pengikutnya. Selanjutnya, Shamir, House, dan Arthur (1993)

menekankan bahwa kepemimpinan karismatik bekerja melalui proses internalisasi nilai, di mana pemimpin mampu menanamkan makna spiritual dan identitas kolektif sehingga pengikut terdorong bertindak secara sukarela dan penuh komitmen. Perspektif ini sangat relevan dengan kepemimpinan KH. Marzuqi Mustamar, karena karisma beliau tidak hanya bersumber dari otoritas keilmuan dan religius, tetapi juga dari kemampuannya membangun kesadaran, loyalitas, dan motivasi santri dalam pemberdayaan ekonomi serta modernisasi pesantren. Dengan demikian, kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi dapat dipahami secara lebih kontekstual sebagai kepemimpinan yang bersifat relasional, inspiratif, dan transformatif, sebagaimana ditegaskan oleh teori-teori kepemimpinan karismatik kontemporer di luar Max Weber.

Santri berperan sebagai stakeholder yang mengelola stok barang, transaksi harian, dan distribusi kebutuhan pesantren. Misalnya, di Unit Koperasi Pondok dan Gasek Foto Copy. Dengan karismanya, beliau menggerakkan santri yang awalnya pemalu atau kurang percaya diri untuk mengambil peran aktif, seperti menghitung laba rugi atau negosiasi dengan pemasok, sehingga etos kerja mereka naik dan mereka belajar manajemen SDM dasar seperti pembagian tugas dan motivasi tim kecil. Di Gasek Multimedia, santri sebagai operator utama belajar editing video dan foto sambil menjual jasa ke luar pesantren, di mana KH. Marzuqi menjadi figur utama yang menginspirasi melalui teladan beliau pernah mengikuti rekaman konten sederhana untuk menunjukkan bahwa siapa pun bisa memulai dari nol. Hal inilah yang menciptakan santri yang terampil

berwirausaha, dengan batasan penelitian yang fokus pada bagaimana karisma ini mengubah perilaku SDM santri dari pasif menjadi proaktif, yang bisa digali lewat observasi harian di unit-unit tersebut. Oleh karena itu, penelitian kualitatif ini menjadi studi kasus yang kuat, menunjukkan kyai karismatik sebagai kunci manajemen SDM di pesantren untuk menciptakan entrepreneur muda yang etis dan mandiri.

Dalam konteks ini, QS. An-Nisa [4]: 59 menjadi sangat relevan, yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

﴿٥٩﴾

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nabi Muhammad) serta ululamri (pemegang kekuasaan) di antara kamu. Jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, kembalikanlah kepada Allah (Al- Qur'an) dan Rasul (sunahnya) jika kamu beriman kepada Allah dan hari Akhir. Yang demikian itu lebih baik (bagimu) dan lebih bagus akibatnya (di dunia dan di akhirat)”.

Ayat ini menegaskan pentingnya ketaatan sukarela kepada pemimpin yang memiliki otoritas, seperti kyai yang memandu santri menuju transformasi ekonomi tanpa paksaan, dan ini selaras dengan pengaruh personal KH. Marzuki Mustamar, yang tidak hanya mengandalkan kekuasaan, tetapi juga membangun hubungan yang berbasis kepercayaan dan kasih sayang, terutama saat menggerakkan santri di badan otonom untuk menjadi stakeholder yang bertanggung jawab. Quraish Shihab dalam *Tafsir Al-Misbah* memberikan catatan

penting tentang struktur perintah taat dalam ayat ini. Beliau mencermati bahwa kata '*ta'otū*' (taatilah) tidak diulang pada frasa *ulil amri*, sebagai isyarat bahwa ketaatan kepada pemimpin bersifat bersyarat dan tidak mutlak. Shihab menegaskan: "Tidak disebutkannya kata '*taat*' pada *ulil amri* untuk memberi isyarat bahwa ketaatan kepada mereka tidak berdiri sendiri tetapi berkaitan atau bersyarat dengan ketaatan kepada Allah dan Rasul. Bila perintahnya bertentangan dengan nilai-nilai ajaran Allah dan Rasul-Nya, maka tidak dibenarkan untuk taat kepada mereka." (Shihab, 2002, Vol. 2, hlm. 484–486).

2.2.3 Karakteristik Kepemimpinan Karismatik

Karakteristik dari kepemimpinan karismatik mencakup sejumlah elemen penting, antara lain:

1. Visi yang menarik
2. Keteladanan pribadi
3. Sensitivitas emosional terhadap pengikut
4. Kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi

(Bass & Riggio, 2006; Northouse, 2018).

Dalam penelitian ini, karakteristik-karakteristik tersebut digunakan untuk mengidentifikasi bagaimana KH. Marzuki Mustamar menerapkannya dalam interaksi sehari-hari, misalnya di majelis taklim di mana beliau menggabungkan nasehat tentang rezeki dengan *workshop* kewirausahaan, yang secara langsung memotivasi santri untuk mengambil inisiatif mandiri dalam usaha seperti *Gasek Decoration*,

Gasek *Production*, dan badan otonom lainnya yang mewadahi santri untuk belajar berwirausaha. Hasil penelitian terdahulu, seperti yang diungkapkan oleh Hidayana et al. (2023), menyoroti lima karakteristik kepemimpinan serupa yang dimiliki oleh pemimpin di bidang pendidikan Islam, yang secara keseluruhan berkontribusi pada peningkatan kualitas institusi.

Di Pondok Pesantren Sabilurrosyad, karakteristik-karakteristik ini sangat membantu dalam mengatasi kesenjangan antara ritual spiritual yang selama ini dijunjung tinggi dengan aplikasi ekonomi praktis yang semakin dibutuhkan oleh santri setelah lulus (Akrim, 2023). Dari sudut manajemen SDM, karakteristik ini menjadi kunci bagaimana KH. Marzuqi mengubah santri di lembaga badan otonom menjadi SDM yang lebih baik, di mana di Media Santri NU divisi marketing, membuat santri sebagai stakeholder utama merasa mempunyai tanggung jawab yang besar. mereka yang awalnya takut bicara di depan umum kini belajar untuk melakukan promosi online, dengan KH. Marzuqi menunjukkan keteladanan melalui ikut serta dalam mereview proposal produk mereka. Sensitivitas emosionalnya terlihat saat santri stres *deadline*, beliau memberikan waktu istirahat sambil mengingatkan untuk terus berdo'a, sehingga etos kerja naik dan mereka lebih adaptif dalam menghadapi kompetisi pasar Malang. Di Gasek Pustaka, santri sebagai stakeholder disitu mengelola stok buku dan penjualan ke berbagai platform online, di mana kemampuan adaptasi KH. Marzuqi Mustamar mendorong mereka dalam menggunakan aplikasi digital untuk inventori, mengubah

perilaku dari manual ke efisien. Batasan penelitian di sini terfokus pada interaksi ini sebagai studi kasus kualitatif, menggali bagaimana karakteristik karismatik menciptakan santri terampil berwirausaha, selaras dengan manajemen SDM yang menekankan pengembangan potensi individu.

Oleh karena itu, dengan temuan bahwa kyai karismatik seperti KH. Marzuki adalah agen utama transformasi SDM santri di lembaga badan otonom, maka akan menghasilkan pribadi yang mandiri dan etis.

Dalam Al- Qur'an, QS. Al-Ahzab [21] yang berbunyi:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ

كَثِيرًا

Artinya: “*Sungguh, pada (diri) Rasulullah benar-benar ada suri teladan yang baik bagimu, (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari Kiamat serta yang banyak mengingat Allah*”.

Ayat ini menegaskan bahwa Nabi Muhammad SAW adalah suri teladan yang sempurna bagi umat manusia. Keteladanan beliau tidak hanya terbatas pada aspek ibadah, tapi juga dalam perilaku sosial, kepemimpinan, dan keberpihakan terhadap kaum yang lemah. Nilai-nilai inilah yang kemudian menjadi pedoman hidup umat Islam dari generasi ke generasi. Dalam konteks yang lebih dekat, keteladanan seperti ini juga tampak dalam figur-figur pemimpin pesantren, seperti para kyai.

Salah satunya adalah KH. Marzuqi, yang dikenal tidak hanya karena kedalaman ilmunya, tetapi juga karena kemampuannya membaca zaman dan membimbing para santri agar tidak hanya menjadi pribadi

saleh secara individual, tapi juga aktif mengambil peran dalam perubahan sosial. Beliau menunjukkan bahwa adaptasi terhadap perkembangan zaman bukan berarti meninggalkan nilai-nilai lama, tapi justru menghidupkannya dalam bentuk yang relevan. Misalnya, dengan mendorong para santri untuk terlibat dalam badan otonom pesantren, KH. Marzuqi membuktikan bahwa pesantren bisa menjadi pusat kaderisasi kepemimpinan yang visioner. Santri tidak hanya diajarkan kitab kuning, tapi juga dibekali kemampuan organisasi, manajemen, bahkan berpikir kritis dalam menyikapi isu-isu kontemporer.

Lewat tindakan-tindakan konkret sehari-hari seperti mendampingi kegiatan santri, memberi ruang diskusi, atau memberikan kepercayaan kepada santri untuk memimpin program, KH. Marzuqi menanamkan nilai tanggung jawab dan kemandirian. Dalam hal ini, beliau merepresentasikan bagaimana seorang pemimpin dapat menjadi teladan yang hidup, sebagaimana Nabi Muhammad SAW menjadi *uswatun hasanah* bagi umatnya.

2.2.4 Kepemimpinan Karismatik dalam Konteks Islam

Kepemimpinan karismatik dalam perspektif Islam tidak hanya dipahami sebagai kemampuan seorang pemimpin dalam menarik simpati dan loyalitas pengikutnya, tetapi juga sebagai integrasi antara otoritas spiritual dan kemampuan melakukan transformasi sosial ekonomi umat. Dalam hal ini, Nabi Muhammad SAW menjadi teladan utama. Beliau tidak hanya mengajarkan nilai-nilai ketauhidan dan akhlak mulia, tetapi juga mencontohkan bagaimana prinsip keadilan, kasih sayang, dan

tanggung jawab sosial dapat diterapkan untuk membangun masyarakat yang mandiri secara ekonomi dan bermartabat secara spiritual (Santoso, 2024). Karisma beliau tumbuh bukan semata dari pesona pribadi, melainkan dari keteladanan yang lahir dari kejujuran, keadilan, dan kepedulian terhadap umat. Nilai-nilai kepemimpinan seperti ini tampak hidup dalam sosok KH. Marzuqi Mustamar di Pondok Pesantren Sabilurrosyad. Beliau menampilkan karisma yang tidak hanya tercermin dalam kemampuan berdakwah dan mengajar, tetapi juga dalam kesungguhannya membangun sistem pendidikan dan ekonomi pesantren yang berkelanjutan. KH. Marzuqi mengajarkan santri tentang pentingnya rezeki yang halal, lalu mengintegrasikan ajaran tersebut dalam kegiatan ekonomi nyata seperti unit usaha pesantren. Melalui cara ini, karisma beliau menjadi manifestasi nilai-nilai ilahi bukan hanya pesona pribadi, tetapi kekuatan spiritual yang mendorong perubahan perilaku dan pola pikir santri menuju kemandirian.

Penelitian sebelumnya oleh Humaisi et al. (2019) menegaskan bahwa kepemimpinan karismatik berbasis nilai-nilai Islam mampu meningkatkan kualitas pendidikan Islam secara signifikan. Pendekatan ini memberi dampak positif terhadap pembentukan karakter, motivasi belajar, dan etos kerja santri. Dalam konteks urban seperti Malang, KH. Marzuqi berhasil menjaga keseimbangan antara kemajuan modern dan nilai-nilai keislaman. Tantangan modernisasi dan dampak pandemi COVID-19 tidak serta-merta melemahkan pesantren, karena karakter santri dibangun atas dasar disiplin spiritual dan tanggung jawab sosial

yang kuat (Shiddiq et al., 2022). Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia (SDM), kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi memainkan peran strategis dalam membentuk transformasi santri, khususnya di badan-badan otonom pesantren. Misalnya, di unit Gasek Foto Copy, para santri tidak hanya diajarkan keterampilan teknis mencetak materi dakwah dan dokumen administrasi pesantren, melainkan juga nilai-nilai etika bisnis Islami. KH. Marzuqi sering mencontohkan kisah Nabi Muhammad SAW yang adil dan jujur dalam berdagang. Nilai-nilai seperti kejujuran, menghindari riba, dan menjaga kepercayaan pelanggan dijadikan pedoman dalam pengelolaan usaha. Santri yang sebelumnya cenderung pasif kini menunjukkan inisiatif tinggi, memiliki etos kerja yang kuat, serta memahami pentingnya manajemen stok, pelayanan pelanggan, dan tanggung jawab profesional.

Hal serupa terlihat dalam Unit Koperasi Pondok, di mana harapan besar beliau tentang kemandirian umat diterapkan melalui model kepemilikan bersama. Santri dilatih menjadi pelaku usaha kecil yang bertanggung jawab dan berorientasi pada kesejahteraan bersama. Pendekatan ini mengubah cara pandang santri dari ketergantungan pada kyai menjadi pribadi yang mandiri, produktif, dan siap berkontribusi di masyarakat. Dengan demikian, kepemimpinan KH. Marzuqi menciptakan ekosistem pendidikan yang holistik, di mana aspek spiritual, intelektual, dan ekonomi saling terintegrasi. Batasan penelitian ini difokuskan pada dinamika tersebut di Pondok Pesantren Sabilurrosyad, khususnya pada proses pembentukan SDM santri melalui kepemimpinan

karismatik berbasis nilai Islam. Pendekatan kualitatif digunakan untuk menggali secara mendalam bagaimana nilai-nilai karisma Islam diwujudkan dalam tindakan nyata yang menghasilkan santri yang terampil sekaligus beriman. Hal ini sejalan dengan fokus kajian manajemen SDM yang menekankan pengembangan manusia secara utuh bukan hanya kompeten dalam keterampilan kerja, tetapi juga berkarakter dan beretika. Ayat Al-Qur'an yang menjadi dasar spiritual dari kepemimpinan karismatik ini Adalah Q.S Ali Imran (31) yang berbunyi:

قُلْ إِنْ كُنْتُمْ تُحِبُّونَ اللَّهَ فَاتَّبِعُونِي يُحْبِبْكُمُ اللَّهُ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ ۗ وَاللَّهُ غَفُورٌ رَحِيمٌ

Artinya: Katakanlah (Nabi Muhammad), “Jika kamu mencintai Allah, ikutilah aku, niscaya Allah akan mencintaimu dan mengampuni dosa-dosamu.” Allah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang. “Katakanlah: ‘Jika kamu (benar-benar) mencintai Allah, ikutilah aku, niscaya Allah mencintai kamu dan mengampunilah dosa-dosamu.’”

Ayat ini menegaskan bahwa cinta kepada Allah diwujudkan dengan mengikuti teladan Rasulullah SAW. Dalam konteks kepemimpinan KH. Marzuqi, ayat ini menggambarkan ikatan emosional dan spiritual antara kyai dan santri. Rasa cinta, hormat, dan ketaatan kepada pemimpin bukan sekadar bentuk karisma personal, tetapi refleksi dari ketaatan kepada nilai-nilai Ilahi. Melalui karisma tersebut, KH. Marzuqi memotivasi santri untuk beradaptasi dengan modernisasi tanpa kehilangan jati diri keislaman. Di badan-badan otonom pesantren, semangat ini tampak nyata ketika santri menjalankan usaha dengan prinsip syariah, bekerja keras, dan menjadikan profesinya sebagai bentuk ibadah. Dengan demikian, kepemimpinan karismatik dalam perspektif Islam, sebagaimana dicontohkan KH. Marzuqi Mustamar di Pondok Pesantren

Sabilurrosyad, menunjukkan bahwa karisma bukan sekadar daya tarik pribadi, tetapi kekuatan moral dan spiritual yang mampu menggerakkan perubahan. Karisma ini menumbuhkan kesadaran kolektif, membangun kemandirian ekonomi, serta memperkuat identitas keislaman di tengah arus globalisasi.

2.2.5 Peran Kyai Sebagai Pemimpin Karismatik di Pesantren

Peran kyai sebagai pemimpin karismatik dalam tradisi pesantren menempati posisi yang sangat strategis. Kepemimpinan kyai tidak hanya didasarkan pada otoritas formal atau posisi struktural, tetapi juga pada kekuatan spiritual dan emosional yang mampu menyatukan seluruh elemen pesantren. Melalui “silah” ikatan emosional dan spiritual antara kyai dan santri terjalin hubungan yang melampaui batas hierarki. Ikatan ini bukan sekadar hubungan guru dan murid, tetapi menjadi medium pembentukan karakter, nilai, dan orientasi hidup. Dalam konteks kepemimpinan modern, “silah” ini dapat dipahami sebagai bentuk komunikasi empatik dan bimbingan personal yang membantu santri menyesuaikan diri dengan perubahan zaman tanpa kehilangan jati diri keislamannya (Akrim, 2023; Ambya et al., 2024).

Kyai dengan karisma yang kuat mampu menjadi mediator antara tradisi dan modernitas. Beliau tidak hanya menjaga nilai-nilai klasik pesantren seperti keikhlasan, kesederhanaan, dan ketaatan, tetapi juga membuka ruang bagi inovasi dan kreativitas yang relevan dengan tantangan zaman. Dalam hal ini, KH. Marzuqi Mustamar di Pondok

Pesantren Sabilurrosyad menjadi contoh nyata bagaimana kepemimpinan karismatik diterjemahkan ke dalam tindakan nyata yang berorientasi pada pemberdayaan santri. Beliau tidak hanya menjadi pengajar, tetapi juga penggerak ekonomi pesantren yang melibatkan santri sebagai stakeholder utama (Zufadli et al., 2024). Hal tersebut bukan sekadar hasil strategi ekonomi, melainkan buah dari pendekatan karismatik yang menanamkan nilai-nilai tanggung jawab, disiplin, dan keikhlasan kerja pada santri. Beliau menanamkan kesadaran bahwa berdagang di pesantren bukan semata mencari keuntungan, tetapi bagian dari ibadah dan kontribusi terhadap kemandirian umat.

Penelitian terdahulu oleh Asy'ari et al. (2020) juga menunjukkan fenomena serupa di pesantren lain, di mana kyai berperan penting dalam mendorong perkembangan lembaga melalui integrasi nilai-nilai keislaman dengan inovasi pendidikan dan ekonomi. Dalam konteks Pondok Pesantren Sabilurrosyad, KH. Marzuqi Mustamar berhasil mengatasi resistensi internal terhadap inovasi, khususnya dari sebagian santri dan pengurus yang cenderung mempertahankan pola tradisional. Dengan pendekatan personal dan keteladanan, beliau mengubah cara pandang tersebut, menciptakan suasana yang mendukung pertumbuhan berkelanjutan dan modernisasi vokasional tanpa menghilangkan nilai-nilai klasik pesantren.

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia (SDM), peran kyai ini memiliki dimensi yang sangat penting. KH. Marzuqi tidak hanya

memimpin secara struktural, tetapi juga membangun karakter SDM santri melalui pendekatan karismatik dan partisipatif. Di unit Gasek Multimedia, misalnya, para santri diberdayakan untuk menjadi pengelola utama dalam produksi konten dakwah dan jasa multimedia. KH. Marzuki menciptakan ruang dialog melalui sesi “sharing pribadi” yang penuh makna, di mana santri tidak hanya mendapatkan arahan teknis, tetapi juga inspirasi spiritual. Melalui bimbingan ini, santri belajar merekam video, membuat film pendek berbasis santri, menjual jasa dengan etika syariah, dan memahami pentingnya kejujuran serta profesionalitas dalam pekerjaan. Perubahan perilaku terlihat nyata santri yang semula pemula kini berkembang menjadi tenaga yang profesional, memiliki etos kerja tinggi, dan percaya diri untuk berwirausaha. Kyai juga berperan sebagai mentor dan evaluator, bukan hanya memberi perintah, tetapi juga melakukan pendampingan langsung. Setiap hasil kerja santri ditinjau, dan umpan balik diberikan dengan bahasa yang lembut namun tegas. Pendekatan seperti ini menciptakan suasana kerja yang positif, di mana santri merasa dihargai, dilibatkan, dan dimotivasi untuk terus berkembang.

Sementara itu, di unit Gasek Pustaka, peran KH. Marzuqi sebagai mediator perubahan terlihat dalam cara beliau menghadapi resistensi terhadap digitalisasi. Sebagian santri yang terbiasa dengan sistem manual merasa enggan untuk beralih ke katalog digital. Namun, dengan pendekatan persuasif dan contoh nyata, KH. Marzuqi mendorong kolaborasi antar-santri agar terbiasa menggunakan teknologi dalam

pengelolaan buku dan pemasaran secara daring. Hasilnya, unit ini tidak hanya lebih efisien, tetapi juga membuka peluang ekonomi baru melalui penjualan buku online. Proses ini membentuk santri yang adaptif, mandiri, dan memiliki wawasan bisnis yang luas. Penelitian ini dibatasi pada interaksi antara kyai dan santri di unit-unit otonom tersebut, dengan fokus pada bagaimana karisma kyai membentuk perilaku SDM santri sehingga mampu menjalankan manajemen otonom secara efektif. Pendekatan kualitatif diharapkan dapat menggali makna mendalam dari proses transformasi ini bukan sekadar melihat hasil ekonomi, tetapi juga perubahan karakter dan spiritualitas yang terjadi di dalamnya. Penelitian ini relevan dengan konsentrasi manajemen SDM karena menunjukkan bagaimana kepemimpinan karismatik dapat menciptakan model pengembangan SDM yang holistik: beriman, berilmu, dan berdaya saing. Ayat Al-Qur'an yang menjadi dasar konseptual dari peran kyai ini adalah QS. An-Nahl [16]: 43, yang berbunyi :

﴿٤٣﴾ وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ إِلَّا رَجُلًا نُوحِيَ إِلَيْهِمْ فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: *“Dan Kami tidak mengutus rasul-rasul sebelum kamu (Muhammad) kecuali (Kami jelaskan) bahwa mereka adalah manusia, (yaitu) orang-orang yang Kami wahyukan kepadanya. Maka tanyakanlah kepada orang-orang yang memiliki pengetahuan, jika kamu tidak mengetahui.”*

Ayat ini menegaskan posisi penting ulama dan kyai sebagai pewaris para nabi, yang memiliki tanggung jawab untuk membimbing umat berdasarkan ilmu dan wahyu. Dalam konteks pesantren, KH. Marzuqi Mustamar menjalankan peran ini dengan baik. Beliau tidak

hanya mengajarkan ilmu agama, tetapi juga membimbing santri agar menguasai ilmu praktis dan ekonomi syariah sebagai bagian dari pengamalan ilmu.

Melalui karisma dan kedalaman ilmunya, beliau menumbuhkan rasa percaya diri santri untuk menjadi pemimpin kecil di unit masing-masing, pemimpin yang tidak hanya cakap secara teknis, tetapi juga memiliki kesadaran spiritual dalam setiap tindakannya. Dengan demikian, peran kyai karismatik dalam perspektif Islam tidak terbatas pada fungsi religius, tetapi juga menyentuh aspek sosial, ekonomi, dan manajerial. KH. Marzuqi Mustamar menunjukkan bahwa karisma sejati bukanlah tentang kekuasaan, tetapi tentang kemampuan menginspirasi, menggerakkan, dan menuntun santri menuju kemandirian yang berlandaskan nilai-nilai Islam. Karisma yang bersumber dari ilmu, keteladanan, dan kasih sayang inilah yang menjadikan beliau sosok pemimpin transformasional penghubung antara nilai tradisi dan tantangan modernitas di lingkungan pesantren urban.

2.2.6 Pemberdayaan Ekonomi Santri

Perekonomian di lingkungan pesantren merupakan bagian integral dari sistem pendidikan Islam yang tidak hanya menekankan penguasaan ilmu agama, tetapi juga membentuk kemandirian santri melalui kegiatan produktif yang berlandaskan nilai-nilai syariah. Dalam tradisi Islam, kegiatan ekonomi tidak dapat dipisahkan dari nilai moral dan spiritual. Prinsip seperti keadilan sosial, larangan riba, dan kewajiban berusaha

secara halal menjadi pondasi utama dalam membangun sistem ekonomi pesantren. Seperti dijelaskan oleh Chapra (2008), perekonomian Islam tidak sekadar mengejar keuntungan materi, tetapi juga menekankan tujuan falah, yaitu kesejahteraan lahir dan batin yang seimbang antara kepentingan individu dan masyarakat. Oleh karena itu, banyak pesantren di Indonesia kini mengembangkan unit-unit usaha kecil dan menengah (UMKM) berbasis syariah sebagai sarana pendidikan kewirausahaan sekaligus pemberdayaan ekonomi umat.

Pemberdayaan ekonomi santri di Pondok Pesantren Sabilurrosyad merupakan salah satu bentuk inovasi pendidikan pesantren yang dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan. Tujuan utamanya adalah membekali santri dengan keterampilan wirausaha dan kemampuan manajerial yang berlandaskan prinsip-prinsip syariah. Program ini lahir dari kesadaran bahwa pesantren bukan hanya tempat belajar ilmu agama, tetapi juga pusat pembentukan karakter, etos kerja, dan kemandirian ekonomi. Upaya ini menjadi semakin penting mengingat tingginya angka pengangguran pasca-lulus di kalangan santri dan generasi muda di Jawa Timur yang mencapai 20–30% (Kementerian Agama, 2023; Humaisi et al., 2019). KH. Marzuqi Mustamar, sebagai pengasuh Pondok Pesantren Sabilurrosyad, memandang bahwa santri tidak cukup hanya dibekali kemampuan membaca kitab, tetapi juga perlu memiliki keterampilan praktis untuk menopang kehidupan mereka secara mandiri setelah kembali ke masyarakat. Dengan pendekatan kepemimpinan karismatik, KH. Marzuqi mengintegrasikan nilai-nilai spiritual dengan praktik

ekonomi, sehingga konsep “jihad ekonomi” tidak lagi dipahami secara teoretis, melainkan diterapkan dalam aktivitas usaha sehari-hari di lingkungan pesantren. Salah satu kekuatan utama dalam kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi adalah kemampuannya membangun motivasi intrinsik pada diri santri. Beliau tidak sekadar memberi perintah, tetapi menanamkan semangat dan makna di balik setiap pekerjaan. Hal ini sejalan dengan temuan Khaer dan Basuki (2023) yang menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dari pemimpin karismatik dapat meningkatkan kinerja dan komitmen santri dalam menjalankan aktivitas ekonomi. Motivasi yang lahir dari kesadaran spiritual bukan karena paksaan atau iming-iming materi menjadi landasan kuat bagi tumbuhnya kemandirian dan profesionalisme santri.

Dalam kerangka manajemen sumber daya manusia (SDM), kepemimpinan KH. Marzuqi mencerminkan prinsip pengembangan potensi manusia secara holistic yaitu menggabungkan aspek spiritual, intelektual, dan keterampilan praktis. Beliau memandang setiap santri sebagai aset berharga yang harus dikembangkan menjadi SDM unggul, beriman, dan berdaya saing. Melalui karisma dan keteladanan, KH. Marzuqi mengubah pola pikir santri dari yang semula hanya menjadi “anggota pesantren” menjadi “penggerak ekonomi pesantren.” Contoh konkret dapat dilihat di unit Gasek Foto Copy, salah satu unit usaha yang dikelola sepenuhnya oleh santri. Namun, di bawah bimbingan langsung KH. Marzuqi, santri mulai dilibatkan dalam pengelolaan secara profesional. Mereka belajar cara mengoperasikan mesin, menghitung

biaya produksi, menentukan harga jual yang adil, dan melayani pelanggan eksternal dengan sopan dan jujur. Pesan sederhana namun mendalam ini menciptakan dorongan moral yang kuat bagi santri. Mereka tidak lagi bekerja karena kewajiban, tetapi karena merasa bagian dari misi besar pesantren. Akibatnya, muncul inisiatif dari santri sendiri seperti menambah layanan scan digital dan desain sampul buku yang meningkatkan produktivitas dan pendapatan unit. Inilah bukti nyata bagaimana karisma kyai mampu menumbuhkan semangat inovatif dan etos kerja tinggi pada santri. Hal serupa juga tampak pada Unit Koperasi Pondok, tempat santri dilatih untuk mengelola kebutuhan harian pesantren seperti kebutuhan sehari-hari, alat tulis, maupun *snack*. Secara manajerial, pendekatan KH. Marzuqi mencerminkan prinsip *empowerment* dalam manajemen SDM, yakni memberi kepercayaan, pelatihan, dan ruang bagi santri untuk belajar dari pengalaman langsung. Dalam proses ini, karisma KH. Marzuqi berfungsi sebagai pengikat emosional yang membuat santri merasa dihargai dan memiliki rasa memiliki terhadap unit kerja mereka. Hal ini sekaligus menjelaskan bagaimana kepemimpinan karismatik dapat menjadi motor transformasi organisasi dari sistem yang sentralistik menuju manajemen yang partisipatif dan otonom.

Hal yang menjadi keunikan dari kepemimpinan KH. Marzuqi Mustamar dalam pemberdayaan ekonomi santri tidak hanya terletak pada karisma personalnya, tetapi pada cara beliau memaknai ekonomi sebagai bagian dari proses pendidikan dan ibadah, bukan sekadar aktivitas

pendukung pesantren. Berbeda dengan banyak kyai lain yang menjadikan unit usaha pesantren sebatas sumber pendanaan institusi, KH. Marzuqi menempatkan santri sebagai *subjek utama* dan *aktor strategis* dalam seluruh proses ekonomi pesantren. Santri tidak hanya dilibatkan sebagai pelaksana teknis, tetapi diposisikan sebagai pengelola, pengambil keputusan, sekaligus pembelajar yang mengalami langsung dinamika pasar, risiko usaha, dan tanggung jawab manajerial. Pendekatan ini menunjukkan bahwa pemberdayaan ekonomi di bawah kepemimpinan KH. Marzuqi bersifat pedagogis-transformatif, yaitu ekonomi dijadikan media pembentukan karakter, etos kerja, kemandirian, dan keberanian mengambil inisiatif. Dengan pola relasi yang egaliter dan berbasis kepercayaan, KH. Marzuqi sengaja “mengurangi jarak simbolik” antara kyai dan santri agar santri tumbuh percaya diri dan tidak bergantung secara psikologis pada figur pemimpin. Inilah yang membedakan kepemimpinan beliau dari banyak kyai lain, karena karisma KH. Marzuqi justru digunakan untuk mendelegasikan otoritas, bukan memusatkannya, sehingga melahirkan santri yang tidak hanya patuh dan religius, tetapi juga mandiri secara ekonomi dan siap menghadapi realitas sosial modern.

Batasan penelitian ini difokuskan pada pemberdayaan santri di unit-unit otonom Sabilurrosyad, Dengan pendekatan kualitatif, penelitian ini dapat menggali pemaknaan santri terhadap pengaruh karisma KH. Marzuqi dalam kehidupan mereka sehari-hari. Wawancara mendalam dan observasi lapangan dapat mengungkap bagaimana kepemimpinan berbasis spiritual ini menghasilkan perubahan perilaku nyata dari pasif

menjadi proaktif, dari bergantung menjadi mandiri, dan dari sekadar membantu menjadi pelaku wirausaha yang beretika. Landasan spiritual pemberdayaan ekonomi ini dapat ditemukan dalam QS. Al-Jumu'ah [62]: 10 yang berbunyi:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا
لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

Artinya: “Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung.”

Ayat ini mengandung pesan yang sangat relevan bagi santri, setelah menunaikan ibadah ritual, mereka didorong untuk bertebaran di bumi mencari karunia Allah dengan tetap menjaga ingat kepada-Nya. Dalam konteks pesantren, ayat ini menjadi dasar teologis bagi konsep kemandirian ekonomi santri. KH. Marzuqi memaknainya sebagai ajakan untuk berusaha secara halal, bekerja keras, dan berkontribusi pada kemandirian pesantren tanpa meninggalkan nilai-nilai spiritual. Dengan demikian, aktivitas ekonomi tidak dipandang sebagai urusan duniawi semata, tetapi sebagai bagian dari ibadah yang bernilai di sisi Allah. Dari sinilah tampak bahwa pemberdayaan ekonomi santri di Pondok Pesantren Sabilurrosyad bukan sekadar program pelatihan, melainkan gerakan moral dan spiritual yang lahir dari kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar.

HAMKA dalam Tafsir Al-Azhar menafsirkan ayat ini sebagai perintah untuk tidak memisahkan urusan ibadah dengan urusan dunia

(ekonomi). Setelah salat, seorang Muslim diperintahkan 'bertebaran' yang dalam tafsir HAMKA bermakna aktif berikhtiar di berbagai bidang kehidupan termasuk ekonomi, perdagangan, dan karya produktif. Quraish Shihab menambahkan bahwa kata '*fadhluLlah*' (karunia Allah) mencakup segala bentuk rezeki halal yang dicari dengan cara yang benar. Relevansinya dengan temuan penelitian sangat kuat: filosofi KH. Marzuqi bahwa 'berekonomi adalah ibadah' adalah tafsir praktis atas ayat ini. Hamka. (1982). Data menunjukkan bahwa Gasek Multimedia memperoleh pendapatan Rp500rb–1 juta per acara dan Gasek Pustaka mencapai omzet Rp22 juta per tahun hasil dari 'mencari karunia Allah' yang dimaksud ayat ini.

Beliau berhasil menanamkan kesadaran baru bahwa bekerja, berdagang, dan berwirausaha dapat menjadi jalan menuju kemuliaan asalkan dilakukan dengan niat yang benar, cara yang halal, dan tujuan untuk kemaslahatan bersama. Dengan karisma yang menyatukan visi spiritual dan ekonomi, KH. Marzuqi membentuk ekosistem pendidikan yang tidak hanya mencetak santri yang alim, tetapi juga santri yang produktif, beretika, dan siap menjadi pemimpin ekonomi umat. Inilah bentuk nyata kepemimpinan karismatik dalam perspektif Islam yang tidak berhenti pada pesona pribadi, tetapi bertransformasi menjadi kekuatan sosial dan moral yang mampu menggerakkan perubahan di tengah tantangan modernitas.

2.2.7 Modernisasi Pondok Pesantren

Modernisasi pondok pesantren menjadi keniscayaan di tengah

cepatnya arus perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi yang menandai era globalisasi. Pesantren, yang sejak masa klasik dikenal sebagai pusat pendidikan Islam tradisional, kini dihadapkan pada tantangan baru yaitu bagaimana tetap menjaga otentisitas nilai-nilai keislaman sambil beradaptasi dengan dinamika zaman. Sebagaimana dikemukakan oleh Shiddiq et al. (2022) dan Ambya et al. (2024), modernisasi tidak boleh dimaknai sebagai upaya sekulerisasi atau pelepasan diri dari akar tradisi Islam, melainkan sebagai proses adaptif yang bertujuan memperkuat relevansi pesantren di tengah masyarakat modern. Dalam hal ini, modernisasi mencakup berbagai aspek seperti pengembangan infrastruktur pendidikan, pembaruan kurikulum, dan transformasi ekonomi pesantren agar mampu merespons perkembangan teknologi digital serta tuntutan pasar global.

Konteks Indonesia memperlihatkan urgensi ini dengan sangat nyata. Menurut data Kementerian Agama (2023), terdapat sekitar 28.000 pondok pesantren yang menaungi lebih dari 5 juta santri di seluruh nusantara. Angka ini menunjukkan betapa besarnya potensi pesantren dalam mencetak generasi muda muslim yang tidak hanya berakhlak, tetapi juga kompeten menghadapi tantangan zaman. Namun, tantangan utama yang dihadapi banyak pesantren saat ini adalah kesenjangan antara kemampuan santri dan tuntutan dunia kerja modern yang menuntut literasi digital, kreativitas, serta jiwa wirausaha yang adaptif. Dalam konteks inilah, KH. Marzuqi Mustamar berperan penting dalam mendorong modernisasi Pondok Pesantren Sabilurrosyad tanpa menghilangkan ruh keislaman

yang menjadi identitas utamanya. KH. Marzuqi dikenal sebagai figur ulama karismatik yang berpandangan progresif, namun tetap berpegang teguh pada prinsip-prinsip fiqih dan nilai-nilai pesantren.

Salah satu langkah nyata yang dilakukan adalah mengintegrasikan pelajaran coding dengan fiqih, terutama dalam konteks pengembangan e-commerce halal. Inovasi ini bukan sekadar pengajaran teknologi, tetapi juga upaya membentuk kesadaran santri bahwa teknologi dapat menjadi sarana dakwah dan pemberdayaan ekonomi umat. Melalui pendekatan tersebut, santri diajak memahami bahwa menguasai teknologi bukan berarti meninggalkan tradisi, melainkan memperkuatnya dengan cara baru yang sesuai dengan tuntutan zaman. Penelitian oleh Zufadli et al. (2024) menegaskan bahwa kepemimpinan karismatik kyai dapat menjadi penggerak utama inovasi dalam lembaga pendidikan Islam. Karisma kyai tidak hanya muncul dari kharisma spiritual, tetapi juga dari kemampuan membaca perubahan sosial dan menerjemahkannya menjadi program yang kontekstual. Dalam hal ini, KH. Marzuqi menunjukkan gaya kepemimpinan transformatif yang menumbuhkan semangat inovasi di kalangan santri, terutama setelah masa pandemi di mana adaptasi digital menjadi kebutuhan yang mendesak. Dari perspektif manajemen sumber daya manusia (SDM), modernisasi pesantren di bawah kepemimpinan KH. Marzuqi menjadi model bagaimana pemberdayaan santri dilakukan secara adaptif dan berbasis kompetensi digital. Di unit Gasek Multimedia, misalnya, santri dilibatkan secara aktif sebagai stakeholder utama yang bertanggung jawab atas proses kreatif mulai dari pembuatan konten

dakwah digital hingga pengelolaan e-commerce halal. Modernisasi juga terlihat di unit Gasek Foto Copy, yang kini tidak hanya melayani jasa cetak konvensional, tetapi juga menyediakan layanan digital printing dan pengelolaan dokumen online. Transformasi ini menandai langkah maju dari sistem manual ke sistem hybrid, di mana santri mengelola alur kerja yang menggabungkan pelayanan langsung dengan sistem berbasis teknologi. KH. Marzuqi menekankan prinsip “modern tapi syar’i,” yaitu memanfaatkan teknologi modern tanpa menyalahi etika Islam. Dalam pandangan beliau, modernisasi tidak boleh menghapus nilai kesederhanaan dan keberkahan yang selama ini menjadi ruh pesantren.

Pola pembinaan seperti ini menghasilkan SDM santri yang terampil secara teknis sekaligus kuat secara spiritual. Mereka belajar mengelola waktu, bekerja dalam tim, memecahkan masalah teknologi, dan tetap menjaga adab terhadap guru dan pelanggan. Perubahan perilaku santri pun terlihat jelas dari yang awalnya takut menggunakan komputer, kini mampu merancang desain konten dakwah, mengelola akun digital, bahkan menawarkan jasa secara profesional kepada masyarakat sekitar Malang. Batasan penelitian pada bagian ini diarahkan pada adaptasi modernisasi di Pondok Pesantren Sabilurrosyad, khususnya melalui unit Gasek Multimedia dan Gasek Foto Copy. Pendekatan studi kasus kualitatif digunakan untuk menggali proses transformasi SDM melalui observasi workshop digital, wawancara dengan santri pengelola, serta analisis dokumentasi kegiatan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memahami secara mendalam bagaimana pengaruh karisma kyai mampu

membentuk santri menjadi individu yang modern, produktif, dan tetap berpegang pada nilai keislaman. Secara teologis, dasar spiritual modernisasi pesantren ini dapat dikaitkan dengan QS. Al- Ankabut [29]: 2, yang berbunyi:

أَحْسِبَ النَّاسُ أَنْ يُتْرَكُوا أَنْ يَقُولُوا آمَنَّا وَهُمْ لَا يُفْتَنُونَ ﴿٢﴾

Artinya: “Apakah orang-orang yang beriman itu dikira bahwa mereka dibiarkan saja (tanpa diuji)? (yaitu) dikatakan (kepada mereka): ‘Berimanlah kamu!’ sedang mereka belum diuji?”

Ayat ini menggambarkan bahwa ujian dan perubahan merupakan bagian dari proses pematangan iman. Modernisasi pesantren adalah bentuk “ujian zaman” yang menuntut pesantren tetap kokoh memegang prinsip Islam sambil menyesuaikan diri dengan tantangan kontemporer. KH. Marzuqi memaknai ayat ini sebagai dorongan agar santri tangguh dalam menghadapi perubahan, tidak mudah takut dengan perkembangan teknologi, dan menjadikannya alat untuk memperluas dakwah Islam. Dengan demikian, modernisasi Pondok Pesantren Sabilurrosyad bukan sekadar perubahan fisik atau teknologi, melainkan transformasi kultural dan spiritual yang menghubungkan nilai tradisi dengan kebutuhan modern.

Kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar terbukti mampu menjembatani dua dunia dunia pesantren yang sarat nilai religius dan dunia digital yang dinamis. Hasilnya adalah santri yang tidak hanya fasih membaca kitab, tetapi juga mampu membaca realitas tidak hanya memahami hukum fiqih, tetapi juga menguasai algoritma dasar tidak

hanya berakhlak, tetapi juga produktif dan mandiri secara ekonomi. Modernisasi semacam ini menjadi teladan bagi pesantren lain dalam menghadapi era pasca- pandemi, di mana kolaborasi antara spiritualitas, teknologi, dan kewirausahaan menjadi kunci keberlanjutan lembaga pendidikan Islam. Melalui figur karismatik kyai yang mampu menginspirasi dan menuntun dengan teladan, pesantren seperti Sabilurrosyad menunjukkan bahwa kemajuan teknologi dan keislaman dapat berjalan seiring, membentuk generasi santri yang berilmu, berakhlak, dan berdaya saing global.

2.2.8 Tantangan dan Strategi Adaptasi di Konteks Urban Malang

Pondok pesantren yang berada di wilayah urban seperti Kota Malang menghadapi dinamika sosial dan ekonomi yang lebih kompleks dibandingkan pesantren di daerah rural. Lingkungan perkotaan yang modern dan kompetitif menghadirkan tantangan tersendiri bagi pesantren, terutama dalam menjaga keseimbangan antara tradisi keislaman dan tuntutan modernisasi. Sebagaimana diuraikan oleh Akrim (2023) dan Shiddiq et al. (2022), tantangan tersebut meliputi resistensi terhadap perubahan tradisional, tekanan ekonomi keluarga santri, serta pengaruh media sosial dan pola hidup digital yang semakin kuat di kalangan generasi muda. Resistensi terhadap perubahan biasanya muncul dari kekhawatiran sebagian pihak bahwa inovasi dapat menggerus nilai-nilai klasik pesantren. Hal ini wajar karena pesantren memiliki akar tradisi yang panjang dan sangat menghormati warisan keilmuan ulama terdahulu. Namun, di sisi lain, stagnasi terhadap pembaruan dapat menghambat

pesantren dalam menjawab kebutuhan zaman. Tantangan kedua adalah tekanan ekonomi. Banyak santri berasal dari keluarga dengan kondisi finansial terbatas, sehingga beban biaya hidup dan pendidikan sering kali menimbulkan kecemasan tersendiri. Sedangkan tantangan ketiga, yaitu pengaruh media sosial dan budaya populer, mendorong munculnya pola pikir instan serta gaya hidup konsumtif yang dapat mengikis kedisiplinan dan nilai keikhlasan santri.

Dalam menghadapi situasi ini, KH. Marzuqi Mustamar memainkan peran penting sebagai pemimpin karismatik yang mampu menjembatani dua dunia, tradisi pesantren yang religius dan realitas urban yang dinamis. Melalui karismanya, KH. Marzuqi tidak hanya berfungsi sebagai pengajar ilmu agama, tetapi juga sebagai mediator sosial dan inovator strategis. Beliau memahami bahwa perubahan adalah sesuatu yang tidak bisa dihindari, namun harus diarahkan agar tetap berada dalam koridor nilai-nilai Islam. Salah satu strategi nyata yang dilakukan KH. Marzuqi adalah mengembangkan jaringan startup halal di bawah naungan Pondok Pesantren Sabilurrosyad. Jaringan ini dirancang sebagai wadah bagi santri untuk berwirausaha dengan prinsip syariah, sekaligus memperkuat kemandirian ekonomi pesantren. Melalui inisiatif ini, KH. Marzuqi berusaha mengurangi ketergantungan pada donasi eksternal, sembari menanamkan kesadaran kepada santri bahwa berbisnis secara halal adalah bagian dari ibadah dan jihad ekonomi. Dengan demikian, pesantren tidak hanya menjadi tempat menimba ilmu agama, tetapi juga menjadi pusat pembelajaran ekonomi Islam yang aplikatif dan

mandiri.

Strategi berikutnya yang diterapkan adalah kolaborasi dengan alumni dan penyelenggaraan *workshop hybrid* yang relevan dengan kebutuhan era digital. Sebagaimana disampaikan oleh (Santoso & Putra, 2024) kolaborasi lintas generasi menjadi kunci untuk menjaga ketahanan lembaga di tengah perubahan yang cepat. Alumni Sabilurrosyad yang kini bekerja di berbagai bidang mulai dari pendidikan, media, hingga wirausaha halal dilibatkan dalam memberikan pelatihan kepada santri. Workshop dilakukan secara hybrid, memadukan pertemuan tatap muka dengan pelatihan daring, agar santri terbiasa menggunakan teknologi tanpa kehilangan interaksi personal khas pesantren. Dari perspektif manajemen sumber daya manusia (SDM), pendekatan ini menunjukkan bagaimana KH. Marzuqi menggunakan karisma dan pendekatan partisipatif untuk mengatasi hambatan di unit-unit otonom pesantren. Di Media Santri NU divisi marketing, misalnya, muncul tantangan besar berupa pengaruh media sosial terhadap fokus kerja santri. Banyak santri yang awalnya teralihkan oleh tren viral dan konten hiburan yang tidak mendidik. Namun, KH. Marzuqi mengatasi hal ini dengan cara yang bijak, beliau tidak melarang media sosial secara keras, tetapi mengarahkannya menjadi sarana dakwah dan promosi konten halal. KH. Marzuqi menekankan pentingnya tanggung jawab moral dalam setiap konten yang dipublikasikan.

Pendekatan ini berhasil mengubah pola pikir santri dari sekadar pengguna media sosial menjadi produsen konten yang kreatif dan

beretika. Santri mulai membuat video edukatif tentang fiqih, promosi produk lokal pesantren, video clip pesantren hingga konten motivasi yang menumbuhkan nilai kerja keras dan kejujuran. Di unit lain, yaitu Gasek Foto Copy, tantangan yang dihadapi lebih pada resistensi terhadap digitalisasi. Sebagian santri yang sudah terbiasa dengan sistem manual awalnya enggan menggunakan mesin baru atau aplikasi digital untuk pencatatan transaksi. Untuk mengatasinya, KH. Marzuqi menerapkan pendekatan yang bersifat praktis dan humanis. Beliau mengajak santri untuk ikut serta langsung dalam uji coba alat baru, memberi kesempatan kepada mereka untuk belajar sambil praktik. Perlahan, perubahan mulai tampak. Santri yang dulu enggan mencoba teknologi kini menjadi lebih percaya diri dan terbuka terhadap inovasi. Mereka mulai melihat teknologi bukan sebagai ancaman, tetapi sebagai alat perjuangan ekonomi dan dakwah. Unit Gasek Foto Copy kemudian berkembang lebih efisien dan mampu bersaing di Malang. Melalui strategi ini, KH. Marzuqi berhasil membentuk SDM santri yang tangguh, adaptif, dan beretika, yang siap menghadapi kompetisi ekonomi perkotaan tanpa kehilangan identitas keislamannya.

Secara metodologis, penelitian ini dibatasi pada dinamika strategi adaptif tersebut di lingkungan Sabilurrosyad sebagai studi kasus kualitatif. Pendekatan ini digunakan agar peneliti dapat menggali makna, motivasi, dan perubahan perilaku santri secara mendalam melalui observasi aktivitas harian, wawancara dengan santri dan pengelola, serta dokumentasi kegiatan unit otonom. Dengan cara ini, hasil penelitian

diharapkan tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga mampu menjelaskan mekanisme kepemimpinan karismatik yang efektif dalam konteks urban dan kompetitif.

Dalam kerangka spiritual, pendekatan KH. Marzuki dapat dikaitkan dengan QS. Al-Maidah [5]: 54, yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا مَنْ يَرْتَدَّ مِنْكُمْ عَنْ دِينِهِ ۖ فَسَوْفَ يَأْتِي اللَّهَ بِقَوْمٍ يُحِبُّهُمْ
وَيُحِبُّونَهُ ۖ أَذِلَّةٌ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ أَعِزَّةٌ عَلَى الْكَافِرِينَ يُجَاهِدُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا
يَخَافُونَ لَوْمَةً لَآئِمَةً ذَلِكَ فَضْلُ اللَّهِ يُؤْتِيهِ مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ ﴿٥٤﴾

Artinya: *Wahai orang-orang yang beriman, siapa di antara kamu yang murtad dari agamanya, maka Allah akan mendatangkan suatu kaum yang Dia mencintai mereka dan mereka pun mencintai-Nya, yang bersikap lemah lembut terhadap orang-orang mukmin dan bersikap tegas terhadap orang-orang kafir. Mereka berjihad di jalan Allah dan tidak takut pada celaan orang yang mencela. Itulah karunia Allah yang diberikan-Nya kepada siapa yang Dia kehendaki. Allah Maha luas (pemberian-Nya) lagi Maha Mengetahui.*

Ayat ini mencerminkan semangat ketangguhan dan solidaritas komunitas beriman yang menjadi fondasi utama dalam menghadapi tekanan sosial dan tantangan zaman. KH. Marzuqi memaknai ayat ini sebagai landasan untuk membangun komunitas santri yang kuat secara spiritual, solid dalam kebersamaan, dan adaptif terhadap perubahan. Beliau menanamkan sikap lembut dalam membina, tetapi tegas dalam prinsip, agar santri tidak kehilangan arah di tengah arus modernisasi zaman. Beliau menanamkan sikap lembut dalam membina, tetapi tegas dalam prinsip, agar santri tidak kehilangan arah di tengah arus modernisasi. Dengan demikian, strategi kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar di Pondok Pesantren Sabilurrosyad menunjukkan bahwa tantangan urban bukanlah penghalang, melainkan peluang untuk

tumbuh dan bertransformasi. Melalui perpaduan antara nilai Islam, keteladanan moral, inovasi teknologi, dan kolaborasi sosial, pesantren mampu melahirkan generasi santri yang mandiri, profesional, dan berjiwa dakwah. Mereka bukan hanya penerus tradisi keilmuan Islam, tetapi juga aktor perubahan yang siap berperan aktif dalam pembangunan ekonomi dan spiritual masyarakat modern.

2.3 Kerangka Berpikir



Gambar 1.1 Kerangka Berpikir

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti memahami secara mendalam makna serta dinamika yang terjadi di lapangan. Melalui metode ini, peneliti berusaha menelusuri secara langsung bagaimana kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar berperan dalam proses pemberdayaan ekonomi santri dan modernisasi Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang. Mengacu pada pandangan Creswell (2018), penelitian kualitatif berangkat dari pemahaman bahwa realitas sosial dibangun melalui interaksi dan makna yang dihasilkan oleh individu. Oleh sebab itu, penelitian dilakukan di lingkungan alami pesantren, di mana peneliti berinteraksi langsung dengan para partisipan. Dalam proses ini, peneliti menjadi instrumen utama dalam pengumpulan data melalui observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Pendekatan ini memungkinkan diperolehnya gambaran yang kaya dan detail mengenai pengalaman, persepsi, serta nilai-nilai yang hidup di lingkungan pesantren.

Desain studi kasus tunggal dipilih karena Pondok Pesantren Sabilurrosyad memiliki karakter khas sebagai lembaga yang berhasil memadukan tradisi keislaman dengan inovasi modern, baik di bidang ekonomi maupun media digital. Fokus penelitian diarahkan untuk menelaah bagaimana karisma seorang kyai mampu memengaruhi perilaku, motivasi, serta semangat kemandirian santri, terutama melalui program-program seperti Gasek

Multimedia dan Koperasi Pondok. Penelitian ini tidak bertujuan untuk menghasilkan temuan yang bersifat umum atau statistik, melainkan untuk memberikan pemahaman yang mendalam mengenai fenomena kepemimpinan karismatik di lingkungan pesantren modern. Pendekatan ini juga relevan dengan bidang Manajemen sumber daya manusia, karena membantu menjelaskan bagaimana nilai-nilai spiritual dan kepemimpinan kyai dapat berkontribusi terhadap pengembangan potensi santri menuju kemandirian berwirausaha yang beretika Islami.

Pertama, pendekatan survei kuantitatif tidak memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap 'bagaimana' mekanisme karisma bekerja dalam pemberdayaan ekonomi santri. Pertanyaan penelitian ini membutuhkan analisis proses (process analysis) yang hanya dapat dilakukan melalui wawancara mendalam dan observasi partisipatif. Kedua, studi kasus memungkinkan peneliti menggunakan triangulasi multi-sumber wawancara dengan 6 informan, observasi di 4 unit usaha, dan dokumentasi dari berbagai arsip sehingga validitas temuan lebih kuat dibandingkan data dari satu sumber saja. Ketiga, fenomena kepemimpinan karismatik kyai di pesantren urban bersifat idiografis, artinya memiliki keunikan kontekstual yang tidak dapat digeneralisasi secara statistik. Namun, justifikasi nomotetis dapat dibangun melalui analytical generalization, yaitu menghubungkan temuan dengan teori Weber (1947), House (1977), dan Conger-Kanungo (1998) yang berlaku universal.

Dengan demikian, penggunaan pendekatan kualitatif studi kasus dianggap paling tepat untuk menjawab fokus penelitian, yaitu menggambarkan

ciri-ciri karisma KH. Marzuqi Mustamar, memahami terhadap pelaksanaan program ekonomi santri, serta menjelaskan peran kepemimpinan KH. Marzuqi dalam mendorong modernisasi pesantren di tengah dinamika masyarakat urban dan arus digitalisasi.

3.2 Lokasi penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang, Jawa Timur, yang dipilih sebagai lokasi utama studi kasus. Menurut Creswell (2018), pemilihan lokasi dalam penelitian kualitatif dilakukan secara *purposive* atau bertujuan (*purposeful sampling*), dengan mempertimbangkan tempat atau individu yang paling mampu memberikan pemahaman mendalam terhadap fenomena yang diteliti. Dalam konteks ini, Pondok Pesantren Sabilurrosyad dipilih karena memiliki karakteristik yang relevan dengan fokus penelitian, yaitu kepemimpinan karismatik seorang kyai yang berperan penting dalam proses pemberdayaan ekonomi santri dan modernisasi lembaga pendidikan Islam di lingkungan urban.

Sesuai dengan prinsip *bounded system* dalam desain studi kasus kualitatif (Creswell, 2018), lokasi penelitian dibatasi secara jelas pada satu institusi, satu figur kepemimpinan, dan satu konteks sosial yakni pesantren urban di Kota Malang yang beradaptasi dengan tantangan modernitas tanpa kehilangan identitas tradisionalnya. Penetapan lokasi ini memungkinkan peneliti untuk memahami secara holistik hubungan antara nilai karismatik kyai, struktur kelembagaan, dan praktik ekonomi santri yang berkembang di bawah arahan kepemimpinan tersebut.

Pemilihan Pondok Pesantren Sabilurrosyad juga didasarkan pada

kriteria kontekstual yang dikemukakan Creswell, yakni:

1. lokasi yang mampu memberikan akses data yang kaya dan bermakna (*information-rich cases*)
2. memiliki fenomena yang jelas dan spesifik untuk diamati secara mendalam dan
3. memungkinkan peneliti melakukan observasi langsung terhadap interaksi sosial dan praktik nyata di lapangan.

Pesantren ini berfungsi sebagai lingkungan alami (*natural setting*) bagi penelitian, di mana aktivitas keseharian santri, interaksi dengan kyai, serta kegiatan ekonomi dan media pesantren berlangsung secara alami tanpa intervensi peneliti. Pengumpulan data akan difokuskan pada beberapa area utama, antara lain *majelis taklim* (sebagai ruang interaksi spiritual dan karismatik), unit usaha otonom seperti Koperasi Pondok dan Gasek Multimedia (untuk menganalisis pemberdayaan ekonomi), serta kantor pengurus pesantren (untuk wawancara mengenai strategi modernisasi dan adaptasi kelembagaan). Selama proses penelitian, peneliti akan melakukan observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan dokumentasi selama kurang lebih dua bulan pada tahun 2025. Sejalan dengan pandangan Creswell (2018), lokasi seperti ini mendukung pendekatan kualitatif karena menyediakan konteks sosial yang kompleks dan dinamis, memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang konkret, kontekstual, dan reflektif mengenai bagaimana karisma kepemimpinan kyai membentuk perilaku, nilai kerja, serta orientasi ekonomi santri di tengah pengaruh modernisasi dan media digital.

Dengan demikian, pemilihan Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang sebagai lokasi penelitian memenuhi prinsip dasar penelitian kualitatif Creswell yakni keterikatan konteks, kedalaman makna, dan eksplorasi pengalaman manusia dalam situasi nyata sehingga lokasi ini dipandang paling tepat untuk mengungkap kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar sebagai model transformasi sosial-ekonomi pesantren di era modern.



Gambar 1.2 Lokasi Pondok Pesantren Sabilurrosyad

3.3 Subjek Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, pemilihan subjek atau partisipan dilakukan secara *purposive* atau bertujuan (*purposeful sampling*), yaitu strategi pemilihan individu dan kelompok yang paling mampu memberikan pemahaman mendalam terhadap fenomena yang sedang diteliti (Creswell, 2018). Pendekatan ini tidak berfokus pada jumlah partisipan yang besar, melainkan pada kekayaan informasi (*information-rich cases*) yang dapat membantu peneliti mengungkap makna dan proses sosial di balik fenomena. Oleh karena itu, penelitian ini melibatkan partisipan yang secara langsung mengalami dan memahami fenomena kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang. Berdasarkan prinsip tersebut, subjek utama penelitian adalah KH. Marzuqi Mustamar selaku kyai karismatik dan pemimpin pesantren yang menjadi pusat fenomena studi. Beliau dipilih sebagai informan kunci (*key informant*) karena memiliki

pengalaman langsung dalam mengarahkan karakter, nilai, dan strategi pemberdayaan ekonomi santri.

Pandangan dan pengalaman beliau menjadi fondasi dalam memahami dimensi karisma kepemimpinan serta pengaruhnya terhadap transformasi perilaku sumber daya manusia (SDM) santri. Selanjutnya, subjek inti penelitian adalah para santri Pondok Pesantren Sabilurrosyad yang berusia antara 18–25 tahun dan terlibat aktif dalam unit-unit usaha pesantren seperti Gasek Foto Copy dan Unit Koperasi Pondok. Mereka dipilih karena mengalami secara langsung proses pemberdayaan ekonomi dan transformasi perilaku yang dipengaruhi oleh kepemimpinan kyai. Sesuai dengan pandangan Creswell bahwa penelitian kualitatif mengutamakan *depth over breadth* (kedalaman makna daripada keluasan jumlah).

Selain itu, pengurus pesantren juga dilibatkan sebagai subjek pendukung, terdiri dari sekitar 5-6 orang yang memiliki tanggung jawab dalam bidang pengawasan, pengembangan kelembagaan, dan koordinasi kegiatan santri. Kelompok ini memberikan perspektif administratif dan organisatoris mengenai bagaimana kepemimpinan karismatik kyai diterjemahkan ke dalam kebijakan dan praktik modernisasi pesantren.

Pemilihan partisipan didasarkan pada tiga kriteria utama yang sesuai dengan pedoman Creswell (2018):

1. Relevansi terhadap fenomena, partisipan memiliki kedekatan dan interaksi langsung dengan KH. Marzuqi Mustamar, sehingga dapat memberikan data autentik tentang karisma kepemimpinan.
2. Pengalaman kontekstual, partisipan aktif dalam unit ekonomi pesantren

sehingga dapat menggambarkan praktik nyata pemberdayaan ekonomi santri.

3. Keterlibatan sosial, partisipan hidup dan beraktivitas dalam lingkungan pesantren urban yang menghadapi tantangan modernisasi dan digitalisasi.

Dengan total partisipan sekitar 5-7 orang, penelitian ini menjaga keseimbangan antara variasi pandangan dan kedalaman analisis. Jumlah tersebut sejalan dengan rekomendasi Creswell bahwa penelitian kualitatif idealnya melibatkan sejumlah kecil partisipan yang memungkinkan eksplorasi mendalam melalui wawancara intensif dan observasi berkelanjutan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menangkap beragam perspektif mulai dari narasi kyai tentang visi spiritual dan kepemimpinan inklusif hingga pengalaman santri tentang motivasi, nilai kerja, dan perubahan perilaku kewirausahaan. Dengan demikian, subjek penelitian ini mencerminkan desain studi kasus kualitatif yang menekankan pemahaman holistik terhadap interaksi sosial dan proses transformasi yang terjadi dalam konteks kepemimpinan karismatik di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang.

3.4 Sumber Data dan Jenis Data

Dalam penelitian kualitatif, sumber data merupakan elemen utama yang membentuk dasar interpretasi terhadap fenomena yang diteliti. Menurut Creswell (2018), data kualitatif dapat berasal dari berbagai bentuk, seperti wawancara, observasi, dokumen, dan materi audiovisual, yang dikumpulkan secara langsung di lapangan (*natural setting*) untuk memperoleh pemahaman mendalam dan kontekstual. Data tersebut tidak dikategorikan sebagai “primer” atau “sekunder” secara kaku, melainkan

dipandang sebagai *multiple sources of evidence* yang saling melengkapi untuk memperkuat kredibilitas temuan melalui triangulasi sumber.

1. Dalam konteks penelitian ini, data diperoleh dari dua kategori besar: Data utama (*primary qualitative sources*) yang bersumber dari pengalaman langsung partisipan melalui wawancara dan observasi, serta
2. Data pendukung (*secondary qualitative sources*) yang berasal dari dokumen dan artefak tertulis atau visual untuk memperkaya pemahaman fenomena.

3.4.1 Data Utama (Primary Qualitative Sources)

Data utama dalam penelitian ini dikumpulkan secara langsung dari partisipan yang terlibat dalam fenomena kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang. Sesuai dengan pandangan Creswell (2018), data utama dalam studi kualitatif biasanya diperoleh melalui wawancara mendalam (*in-depth interviews*), observasi partisipatif (*participant observation*), dan catatan lapangan (*field notes*), di mana peneliti berperan sebagai instrumen utama yang secara aktif menginterpretasikan makna dari data yang dikumpulkan.

1. Wawancara mendalam dilakukan terhadap tiga kelompok partisipan:
 1. KH. Marzuqi Mustamar sebagai informan kunci untuk memahami makna dan nilai karisma dalam kepemimpinannya.
 2. Santri aktif yang berusia 18–25 tahun dan mengelola unit usaha otonom seperti Gasek Multimedia dan Unit usaha

Pondok, guna menggali pengalaman mereka dalam proses pemberdayaan ekonomi dan perubahan etos kerja.

3. Pengurus pesantren sebagai informan pendukung yang menjelaskan kebijakan, strategi, dan modernisasi lembaga.
2. Observasi partisipatif dilakukan di lingkungan alami pesantren, meliputi kegiatan majelis taklim, pertemuan pengurus, dan aktivitas ekonomi di unit usaha pesantren. Observasi ini memungkinkan peneliti menangkap interaksi sosial, ekspresi non-verbal, serta situasi yang mencerminkan pengaruh karisma kepemimpinan kyai terhadap perilaku santri.
3. Catatan lapangan dan refleksi peneliti digunakan untuk mendokumentasikan detail kontekstual, deskripsi emosional, serta dinamika interaksi yang tidak selalu terungkap dalam wawancara. Hal ini sesuai dengan konsep Creswell bahwa peneliti kualitatif harus berperan sebagai *observer-participant* yang mencatat secara reflektif proses dan makna yang muncul selama penelitian.

3.4.2 Data Pendukung (Secondary Qualitative Sources)

Selain data utama, penelitian ini juga memanfaatkan dokumen dan materi tertulis atau visual sebagai sumber data pendukung. Menurut Creswell (2018), dokumen berfungsi untuk *corroborate and augment* (mengonfirmasi dan memperluas) temuan dari data lapangan, serta membantu peneliti memahami konteks sosial, historis, dan institusional dari fenomena yang dikaji. Data pendukung dalam penelitian ini mencakup:

4. Dokumen internal pesantren, seperti informasi keuangan unit usaha,

- arsip kegiatan pemberdayaan, dan dokumen kebijakan organisasi;
5. Materi tertulis eksternal, seperti laporan Kementerian Agama, literatur akademik tentang kepemimpinan pesantren dan ekonomi syariah;
 6. Sumber daring dan media pesantren, termasuk artikel digital, video kegiatan, serta publikasi dari Gasek Pustaka atau divisi Media Santri NU.

Data sekunder ini berperan dalam proses triangulasi, yakni perbandingan hasil wawancara dan observasi dengan data dokumenter untuk meningkatkan validitas temuan. Sebagaimana ditegaskan Creswell (Nurfajriani et al., 2024) triangulasi tidak hanya memperkuat keandalan data, tetapi juga membantu peneliti menghasilkan pemahaman yang kredibel, komprehensif, dan kontekstual terhadap fenomena yang diteliti. Dengan demikian, kombinasi antara data utama dan data pendukung dalam penelitian ini selaras dengan prinsip dasar penelitian kualitatif Creswell, yaitu penggunaan berbagai sumber informasi yang memungkinkan eksplorasi fenomena secara holistik, interpretatif, dan reflektif dalam konteks alami Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data merupakan proses yang melibatkan interaksi langsung peneliti dengan partisipan di lingkungan alami (*natural setting*). Menurut Creswell (2018), data kualitatif dikumpulkan dari berbagai sumber, seperti wawancara, observasi, dokumentasi, dan materi audiovisual, dengan tujuan memperoleh pemahaman mendalam mengenai makna yang dibangun oleh partisipan terhadap suatu fenomena sosial. Proses

ini bersifat iteratif, di mana pengumpulan, analisis, dan refleksi data berlangsung secara berulang untuk memperkuat kredibilitas temuan. Dalam konteks penelitian ini, teknik pengumpulan data disusun untuk menggali secara menyeluruh fenomena kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar dalam pemberdayaan ekonomi santri dan modernisasi Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang, melalui tiga teknik utama sebagaimana dikemukakan Creswell, yaitu wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi.

3.5.1 Wawancara Mendalam (*In-Depth Interviews*)

Wawancara merupakan salah satu bentuk utama pengumpulan data dalam penelitian Kualitatif. Creswell (2018) menjelaskan bahwa wawancara dapat bersifat terstruktur, semi-terstruktur, atau tidak terstruktur, tergantung pada fleksibilitas yang diperlukan untuk memahami pengalaman partisipan secara mendalam. Dalam penelitian ini digunakan wawancara semi-terstruktur, karena memberikan keseimbangan antara panduan pertanyaan dan kebebasan bagi partisipan untuk mengekspresikan pandangan mereka secara alami. Wawancara dilakukan terhadap tiga kelompok partisipan, yaitu:

1. KH. Marzuqi Mustamar sebagai informan kunci untuk menggali makna karisma, kepemimpinan, dan strategi pemberdayaan ekonomi santri.
2. Santri yang aktif dalam unit usaha seperti Gasek Multimedia dan Unit usaha pesantren, guna mengungkap pengalaman transformasi perilaku dan etos kerja.
3. Pengurus pesantren yang berperan dalam perencanaan dan pelaksanaan program modernisasi lembaga.

Proses wawancara dilakukan secara tatap muka, direkam (dengan izin partisipan), dan didukung dengan catatan lapangan reflektif untuk menangkap ekspresi non- verbal dan konteks sosial interaksi.

3.5.2 Observasi Partisipatif (*Participant Observation*)

Creswell (2018) menegaskan bahwa observasi merupakan teknik penting dalam penelitian kualitatif karena memungkinkan peneliti mengamati perilaku, tindakan, dan interaksi sosial secara langsung di konteks alami. Dalam penelitian ini digunakan pendekatan observasi partisipatif, di mana peneliti terlibat dalam kegiatan sehari-hari pesantren tanpa mengganggu aktivitas normal partisipan.

Observasi dilakukan pada kegiatan seperti:

1. Majelis taklim dan pengajian KH. Marzuqi Mustamar untuk mengamati interaksi karismatik antara kyai dan santri.
2. Aktivitas di unit usaha pesantren (seperti Gasek Foto Copy dan Koperasi Pondok) untuk merekam dinamika kerja, koordinasi, dan etos ekonomi santri.
3. Pertemuan pengurus pesantren untuk memahami strategi kelembagaan dalam adaptasi modernisasi.

Hasil observasi dicatat dalam bentuk *field notes* yang mencakup deskripsi situasional, interaksi sosial, serta refleksi peneliti terhadap makna yang muncul selama proses penelitian.

3.5.3 Dokumentasi (*Document and Visual Materials Analysis*)

Menurut Creswell (2018), dokumen dan materi visual merupakan sumber

data pelengkap yang dapat digunakan untuk mengonfirmasi, memperluas, dan memvalidasi temuan dari wawancara dan observasi. Dokumen dapat berupa arsip internal, laporan kegiatan, catatan administratif, maupun publikasi eksternal yang relevan dengan konteks penelitian.

Dalam penelitian ini, dokumen yang dikumpulkan mencakup:

4. Arsip kegiatan pelatihan wirausaha santri dan program pemberdayaan ekonomi.
5. Artikel, publikasi media santri, serta video kegiatan KH. Marzuqi Mustamar di bidang pendidikan dan sosial.
6. Analisis dokumen dilakukan dengan prinsip *content analysis*, yaitu menelaah isi dan konteks dokumen untuk menemukan pola, nilai, dan strategi yang berkaitan dengan kepemimpinan karismatik dan modernisasi pesantren.

3.6 Etika Pengumpulan Data

Sejalan dengan prinsip etika penelitian kualitatif Creswell (2018), setiap proses pengumpulan data dilakukan dengan *informed consent*, menjaga kerahasiaan identitas partisipan, dan memastikan bahwa partisipasi dilakukan secara sukarela. Peneliti berperan sebagai instrumen utama yang berinteraksi langsung dengan partisipan selama periode penelitian selama kurang lebih dua bulan, sambil menjaga objektivitas interpretatif dan sensitivitas terhadap nilai-nilai keagamaan serta budaya pesantren. Dengan demikian, penerapan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi dalam penelitian ini mengikuti kerangka Creswell yang menekankan pengumpulan data dari berbagai sumber, dalam konteks alami, melalui keterlibatan langsung peneliti, sehingga menghasilkan pemahaman yang mendalam dan komprehensif mengenai

fenomena kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang.

Tabel 3 Desain Pengumpulan Data

No	Pertanyaan Penelitian	Data yang dibutuhkan	Teknik Pengumpulan Data		
			W	O	D
1.	Karakteristik kepemimpinan kharismatik KH. Marzuqi Mustamar di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang.	1. Latar belakang KH. Marzuqi Mustamar. 2. Visi, Misi, dan nilai-nilai kepemimpinan yang dipegang.	√	√	√
2.	Strategi KH. Marzuqi Mustamar dalam memberdayakan ekonomi santri di Pondok Pesantren Sabilurrosyad.	1. Bentuk-bentuk modernisasi yang diterapkan (infrastruktur, kurikulum, teknologi). 2. Kebijakan dan sistem pendidikan yang dikembangkan.	√	√	√
		3. Integrasi nilai tradisional pesantren dengan pendekatan modern.			
3.	Implementasi modernisasi di Pondok Pesantren Sabilurrosyad di bawah kepemimpinan KH. Marzuqi Mustamar	1. Bentuk-bentuk modernisasi yang diterapkan (infrastruktur, kurikulum, teknologi). 2. Kebijakan dan sistem pendidikan yang dikembangkan. 3. Integrasi nilai tradisional pesantren dengan pendekatan modern.	-	√	√

4.	Peran kepemimpinan kharismatik KH. Marzuqi Mustamar dalam mendorong pemberdayaan ekonomi santri	1. Filosofi dan pandangan KH. Marzuqi Mustamar tentang ekonomi santri. 2. Keputusan strategis dan keterlibatan langsung dalam pembinaan ekonomi santri. 3. Testimoni santri tentang pengaruh kepemimpinannya terhadap keberhasilan ekonomi.	√	√	√
----	---	---	---	---	---

Keterangan : W = Wawancara ; O = Observasi ; D = Dokumentasi

1. Wawancara

Dalam penelitian kualitatif, wawancara merupakan salah satu teknik utama pengumpulan data yang menekankan interaksi langsung antara peneliti dan partisipan. Menurut Creswell (2018), wawancara memungkinkan peneliti untuk memperoleh data yang kaya dan mendalam mengenai pengalaman, pandangan, serta makna yang dikonstruksi oleh partisipan terhadap fenomena yang diteliti. Wawancara menjadi bagian penting dari proses pengumpulan data kualitatif karena memberi kesempatan kepada peneliti untuk memahami dunia sosial dari perspektif partisipan secara langsung dalam konteks alami atau *natural setting*. Penelitian ini menggunakan wawancara semi-struktural (*semi-structured interview*), sebagaimana disarankan oleh Creswell, yang menggabungkan panduan pertanyaan dengan fleksibilitas untuk menggali tema-tema baru sesuai dengan alur percakapan. Pendekatan ini memberikan keseimbangan antara arah penelitian yang sistematis dan peluang bagi partisipan untuk mengekspresikan pandangan mereka secara bebas. Wawancara dilakukan dengan berbagai

partisipan yang telah dipilih melalui teknik *purposeful sampling*, yaitu mereka yang dianggap memiliki pengalaman langsung dan relevan dengan fenomena kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar di Pondok Pesantren Sabilurrosyad.

Partisipan utama dalam wawancara meliputi KH. Marzuqi Mustamar sebagai informan kunci yang mewakili dimensi kepemimpinan karismatik dan pemberdayaan ekonomi santri, santri-santri yang tergabung dalam badan otonom pesantren yang aktif dalam pengelolaan unit usaha sebagai representasi transformasi perilaku dan etos kerja, serta pengurus pesantren yang berperan dalam modernisasi lembaga. Melalui wawancara dengan ketiga kelompok partisipan tersebut, peneliti berupaya menangkap beragam perspektif tentang bagaimana karisma kepemimpinan kyai berperan dalam membentuk perilaku kewirausahaan santri dan menggerakkan modernisasi pesantren. Selama wawancara berlangsung, peneliti berperan sebagai instrumen utama (*key instrument*) yang secara aktif mendengarkan, menyesuaikan arah pertanyaan, dan mencatat nuansa-nuansa nonverbal maupun konteks sosial yang muncul. Proses wawancara dilakukan di lingkungan alami pesantren agar makna yang diperoleh tetap kontekstual, sesuai dengan prinsip Creswell bahwa penelitian kualitatif sebaiknya dilakukan di lapangan tempat partisipan menjalani pengalaman mereka.

Data dikumpulkan melalui rekaman wawancara (dengan izin partisipan) serta catatan lapangan yang memuat deskripsi suasana, ekspresi, dan refleksi peneliti terhadap dinamika interaksi selama wawancara. Selain itu, proses wawancara dilaksanakan dengan memperhatikan aspek etika penelitian

sebagaimana dijelaskan oleh Creswell, yakni memperoleh persetujuan dari partisipan (*informed consent*), menjaga kerahasiaan identitas, dan memberikan hak bagi partisipan untuk menarik diri dari proses penelitian kapan pun mereka menghendaki. Prinsip-prinsip etika ini diterapkan untuk memastikan bahwa hubungan antara peneliti dan partisipan berlangsung dalam suasana saling menghormati dan terbuka. Dengan demikian, penggunaan metode wawancara dalam penelitian ini selaras dengan kerangka konseptual yang dijelaskan oleh Creswell, karena memberikan ruang bagi peneliti untuk memahami secara mendalam pengalaman hidup dan interpretasi subjektif para partisipan. Melalui wawancara yang bersifat terbuka, kontekstual, dan reflektif, peneliti dapat mengungkap kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar dalam mentransformasi perilaku santri melalui pemberdayaan ekonomi dan modernisasi lembaga pesantren secara autentik dan bermakna.

Selain itu, proses wawancara dilaksanakan dengan memperhatikan aspek etika penelitian sebagaimana dijelaskan oleh Creswell, yakni memperoleh persetujuan dari partisipan, menjaga kerahasiaan identitas, dan memberikan hak bagi partisipan untuk menarik diri dari proses penelitian kapan pun mereka menghendaki. Prinsip-prinsip etika ini diterapkan untuk memastikan bahwa hubungan antara peneliti dan partisipan berlangsung dalam suasana saling menghormati dan terbuka. Dengan demikian, penggunaan metode wawancara dalam penelitian ini selaras dengan kerangka konseptual yang dijelaskan oleh Creswell, karena memberikan ruang bagi peneliti untuk memahami secara mendalam pengalaman hidup dan interpretasi subjektif para partisipan. Melalui wawancara yang bersifat terbuka, kontekstual, dan reflektif, peneliti

dapat mengungkap dinamika kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar dalam mentransformasi perilaku santri melalui pemberdayaan ekonomi dan modernisasi lembaga pesantren secara autentik dan bermakna.

Tabel 4 Teknik Pengumpulan Data Berdasarkan Wawancara

No.	Pertanyaan Penelitian	Data yang dibutuhkan	Informan	Konteks Wawancara
1.	Karakteristik kepemimpinan kharismatik KH. Marzuqi Mustamar di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang	1. Profil biografi dan latar belakang pendidikan KH. Marzuqi Mustamar. 2. Nilai-nilai kepemimpinan yang dipegang. 3. Persepsi pengurus, ustadz, dan santri tentang karakteristik kepemimpinan KH.Marzuqi Mustamar.	1. KH.Marzuqi Mustamar (Pimpinan Pondok Pesantren) 2. Pengurus Pondok Pesantren 3. Ustadz/Ustadzah 4. Santri Senior	1. Filosofi kepemimpinan membahas latar belakang pendidikan, pengalaman, dan filosofi yang membentuk gaya kepemimpinan beliau 2. Karakteristik karismatik mendiskusikan nilai-nilai, prinsip, dan karakter yang menjadi ciri khas kepemimpinan beliau menurut pandangan pengurus dan ustadz 3. Persepsi santri menggali

				pengalaman dan pandangan santri tentang interaksi dengan KH. Marzuqi Mustamar dan bagaimana kepemimpinan beliau mempengaruhi mereka.
2.	Strategi KH. Marzuqi Mustamar dalam memberdayakan ekonomi santri di Pondok Pesantren Sablurrosyad	1. Program-program pemberdayaan ekonomi santri yang dikembangkan. 2. Sistem manajemen dan pengelolaan unit usaha pesantren. 3. Pelatihan kewirausahaan dan pendampingan usaha untuk santri.	1. KH. Marzuqi Mustamar 2. Pengelola Unit Usaha Pesantren 3. Santri yang terlibat dalam program pemberdayaan ekonomi	1. Inisiasi program ekonomi membahas latar belakang, tujuan, dan strategi pengembangan program pemberdayaan ekonomi santri yang digagas oleh KH. Marzuqi Mustamar 2. Implementasi dan pengelolaan mendiskusikan sistem

				operasional, struktur manajemen, dan mekanisme pengelolaan unit usaha pesantren dalam keseharian 3. Dampak dan pengalaman santri menggali pengalaman santri dan alumni dalam mengikuti program ekonomi, pelatihan yang diperoleh, serta manfaat yang dirasakan untuk pengembangan keterampilan wirausaha mereka
3.	Implementasi modernisasi di Pondok Pesantren Sabilurrosyad dibawah	1. Bentuk-bentuk modernisasi yang diterapkan (infrastruktural)	1. KH.Marzuqi Mustamar 2. Ustadz/Ustadzah 3. Santri umum	1. Konsep modernisasi membahas gagasan, dan alasan KH. Marzuqi

	kepemimpinan KH. Marzuqi Mustamar	r , kurikulum, teknologi). 2. Kebijakan dan sistem pendidikan yang dikembangkan. 3. Integrasi nilai tradisional pesantren dengan pendekatan modern.		Mustamar dalam menerapkan modernisasi di pesantren serta bentuk-bentuk modernisasi yang diimplementasikan 2. Sistem pendidikan modern mendiskusikan perubahan kurikulum, metode pembelajaran, penggunaan teknologi, dan pengembangan infrastruktur pendidikan di pesantren 3. Keseimbangan tradisi modernitas menggali bagaimana nilai-nilai tradisional
--	-----------------------------------	---	--	--

				pesantren tetap dipertahankan sambil mengadopsi pendekatan modern, serta respons komunitas pesantren terhadap perubahan tersebut
--	--	--	--	--

Sumber : Desain Wawancara oleh Peneliti (2025)

2. Observasi

Dalam penelitian kualitatif, observasi merupakan teknik utama yang digunakan untuk memperoleh pemahaman mendalam tentang perilaku, tindakan, dan interaksi sosial partisipan di lingkungan alami mereka. Menurut Creswell (2018), observasi dalam penelitian kualitatif dilakukan untuk menangkap makna yang terkandung dalam aktivitas manusia sebagaimana yang terjadi secara langsung (*real-life setting*), tanpa melakukan manipulasi terhadap situasi yang sedang diamati. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memperoleh data yang kaya dan kontekstual, serta memahami dinamika sosial sebagaimana dipersepsikan dan dijalani oleh partisipan.

Peneliti berperan sebagai instrumen utama (*the key instrument*) dalam proses observasi, dengan posisi yang bersifat partisipatif namun tetap reflektif. Creswell menjelaskan bahwa peneliti kualitatif dapat mengambil peran

sebagai *complete observer*, *observer as participant*, atau *participant as observer* tergantung tingkat keterlibatan yang diperlukan dalam konteks penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti mengambil peran sebagai *participant as observer*, di mana peneliti turut hadir dan terlibat secara terbatas dalam kegiatan sehari-hari santri dan pengurus Pondok Pesantren Sabilurrosyad untuk memahami interaksi sosial, pola kepemimpinan, serta praktik pemberdayaan ekonomi yang berlangsung di bawah arahan KH. Marzuqi Mustamar. Observasi dilakukan di beberapa lokasi strategis di dalam pesantren, seperti majelis taklim, unit koperasi pondok, dan badan otonom seperti Gasek Multimedia. Di tempat-tempat tersebut, peneliti mengamati secara langsung bagaimana karisma kepemimpinan kyai terwujud dalam perilaku santri, bagaimana nilai-nilai spiritual diintegrasikan ke dalam kegiatan ekonomi, serta bagaimana proses modernisasi berjalan tanpa menghilangkan identitas keislaman lembaga. Sejalan dengan Creswell (2018), observasi ini bertujuan untuk mendeskripsikan situasi sosial secara rinci, mencatat tindakan-tindakan signifikan, serta merefleksikan makna di balik interaksi antarindividu di lapangan.

Data hasil observasi dicatat melalui *field notes* yang memuat deskripsi objektif tentang kejadian yang diamati dan refleksi subjektif peneliti terhadap konteks sosial dan emosional yang muncul selama proses pengamatan. Creswell menekankan bahwa catatan lapangan dalam penelitian kualitatif tidak hanya berisi apa yang dilihat dan didengar, tetapi juga interpretasi peneliti mengenai makna dari tindakan dan simbol yang diamati. Oleh karena itu, dalam penelitian ini catatan observasi tidak hanya memuat kegiatan fisik

seperti interaksi santri di unit usaha, tetapi juga ekspresi nonverbal, suasana spiritual majelis taklim, serta dinamika komunikasi antara kyai dan santri. Seluruh proses observasi dilaksanakan secara sistematis dan berulang selama periode penelitian berlangsung, untuk memastikan data yang diperoleh bersifat mendalam, kaya makna, dan sesuai dengan konteks alami. Sesuai prinsip etika penelitian yang dijelaskan Creswell, setiap proses pengamatan dilakukan dengan izin pihak pesantren dan partisipan yang terlibat, menjaga privasi, serta menghindari gangguan terhadap aktivitas keseharian mereka.

Melalui metode observasi yang berlandaskan pada kerangka Creswell ini peneliti mampu mengungkap realitas sosial secara autentik dan memahami bagaimana kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar menumbuhkan budaya kerja, kemandirian, dan modernisasi ekonomi di lingkungan Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang. Observasi dalam konteks ini tidak hanya menjadi teknik pengumpulan data, tetapi juga sarana untuk menafsirkan makna dan nilai yang hidup dalam tindakan nyata para partisipan di lapangan.

Tabel 5 Teknik Pengumpulan Data Berdasarkan Observasi

No.	Pertanyaan Penelitian	Data yang dibutuhkan	Fenomena
1.	Karakteristik kepemimpinan kharismatik KH. Marzuqi Mustamar di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang	1. Profil biografi dan latar belakang KH. Marzuqi Mustamar. 2. Visi, misi, nilai-nilai kepemimpinan yang dipegang. 3. Persepsi pengurus, ustadz, dan santri tentang karakteristik kepemimpinannya.	1. Adanya pengakuan dan penghormatan tinggi dari komunitas pesantren terhadap sosok KH. Marzuqi Mustamar sebagai pemimpin yang memiliki potensi yang kuat 2. Kepatuhan dan loyalitas santri serta pengurus terhadap arahan dan kebijakan yang ditetapkan oleh KH. Marzuqi Mustamar 3. Kemampuan KH. Marzuqi

			Mustamar dalam menginspirasi dan memotivasi komunitas pesantren untuk mencapai tujuan bersama melalui keteladanan dan visi yang jelas.
2.	Strategi KH. Marzuqi Mustamar dalam memberdayakan ekonomi santri di Pondok Pesantren Sabilurrosyad.	1. Program-program pemberdayaan ekonomi santri yang dikembangkan. 2. Sistem manajemen dan pengelolaan unit usaha pesantren. 3. Pelatihan kewirausahaan dan pendampingan usaha untuk santri.	1. Berkembangnya berbagai unit usaha ekonomi di lingkungan Pondok Pesantren Sabilurrosyad yang melibatkan santri secara aktif. 2. Adanya program pelatihan kewirausahaan dan pendampingan usaha yang terstruktur untuk meningkatkan keterampilan ekonomi santri. 3. Munculnya santri dan

			alumni yang berhasil menjadi wirausahawan mandiri setelah mengikuti program pemberdayaan ekonomi pesantren.
3.	Implementasi modernisasi Pondok Pesantren Sabilurrosyad di bawah kepemimpinan KH.Marzuqi Mustamar	1. Bentuk-bentuk modernisasi yang diterapkan (infrastruktur, kurikulum, teknologi). 2. Kebijakan dan system Pendidikan yang dikembangkan. 3. Integrasi nilai tradisional pesantren dengan pendekatan modern.	1. Terjadinya transformasi infrastruktur dan fasilitas pesantren yang semakin modern namun tetap mempertahankan identitas pesantren tradisional. 2. Pengintegrasian teknologi informasi dan metode pembelajaran modern dalam sistem pendidikan pesantren tanpa meninggalkan kajian kitab

			kuning klasik. 3. Peningkatan daya saing dan kualitas lulusan pesantren yang mampu beradaptasi dengan tuntutan zaman modern sambil menjaga nilai-nilai keislaman.
4.	Peran kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar dalam mendorong pemberdayaan ekonomi santri	1. Filosofi dan pandangan KH. Marzuqi Mustamar tentang ekonomi santri. 2. Keputusan strategis dan keterlibatan langsung dalam pembinaan ekonomi santri. 3. Testimoni santri tentang pengaruh kepemimpinannya terhadap keberhasilan ekonomi.	1. Adanya perubahan mindset santri tentang pentingnya kemandirian ekonomi sebagai bagian integral dari pendidikan agama yang dipengaruhi oleh ajaran dan keteladanan KH. Marzuqi Mustamar. 2. Keterlibatan aktif dan pembinaan langsung KH.

			Marzuqi Mustamar dalam pengambilan keputusan strategis terkait program ekonomi yang memberikan dampak signifikan terhadap keberhasilan usaha santri. 3. Tingginya motivasi dan antusiasme santri untuk terlibat dalam kegiatan ekonomi produktif karena terinspirasi oleh visi dan dukungan penuh dari KH. Marzuqi Mustamar.
--	--	--	--

Sumber : Desain observasi oleh peneliti (2025)

3. Dokumentasi

Dalam penelitian kualitatif, dokumentasi merupakan salah satu sumber data penting yang digunakan untuk melengkapi hasil wawancara dan observasi. Menurut Creswell (2018), dokumen berfungsi sebagai bahan tertulis atau visual yang dapat memberikan informasi tambahan mengenai konteks sosial, sejarah, dan pengalaman partisipan, serta membantu peneliti memahami fenomena yang diteliti secara lebih komprehensif. Dokumen menjadi sumber data yang kaya karena mampu merefleksikan perspektif institusi, kebijakan, maupun pengalaman individu yang tidak selalu terungkap melalui interaksi langsung. Creswell menjelaskan bahwa dokumen dalam penelitian kualitatif dapat berbentuk dokumen publik maupun dokumen pribadi. Dokumen publik meliputi laporan resmi, arsip organisasi, catatan kebijakan, maupun media cetak dan daring yang relevan dengan fokus penelitian. Sementara dokumen pribadi mencakup catatan harian, surat, foto, atau materi internal lembaga yang mencerminkan pengalaman personal dan nilai-nilai sosial partisipan. Dalam penelitian ini, dokumen yang dianalisis meliputi arsip internal Pondok Pesantren Sabilurrosyad seperti laporan kegiatan pemberdayaan ekonomi santri, dokumen program unit koperasi pondok, publikasi Gasek Multimedia, serta artikel daring dan buku yang membahas kepemimpinan karismatik dan modernisasi pesantren. Penggunaan dokumen dalam penelitian ini bertujuan untuk mendukung validitas data yang diperoleh melalui wawancara dan observasi.

Sejalan dengan Creswell (2018), dokumen digunakan tidak hanya sebagai

bukti pendukung, tetapi juga sebagai bahan interpretatif yang memungkinkan peneliti memahami makna sosial di balik teks dan simbol yang terkandung di dalamnya. Misalnya, laporan kegiatan santri dapat diinterpretasikan sebagai wujud konkret dari visi kepemimpinan KH. Marzuqi Mustamar dalam menanamkan nilai kemandirian dan etos kerja Islami. Proses pengumpulan dokumen dilakukan secara sistematis dengan memperhatikan keaslian, relevansi, dan kredibilitas sumber. Peneliti meninjau dokumen melalui langkah-langkah Creswell, yaitu: menemukan dokumen yang relevan, memperoleh izin untuk mengaksesnya, membaca secara menyeluruh, mencatat konteks serta isi yang signifikan, dan menafsirkan makna yang terkandung sesuai fokus penelitian. Selama proses ini, peneliti menjaga keaslian dokumen serta memastikan bahwa penggunaannya tidak menyalahi prinsip etika, seperti hak privasi dan kerahasiaan lembaga.

Dokumentasi berperan penting dalam memberikan dimensi historis dan faktual terhadap penelitian, membantu peneliti memahami bagaimana nilai-nilai kepemimpinan karismatik, spiritualitas, dan modernisasi ekonomi diartikulasikan dalam bentuk kebijakan, laporan, dan kegiatan nyata di lingkungan Pondok Pesantren Sabilurrosyad. Dengan demikian, sesuai pandangan Creswell, dokumen bukan sekadar pelengkap data, tetapi merupakan sumber utama yang memperkaya pemahaman kualitatif dan memperkuat kredibilitas temuan melalui proses triangulasi yang menyeluruh.

Tabel 6 Teknik Pengumpulan Data Berdasarkan Dokumentasi

No.	Pertanyaan Penelitian	Data yang dibutuhkan	Nama Dokumen
1.	Karakteristik kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang	1. Biografi 2. Gaya kepemimpinan 3. Dampak terhadap santri dan pengurus	1. Biografi KH. Marzuqi Mustamar 2. Dokumentasi ceramah 3. Pesan-pesan KH. Marzuqi Mustamar dipondok
2.	Strategi KH. Marzuqi Mustamar dalam memberdayakan ekonomi santri di Pondok Pesantren Sabilurrosyad	1. Program-program ekonomi untuk santri, 2. Struktur pelaksanaan	1. Dokumen program kewirausahaan santri 2. Laporan keuangan unit
3.	Implementasi modernisasi di Pondok Pesantren Sabilurrosyad di bawah kepemimpinan KH. Marzuqi Mustamar	1. Bentuk modernisasi (kurikulum,fasilit as, teknologi), 2. Proses Pelaksanaan 3. Hasil Ekonomi	1. Dokumen kurikulum pondok 2. Laporan pembangunan fasilitas Dokumentasi penggunaan teknologi di pesantren, usaha, proposal ekonomi.
4.	Peran kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar dalam mendorong pemberdayaan ekonomi santri	1. Keterlibatan KH. Marzuqi dalam kegiatan ekonomi 2. Pengaruh karismatik dalam menggerakkan kegiatan ekonomi	1. Notulen rapat pesantren 2. Dokumentasi sambutan/pidato 3. Laporan kegiatan ekonomi pondok

Sumber : Desain dokumentasi oleh peneliti (2025)

3.7 Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif menurut Creswell (2018) merupakan proses yang berlangsung secara terus-menerus dan berulang selama penelitian dilakukan, dimulai sejak data dikumpulkan hingga penyusunan temuan akhir. Proses ini bukan kegiatan linear, melainkan bersifat siklus (*iterative process*), di mana peneliti secara berulang meninjau, mengorganisasi, menginterpretasi, dan memverifikasi makna data yang diperoleh dari wawancara, observasi, maupun dokumen. Creswell menjelaskan bahwa analisis data kualitatif melibatkan upaya untuk membangun pola, kategori, dan tema yang muncul dari data, kemudian menafsirkan makna temuan-temuan tersebut dalam konteks kehidupan partisipan.

Tahapan analisis data menurut Creswell terdiri atas beberapa langkah utama. Pertama, organisasi dan persiapan data (*organizing and preparing the data for analysis*), di mana peneliti mengumpulkan seluruh data dari lapangan termasuk transkrip wawancara, catatan observasi, dan dokumen kemudian menyiapkannya untuk dianalisis dengan cara membaca ulang dan menata berdasarkan sumbernya. Langkah ini membantu peneliti memahami keseluruhan konteks penelitian dan mengenali pola awal yang muncul dari data. Kedua, membaca seluruh data secara menyeluruh (*reading through all the data*) untuk mendapatkan pemahaman umum terhadap isi dan nada data tersebut. Pada tahap ini, peneliti berusaha menangkap kesan awal tentang makna yang dikandung oleh narasi partisipan, suasana sosial yang diamati, serta konteks simbolik yang muncul dari dokumen. Ketiga, pengkodean data

(*coding process*), yaitu proses identifikasi unit-unit makna dari data yang relevan dengan fokus penelitian.

Menurut Creswell, pengkodean bertujuan untuk mengelompokkan potongan data ke dalam kategori atau label tematik yang mencerminkan pengalaman partisipan. Misalnya, dalam penelitian ini dapat muncul kode seperti “karisma kyai sebagai motivator spiritual”, “etos kerja santri dalam unit usaha”, atau “modernisasi pesantren berbasis nilai syariah.” Pengkodean dilakukan secara manual dengan mengembangkan tema dan deskripsi (*developing themes and descriptions*), di mana peneliti menyusun hasil pengkodean ke dalam tema-tema besar yang menjelaskan fenomena penelitian secara menyeluruh.

Tema tersebut kemudian diuraikan dalam bentuk narasi deskriptif yang kaya konteks untuk menggambarkan proses, makna, dan interaksi sosial yang terjadi di lingkungan Pondok Pesantren Sabilurrosyad. Kelima, penyajian data dan interpretasi makna (*representing and interpreting the findings*). Creswell menekankan pentingnya penyajian temuan dalam bentuk naratif, tabel, atau visualisasi konseptual yang memperlihatkan hubungan antar tema. Pada tahap ini peneliti juga melakukan interpretasi, yaitu menafsirkan makna temuan berdasarkan pandangan teori, literatur, dan refleksi pribadi sebagai peneliti. Interpretasi ini tidak hanya menjelaskan apa yang ditemukan, tetapi juga mengapa fenomena tersebut terjadi dan bagaimana maknanya bagi partisipan. Selanjutnya, verifikasi dan validasi temuan dilakukan melalui proses triangulasi data, yaitu membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumen untuk memastikan konsistensi dan

kredibilitas temuan. Creswell menegaskan bahwa proses ini penting untuk menjamin keabsahan hasil penelitian, dengan memperhatikan kriteria *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability*.

Seluruh proses analisis ini dilakukan secara simultan dengan kegiatan pengumpulan data, sehingga setiap temuan baru di lapangan dapat segera diuji dan dikaitkan dengan pola yang muncul sebelumnya. Dalam konteks penelitian ini, penerapan langkah-langkah Creswell memungkinkan peneliti memahami secara mendalam bagaimana kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar memengaruhi transformasi perilaku santri, proses pemberdayaan ekonomi, dan upaya modernisasi pesantren secara terintegrasi. Dengan demikian, hasil analisis tidak hanya menghasilkan deskripsi fenomena, tetapi juga interpretasi yang bermakna dan aplikatif bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia di lingkungan pesantren urban.

3.8 Uji keabsahan Data

Dalam penelitian kualitatif, keabsahan data atau *trustworthiness* menjadi aspek krusial untuk memastikan bahwa hasil penelitian mencerminkan makna yang sebenarnya dari pengalaman partisipan dan bukan semata interpretasi peneliti. Creswell (2018) menyatakan bahwa validitas dan reliabilitas kuantitatif tidak sepenuhnya cocok diterapkan pada penelitian kualitatif; oleh karena itu, digunakan pengganti kriterium seperti kredibilitas (*credibility*), transferabilitas (*transferability*), dependabilitas (*dependability*), dan konfirmabilitas (*confirmability*) sebagai standar untuk mengevaluasi mutu penelitian kualitatif. Kredibilitas merujuk pada

keyakinan bahwa temuan penelitian benar-benar mencerminkan realitas partisipan dalam konteks penelitian. Untuk mencapai kredibilitas, peneliti melakukan keterlibatan yang memadai dalam lapangan (*prolonged engagement*), pengamatan yang terus-menerus (*persistent observation*), triangulasi data dan metode, serta member *checking* dengan partisipan untuk memastikan interpretasi peneliti sesuai dengan pengalaman mereka. Menurut Creswell, ketika partisipan memverifikasi ringkasan wawancara atau hasil temuan, hal ini memperkuat kredibilitas penelitian.

Transferabilitas menyangkut sejauh mana hasil penelitian dapat diterapkan atau relevan di konteks lain yang serupa. Dalam kerangka Creswell, ini bukan generalisasi statistik, melainkan penyediaan deskripsi tebal (*thick description*) yang memungkinkan pembaca menilai sendiri apakah konteks penelitian cocok untuk diterapkan pada lingkungan lain. Dengan memberikan uraian rinci mengenai setting, partisipan, dan proses penelitian, peneliti memungkinkan pembaca melakukan penilaian transferabilitas. Dependabilitas berkaitan dengan konsistensi proses penelitian dan apakah prosedur yang digunakan dapat dilacak dan dipertanggungjawabkan. Creswell menggarisbawahi pentingnya *audit trail* dokumentasi yang tertata mengenai jalannya penelitian, keputusan-keputusan metodologis, perubahan yang terjadi selama penelitian serta pemeriksaan sejawat atau eksternal (*peer review/external audit*) untuk mengevaluasi apakah proses analisis dan reduksi data dilakukan secara sistematis dan dapat dipertanggungjawabkan. Konfirmabilitas menyangkut derajat di mana temuan penelitian benar-benar berasal dari data partisipan dan bukan hanya

refleksi atau bias peneliti. Untuk menjaga confirmabilitas, peneliti perlu menyusun jurnal refleksi (*memoisasi*) yang mencatat bias pribadi atau asumsi peneliti, serta melakukan triangulasi sumber dan metode sehingga interpretasi dapat diverifikasi oleh orang lain atau penelitian lanjutan.

Dalam penelitian ini, uji keabsahan data dirancang secara matang dengan penerapan keempat kriteria tersebut: peneliti melakukan observasi berulang dan *member checking* untuk mendukung kredibilitas menyediakan uraian kontekstual yang kaya mengenai pesantren urban Malang agar transferabilitas dapat dievaluasi oleh pembaca membuat *audit trail* dan review eksternal untuk dependabilitas serta mencatat jurnal refleksi peneliti dan melakukan triangulasi data antara wawancara, observasi, dan dokumentasi guna menjaga confirmabilitas. Dengan demikian, proses uji keabsahan ini selaras dengan panduan Creswell dan mendukung bahwa temuan tentang kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar dalam pemberdayaan ekonomi santri dan modernisasi pesantren dapat dipercaya, relevan, dan aplikatif.

Alasan Spesifik Pemilihan Studi Kasus di Lokasi Sabilurrosyad

No.	Kriteria Studi Kasus	Kondisi di Sabilurrosyad	Justifikasi
1	<i>Bounded System</i> (sistem terbatas)	Satu pesantren, satu kyai, satu konteks urban Malang	Studi kasus mensyaratkan adanya batasan yang jelas pada kasus yang diteliti (Creswell, 2018)
2	<i>Information-Rich Case</i>	KH. Marzuqi sebagai figur dengan pengalaman >30 tahun memimpin pesantren	Kekayaan data lebih diutamakan dibanding jumlah sampel
3	Fenomena Unik & Spesifik	Kombinasi karisma kyai + badan otonom ekonomi + lingkungan urban	Fenomena ini tidak ditemukan secara identik di tempat lain
4	<i>Natural Setting</i>	Interaksi langsung di majelis taklim, unit usaha, dan	Data otentik hanya bisa diperoleh di lingkungan alami

		kegiatan pesantren	
5	Holistik & Kontekstual	Kepemimpinan karismatik terkait erat dengan budaya dan nilai pesantren	Pendekatan kuantitatif tidak mampu menangkap nuansa kultural ini

Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang memenuhi kriteria *purposeful sampling* Creswell sebagai '*extreme or unique case*', yaitu kasus yang memiliki karakteristik unik dan informatif. Keunikan tersebut meliputi:

- (1) Lokasi urban: Berdirinya di kawasan kota Malang membuat pesantren ini berhadapan langsung dengan dinamika ekonomi, budaya digital, dan persaingan modern yang tidak dihadapi pesantren pedesaan;
- (2) Kepemimpinan personal: Sosok KH. Marzuqi yang memiliki karisma lintas batas sebagai pengasuh pesantren, dosen UIN Maliki, dan tokoh Nahdlatul Ulama nasional menjadikannya kasus kepemimpinan yang langka;
- (3) Inovasi struktural: Keberadaan badan otonom seperti Gasek Multimedia, Gasek Pustaka, dan Media Santri NU sebagai unit pemberdayaan ekonomi yang dikelola santri adalah fenomena tidak umum di pesantren tradisional;
- (4) Adaptasi tanpa asimilasi: Keberhasilan mengintegrasikan teknologi digital dan kewirausahaan modern tanpa meninggalkan kajian kitab kuning klasik merupakan model yang sulit ditiru dan layak didokumentasikan secara ilmiah.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum Latar Penelitian

4.1.1 Profil Pondok Pesantren Sabilurrosyad

Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang adalah pondok salaf modern di Jalan Candi VI/C Gasek, Sukun, Malang, yang dipimpin oleh KH. Marzuqi Mustamar bersama dewan pengasuh lainnya, menawarkan pendidikan agama klasik (kitab kuning) dan modern melalui sistem madrasah diniyah (awwaliah, wustho, ulya) serta jenjang formal (SMP/SMA Islam), dengan fokus pada pengembangan akhlak, kemandirian, dan kegiatan sosial melalui badan otonom seperti Gasek Multimedia (Gasmul), Gasek Pustaka dan lain sebagainya untuk mengasah kreativitas santri dalam syiar Islam dan pemberdayaan masyarakat.

4.1.2 Struktur Organisasi Pondok Pesantren Sabilurrosyad

Struktur organisasi Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang terdiri dari kepemimpinan tertinggi oleh Kyai sebagai figur sentral (KH. Marzuqi Mustamar, M.Ag. sebagai Pembina), diikuti dengan dewan pengurus (pelindung, dewan penasihat/tashih), pengurus harian (pemimpin redaksi, redaksi untuk bagian publikasi/media), serta struktur pendidikan formal seperti di SMA Islam Sabilurrosyad, yang mencakup kepala sekolah, guru, dan staf, yang semuanya berpusat pada Kiai sebagai pendidik utama santri (murid) dan pengelola kegiatan pesantren,

Dalam struktur organisasi pesantren, *kyai berperan sebagai figur sentral dan pemimpin tertinggi* yang menjadi sumber otoritas spiritual dan administratif di lembaga pendidikan tersebut. Meskipun terjadi transformasi menuju struktur organisasi yang lebih birokratis, peran kyai tetap dominan dalam menetapkan arah dan kebijakan

lembaga.(Management & Patterns, 2025)

4.2 Paparan Data

4.2.1 Kepemimpinan Karismatik KH. Marzuqi Mustamar

4.2.1.1 Konsep Kepemimpinan Karismatik Menurut KH. Marzuqi Mustamar

KH. Marzuqi Mustamar menjelaskan bahwa kepemimpinan karismatik memiliki fungsi kontrol yang melampaui batas formal organisasi:

"Kiai atau siapapun yang dikontrol itu santri, wali santri, masyarakat umum... untuk bisa mengontrol mereka-mereka yang sudah semburat kemana-mana, fungsi kepemimpinan karismatik itu menjadi perlu."

Pernyataan ini menunjukkan bahwa dalam manajemen sumber daya manusia pesantren, karisma berfungsi sebagai mekanisme kontrol informal yang lebih efektif dibandingkan sistem pengawasan birokratis. Hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa santri alumni yang telah bekerja di luar kota masih rutin meminta nasihat KH. Marzuqi Mustamar sebelum mengambil keputusan penting. Fenomena ini mencerminkan adanya *psychological contract* berbasis spiritual, yaitu ikatan batin antara pemimpin dan pengikut yang dibangun atas dasar kepercayaan dan nilai keagamaan, sebagaimana dijelaskan dalam teori pertukaran sosial oleh Cropanzano dan Mitchell.(Suhartini et al., 2023)

KH. Marzuqi juga menegaskan pentingnya keberlanjutan karisma. Beliau menyampaikan bahwa orang yang benar-benar karismatik, seperti Mbah Hasyim Asy'ari, meskipun telah wafat, *wejangan* dan ajarannya masih mampu mengontrol dan mengarahkan perilaku umat. Hal ini menunjukkan bahwa karisma tidak hanya bekerja melalui kehadiran fisik, tetapi juga melalui nilai dan keteladanan yang terus hidup dalam ingatan kolektif. Prinsip kelembutan dalam kepemimpinan ini sejalan dengan QS.

Ali Imran ayat 159 yang menekankan pentingnya sikap lemah lembut dan penuh rahmat dalam memimpin. Ibnu Katsir dalam tafsirnya menyebutkan bahwa ayat ini turun sebagai pujian Allah kepada Nabi atas sikapnya yang penuh kelembutan, terutama dalam peristiwa Uhud. Quraish Shihab menambahkan bahwa kelembutan (lin) dalam ayat ini bukan berarti lemah, melainkan kemampuan menyentuh hati tanpa paksaan. Kaitannya dengan temuan penelitian: kepemimpinan KH. Marzuqi yang mengedepankan kedekatan personal (makan satu talam, bercanda bersama santri) merupakan manifestasi lin—kelembutan yang justru memperkuat, bukan memperlemah otoritas kepemimpinan. Trait Theory Robbins & Judge pun mengkonfirmasi bahwa kemampuan sosial pemimpin adalah prediktor efektivitas kepemimpinan. Ibn Katsir, I. (2012).

Penelitian Shiddiq dkk. (2022) berjudul *Charismatic Leadership of Kyai Based on Resilience of Pesantren in the Time of the COVID-19 Pandemic* menemukan bahwa kepemimpinan karismatik kyai mampu mempertahankan komitmen santri bahkan di masa krisis ketika interaksi fisik sangat terbatas. Temuan ini relevan dengan kondisi di Pondok Pesantren Sabilurrosyad, di mana loyalitas santri tidak hanya dibangun melalui aturan tertulis, tetapi melalui hubungan emosional dan spiritual dengan kyai. Zahrotul Imro'ah juga menguatkan temuan tersebut. Ia menjelaskan bahwa meskipun badan otonom memiliki struktur yang mandiri, keputusan penting tetap merujuk kepada KH. Marzuqi, bukan karena tekanan SOP formal, melainkan karena rasa percaya dan hormat yang mendalam. Pola ini menunjukkan bahwa kontrol organisasi di pesantren lebih banyak berjalan melalui nilai, budaya, dan keteladanan, sehingga mekanisme kontrol berbasis kepercayaan lebih efektif dibandingkan pengawasan yang kaku dan birokratis. Aspek keteladanan menjadi bagian penting dari kepemimpinan karismatik KH.

Marzuqi Mustamar. Ayu Putri Rahmadani menjelaskan :

"Menurut saya keteladanan yang paling terasa adalah kedisiplinan beliau, kesederhanaan beliau, dan keistiqomahan beliau dalam beribadah. Apalagi ketika beliau mengajar santrinya mengaji, beliau benar-benar memberikan contoh nyata. Sikap beliau yang istiqomah dalam mengajar juga tercermin dalam kepribadian beliau sehari-hari."

Pengalaman yang dirasakan langsung oleh Ayu Putri Rahmadani ini menegaskan bahwa kepemimpinan KH. Marzuqi Mustamar adalah kepemimpinan karismatik menurut Max Weber, khususnya dalam dimensi "hubungan personal" (personal relationship) dan "kualitas luar biasa" (exceptional quality). Kata "terasa" yang digunakan Ayu menunjukkan pengalaman emosional dan personal yang dialami santri dalam berinteraksi dengan Abah Yai. Kedisiplinan, kesederhanaan, dan keistiqomahan yang "terasa" ini bukan hanya diamati dari jauh, tetapi dialami secara langsung dalam keseharian, terutama saat beliau mengajar. Hal ini sangat sesuai dengan konsep Weber tentang kepemimpinan karismatik yang dibangun melalui hubungan personal dan pengalaman langsung antara pemimpin dan pengikut, bukan melalui struktur birokrasi formal. Weber menekankan bahwa otoritas karismatik bersifat personal dan emosional, sebagaimana yang dialami Ayu dalam kesehariannya dengan KH. Marzuqi Mustamar. Dengan demikian, temuan ini membuktikan bahwa kepemimpinan KH. Marzuqi Mustamar di Pondok Pesantren Sabilurrosyad adalah kepemimpinan karismatik Max Weber.

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan KH. Marzuqi Mustamar, beliau menjelaskan pemahaman mendalam tentang kepemimpinan karismatik dalam konteks pesantren. Beliau menyatakan:

"Pertama saya perlu memilah antara kepemimpinan saya dengan konsep atau makna kepemimpinan karismatik menurut yang saya pahami, bahwa kepemimpinan

karismatik itu penting karena salah satu fungsi kepemimpinan itu mengontrol." (wawancara: KH. Marzuqi Mustamar, 06/01/2026)

Menurut KH. Marzuqi Mustamar, kepemimpinan karismatik di pesantren berbeda dengan kepemimpinan manajerial di perusahaan. Dalam konteks pesantren, karisma menjadi penting karena:

"Kiai atau siapapun yang dikontrol itu santri, wali santri, masyarakat umum bisa jadi mereka secara semi formal di bawah manajemen si kiai itu bisa jadi mereka juga sudah jauh dari jangkauan kontrol kiai itu. Nah, untuk bisa mengontrol mereka-mereka yang sudah semburat kemana-mana, padahal dia juga terus perlu memberikan pedoman untuk mengontrol perilaku mereka. Fungsi kepemimpinan kharismatik itu menjadi perlu." (wawancara: KH. Marzuqi Mustamar, 06/01/2026)

Beliau juga memberikan contoh konkret tentang fungsi karisma:

"Orang kalau benar-benar karismatik kayak Mbah Hasyim Asy'ari, sudah wafat pun wejangan-wejangannya, teladannya, keramatannya, haibahnya masih mampu mengontrol, mengarahkan perilaku umat." (wawancara: KH. Marzuqi Mustamar, 06/01/2026)

Konsep kepemimpinan karismatik yang dijelaskan oleh KH. Marzuqi Mustamar ini sejalan dengan firman Allah SWT dalam Surah Ali Imran ayat 159:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۚ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَآنَفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ

Artinya: "Maka berkat rahmat Allah engkau (Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekitarmu."

Ayat ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif, termasuk kepemimpinan karismatik, harus dilandasi dengan kelembutan, kasih sayang, dan kemampuan untuk menyentuh hati pengikut, bukan melalui paksaan atau kekuasaan semata.

Temuan pada bagian ini menjawab rumusan masalah pertama tentang bagaimana gambaran umum kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang. Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, kepemimpinan KH. Marzuqi Mustamar tidak hanya tampak dalam

struktur formal sebagai pengasuh pesantren, tetapi juga dalam relasi sosial, spiritual, dan kultural yang terbangun antara beliau dengan santri dan pengurus.

4.2.1.2 Karakteristik Kepemimpinan Karismatik KH. Marzuqi Mustamar

Berdasarkan hasil wawancara dengan berbagai informan utama, kepemimpinan KH. Marzuqi Mustamar memiliki karakteristik yang khas. Menurut Zahrotul Imro'ah selaku Lurah Pondok Putri:

"Jadi kami sebagai santri mengenal Abah Yai itu sebagai pengasuh sekaligus pemimpin utama di pesantren ini. Selain sebagai pengasuh, beliau juga memiliki daya tarik tersendiri sehingga para santri dapat meneladani sikap dan kepemimpinan beliau. kepemimpinan Abah Yai itu terlihat karismatik, tegas, dan lugas." (wawancara: Zahrotul Imro'ah, 01/01/2026)

Imadham Nazla dari Gasek Multimedia menambahkan:

"Menurut saya, kepemimpinan KH. Marzuqi Mustamar adalah kepemimpinan karismatik. Beliau memiliki wibawa yang sangat kuat dan terlihat jelas. Beliau tegas, lugas, dan tidak bertele-tele dalam menyampaikan dakwah, sehingga pesan yang disampaikan mudah diterima dan dipahami." (wawancara: Imadham Nazla, 30/12/2025)

Delvin dari Gasek Pustaka memberikan perspektif yang lebih mendalam:

"Kalau sekarang, kalau mungkin kayak transformasional abah itu mungkin dulu tahun-tahun 90-an, itu mungkin ya transformasional. Tapi kalau sekarang itu, abah itu lebih ke karismanya. Jadi bisa dikatakan jenis kemungkinan karismatik lah kalau misalnya di islam dan di umum ya." (wawancara: Delvin, 05/01/2026)

Zahrotul Imro'ah menggambarkan bahwa para santri mengenal KH. Marzuqi bukan hanya sebagai pengasuh, tetapi juga sebagai pemimpin utama pesantren. Menurutnya, kepemimpinan KH. Marzuqi tampak karismatik, tegas, dan lugas dalam menyampaikan arahan. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Imadham Nazla yang menilai bahwa ketegasan beliau dalam berdakwah membuat pesan yang disampaikan mudah dipahami oleh santri. Pola ini menunjukkan orientasi tugas yang kuat, yang efektif diterapkan pada sumber daya manusia dengan motivasi berprestasi tinggi

Delvin memberikan sudut pandang yang menarik dengan menyatakan bahwa

banyak orang memilih mondok di Gasek karena figur KH. Marzuqi itu sendiri. Pernyataan ini menunjukkan bahwa karisma personal kyai berfungsi sebagai daya tarik utama pesantren, bahkan dapat dipahami sebagai bentuk *employer branding* dalam proses rekrutmen santri. Sementara itu, Ayu Putri Rahmadani menjelaskan bahwa KH. Marzuqi tidak membatasi jarak dengan santri. Wibawa beliau tidak semata-mata muncul karena jabatan, tetapi lahir dari akhlak, keluasan ilmu, serta keteguhan dalam memegang prinsip. Observasi peneliti juga memperlihatkan bahwa KH. Marzuqi kerap makan satu *talam* bersama santri. Tindakan sederhana ini memiliki makna simbolik yang kuat karena menciptakan kedekatan emosional dan rasa memiliki, sehingga menumbuhkan komitmen afektif santri terhadap pesantren dan pemimpinnya. Hubungan ini terbentuk bukan melalui aturan formal, melainkan melalui interaksi simbolik yang sarat nilai keteladanan.

Penelitian Ambya dkk. (2024) berjudul *Development of Charismatic Kiai Leadership in Islamic Boarding Schools Facing the Challenges of Modernization* menunjukkan bahwa karakteristik kepemimpinan karismatik kyai seperti visi yang jelas, keteladanan, kepekaan sosial, kemampuan komunikasi, dan konsistensi berperan sebagai faktor yang memperkuat keberhasilan program, termasuk dalam pelatihan kewirausahaan santri. Temuan ini relevan dengan kondisi di Pondok Pesantren Sabilurrosyad, di mana karisma kyai tidak hanya membentuk loyalitas santri, tetapi juga meningkatkan efektivitas program pemberdayaan.

Evana juga menegaskan bahwa KH. Marzuqi sangat konsisten antara ucapan dan tindakan, serta mampu menggerakkan santri tanpa paksaan. Pola ini mencerminkan karakter kepemimpinan yang menginspirasi melalui keteladanan dan nilai, sehingga mampu meningkatkan keterlibatan dan semangat santri dalam menjalani aktivitas

pesantren.

Zahrotul Imro'ah menegaskan pentingnya kedekatan emosional:

"Beliau sangat dekat dengan santri-santrinya. Contohnya bisa kita lihat dari kebiasaan beliau yang mengajak santri makan bersama di satu talam. Meskipun itu tidak secara langsung berbentuk pemberdayaan ekonomi, tetapi menurut saya itu merupakan salah satu jalan agar beliau lebih dekat dengan santri." (wawancara: Zahrotul Imro'ah, 01/01/2026)

Imadham Nazla menambahkan dimensi kedisiplinan:

"Hubungan beliau dengan santri pun sangat dekat. Misalnya, ketika makan bersama, beliau tidak sungkan makan satu talam bersama santri. Hal-hal seperti inilah yang semakin menunjukkan karisma dan keteladanan beliau sebagai pemimpin." (wawancara: Imadham Nazla, 30/12/2025)

Delvin memberikan perspektif yang lebih tajam tentang dampak kedekatan ini:

"Abah itu tidak hanya mengandalkan teori-teori... Tapi kita dari daya tarik Abah pribadi... Alasan orang-orang mondok di Gasek itu... alasan yang pertama itu soalnya Abah... Santri yang sudah merasa seperti sahabat dari seorang kiai, itu ilmunya akan cepat masuk." (wawancara: Delvin, 05/01/2026)

Ketiga kutipan ini secara konsisten menunjukkan bahwa karisma KH. Marzuqi dibangun melalui kedekatan personal yang autentik, bukan jarak hierarkis yang kaku. Dalam perspektif manajemen SDM, praktik ini dapat dipahami sebagai strategi relationship-based leadership yang membangun komitmen emosional melalui interaksi simbolik.

Hasil penelitian ini memperkuat dan sekaligus memperluas teori kepemimpinan karismatik Max Weber (1947). Weber menegaskan bahwa karisma bersumber dari kualitas istimewa pemimpin yang dianggap luar biasa oleh pengikutnya. Menurut KH. Marzuqi Mustamar, karisma tidak hanya bersumber dari wibawa spiritual, tetapi juga dari kedekatan personal yang egaliter sesuatu yang tidak ditekankan dalam teori Weber yang lebih menekankan jarak antara pemimpin karismatik dan pengikutnya. Penelitian ini menambahi teori Weber dengan menunjukkan bahwa dalam konteks pesantren,

karisma justru diperkuat melalui penghapusan jarak hierarkis, seperti makan bersama dalam satu *talam* dan interaksi informal yang hangat. Hal ini menunjukkan kekhasan kepemimpinan karismatik pesantren yang bersifat humanis dan partisipatif.

Tabel 7 Karakteristik Kepemimpinan Karismatik KH. Marzuqi Mustamar Menurut Informan

No.	Informan	Karakteristik yang diidentifikasi
1.	Zahrotul Imro'ah (Lurah/Ketua Pondok)	1. Karismatik 2. Tegas 3. Lugas 4. Memiliki daya tarik tersendiri 5. Dapat diteladani
2.	Imadham Nazla (Gasek Multimedia)	1. Karismatik 2. Disiplin 3. Mudah memahami santri 4. Tidak bertele-tele 5. Tegas
3.	Delvin (Gasek Pustaka)	1. Karismatik 2. Alasan banyak orang mondok di pondok pesantren Sabilurrosyad 3. Daya tarik luar biasa
4.	Ayu Putri Rahmadani (Santri Umum)	1. Karismatik 2. Sederhana namun penuh makna 3. Tidak membatasi jarak 4. Wibawa dari akhlak dan keilmuan
5.	Evana (Media Santri NU)	1. Karismatik 2. Konsisten ucapan dan tindakan 3. Bersemangat 4. Tidak mengenal lelah 5. Membangun kepatuhan

Sumber: Hasil Wawancara Informan Utama 2025/2026

4.2.1.3 Fondasi Kepemimpinan Karismatik

KH. Marzuqi Mustamar menjelaskan empat fondasi utama kepemimpinan karismatik yang beliau pahami:

1. Konsistensi dan Konsekuensi

"Satu, kiai itu harus benar-benar konsisten konsekuen. Kalau jawab begini ya begini, kalau mengajarkan begini ya begini. Dari dulu sampai sekarang harus lurus. Terus kalau suatu saat ada perubahan atau diisukan berubah, maka dia itu harus segera memberikan penjelasan klarifikasi, bahwa

yang berubah itu bukan komitmennya, yang berubah itu bukan nilainya, tapi karena situasi berubah, tantangan berubah, maka mungkin eh taktik berubah, siasat berubah, nilainya jalan tetap sama." (wawancara: KH. Marzuqi Mustamar, 06/01/2026)

Konsistensi ini mencerminkan prinsip istiqomah dalam Islam, sebagaimana firman Allah dalam Surat Fushshilat ayat 30:

إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَمُوا تَتَنَزَّلُ عَلَيْهِمُ الْمَلَائِكَةُ أَلَّا تَخَافُوا وَلَا تَحْزَنُوا

Artinya: "Sesungguhnya orang-orang yang mengatakan, 'Tuhan kami adalah Allah,' kemudian mereka meneguhkan pendirian mereka, maka malaikat-malaikat akan turun kepada mereka (dengan berkata), 'Janganlah kamu merasa takut dan janganlah kamu bersedih hati.'"

2. Kapasitas Keilmuan

"Yang kedua, kiai itu atau siapapun yang pada akhirnya punya kepemimpinan karismatik, itu kapasitas keilmuannya harus di atas rata-rata. Orang percaya itu juga antara lain karena kealimannya, karena ilmunya. Maka, kalau umumnya orang mengerti fiqih itu sampai mukmin, sampai wahabi, kiai harus lebih dari itu." (wawancara: KH. Marzuqi Mustamar, 06/01/2026)

Pentingnya ilmu dalam kepemimpinan dijelaskan dalam hadits Nabi Muhammad SAW:

طَلَبُ الْعِلْمِ فَرِيضَةٌ عَلَى كُلِّ مُسْلِمٍ

Artinya: "Menuntut ilmu itu wajib bagi setiap muslim." (HR. Ibnu Majah)

3. Track Record Moral

"Kemudian jangan punya tatap moral ini soal track record. Diibaratkan santri dari mondok, di rumah tangga enggak pernah mengecewakan orang tua maupun saudara-saudara. Lalu ketika dia berangkat ke pondok dengan gurunya juga baik, dengan kiai ibunya juga baik, dengan pengurus yang lain baik, dengan santri yang lain baik, dimana mana dia enggak ada catatan tatap moral." (wawancara: KH. Marzuqi Mustamar, 06/01/2026)

4. Komitmen Kebangsaan

"Dan yang nggak kalah penting, jangan menyakiti bangsanya sendiri, jangan berstatement, jangan bersikap, jangan punya perilaku politik yang itu

eh menyakiti bangsanya sendiri. Kalau dia orang Indonesia harus komitmen bela Indonesia, kalau dia orang Mesir harus komitmen bela Mesir dan seterusnya." (wawancara KH. Marzuqi Mustamar, 06/01/2026)

KH. Marzuqi Mustamar merumuskan empat fondasi utama kepemimpinan karismatik. Fondasi pertama adalah konsistensi. Beliau menegaskan bahwa seorang kiai harus benar-benar konsisten dan konsekuen, lurus dalam prinsip dari dulu hingga sekarang. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, sikap ini mencerminkan *behavioral consistency* yang membangun kepercayaan pengikut terhadap pemimpin. Konsistensi perilaku menjadi dasar munculnya rasa percaya dan kualitas hubungan yang baik antara pemimpin dan anggota.

Fondasi kedua adalah kapasitas keilmuan. KH. Marzuqi menekankan bahwa kapasitas ilmu seorang kiai harus berada di atas rata-rata, tidak cukup hanya memahami dasar-dasar agama, tetapi harus memiliki kedalaman ilmu yang lebih luas. Prinsip ini dikuatkan oleh hadis tentang kewajiban menuntut ilmu (HR. Ibnu Majah) yang menekankan pentingnya belajar sepanjang hayat. Penelitian Hariadi dkk. (2024) berjudul *Charismatic Leadership in Improving The Quality of Resources in Islamic Boarding School* menunjukkan bahwa kompetensi keilmuan kyai menjadi faktor kunci keberhasilan dalam proses pembelajaran organisasi dan efektivitas transfer pengetahuan di pesantren.

Fondasi ketiga adalah rekam jejak moral. KH. Marzuqi menegaskan bahwa seorang kiai tidak boleh memiliki catatan moral yang buruk, baik sejak masa mondok maupun dalam kehidupan rumah tangga dan sosialnya. Integritas moral yang terjaga membuat pemimpin dipercaya dan dihormati. Penelitian Karim dkk. (2020) dalam *A Charismatic Relationship: How a Kyai's Charismatic Leadership and Society's Compliance are Constructed?* menemukan bahwa

persepsi terhadap integritas pemimpin menjadi penghubung penting antara kepemimpinan karismatik dan kepatuhan pengikut.

Fondasi keempat adalah komitmen kebangsaan. KH. Marzuqi menekankan bahwa seorang kiai tidak boleh menyakiti bangsanya sendiri dan harus memiliki komitmen untuk membela Indonesia. Sikap ini mencerminkan kesesuaian nilai antara individu dan organisasi atau masyarakat yang dipimpinnya. Kesesuaian nilai tersebut terbukti berpengaruh terhadap kepuasan dan komitmen anggota, sebagaimana dijelaskan oleh Kristof-Brown dkk. bahwa keselarasan nilai menjadi prediktor penting bagi keterikatan individu terhadap organisasi.

Tabel 8 Empat Fondasi Kepemimpinan Karismatik Menurut KH. Marzuqi Mustamar

No.	Fondasi	Penjelasan	Indikator
1	Konsistensi dan Konsekuensi	Pemimpin harus lurus dan konsisten dalam ucapan dan tindakan	- Nilai tetap sama - Memberikan klarifikasi jika ada perubahan taktik - Komitmen tidak berubah
2.	Kapasitas Keilmuan	Pemimpin harus memiliki ilmu di atas rata-rata	- Menguasai fiqh lebih dari standar umum - Mendalami hadits - Memahami ushul fiqh - Kapasitas keilmuan luas
3.	<i>Track Record</i> Moral	Pemimpin harus memiliki rekam jejak moral yang bersih	- Tidak mengecewakan keluarga - Baik dengan guru - Baik dengan sesama - Tidak ada catatan moral buruk - Jejak digital bersih
4.	Komitmen Kebangsaan	Pemimpin harus setia dan membela bangsanya	- Tidak menyakiti bangsa sendiri - Komitmen terhadap Indonesia - Statement tidak merugikan bangsa - Sikap politik konstruktif

Sumber: Hasil Wawancara dengan KH. Marzuqi Mustamar, 2026

4.2.1.4 Manifestasi Karisma dalam Keseharian

Para informan memberikan gambaran bagaimana karisma KH. Marzuqi Mustamar termanifestasi dalam keseharian:

Ayu Putri Rahmadani, santri umum, menyatakan:

"Menurut saya, dalam kehidupan sehari-hari beliau tidak membatasi jarak dengan santrinya. Cara beliau menasihati santri itu sangat terasa sederhana tetapi penuh makna. Wibawa beliau muncul bukan hanya karena posisi sebagai pengasuh pondok pesantren ini, melainkan dari akhlak, keilmuan ketika beliau mengajar, dan keteguhan prinsip yang berjalan secara konsisten." (wawancara: Ayu Putri Rahmadani, 30/12/2025)

Imadham Nazla menambahkan aspek kedekatan:

"Hubungan beliau dengan santri pun sangat dekat. Misalnya, ketika makan bersama, beliau tidak sungkan makan satu talam bersama santri. Hal-hal seperti inilah yang semakin menunjukkan karisma dan keteladanan beliau sebagai pemimpin." (wawancara: Imadham Nazla, 30/12/2025)

Delvin memberikan perspektif yang lebih luas:

"Abah itu tidak hanya mengandalkan Teori-teori kemungkinan itu harus kayak gini, enggak. Tapi kita dari daya tarik abah pribadi, dari abah sendiri, itu memang sudah luar biasa daya tariknya. Sehingga kadang-kadang kalau jenengan turun ke lapangan, studi kasus di lapangan, jenengan boleh tanya santri satu persatu. Alasan orang-orang mondok digasek itu kayaknya alasan yang lain itu nomor sekian, sih. Alasan yang pertama itu soalnya abah." (wawancara: Delvin, 05/01/2026)

Ayu Putri Rahmadani menjelaskan bahwa KH. Marzuqi tidak membatasi jarak dengan santri. Cara beliau menasihati santri dinilai sederhana, tetapi sarat makna dan mudah diterima. Pernyataan ini diperkuat oleh Imadham Nazla yang memberikan contoh konkret bahwa ketika makan bersama, beliau tidak sungkan makan satu *talam* dengan santri. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, praktik ini dapat dipahami sebagai strategi hubungan kerja yang membangun komitmen emosional melalui interaksi simbolik, karena kedekatan fisik dan sosial menjadi sarana penanaman nilai dan loyalitas.

Delvin menjelaskan dampak dari pola kedekatan tersebut. Ia menyatakan bahwa santri yang merasa diperlakukan seperti sahabat oleh seorang kiai akan lebih mudah menerima ilmu. Meskipun KH. Marzuqi sering mengajak

santri bercanda, hubungan tersebut tetap berada dalam batas tata krama. Hal ini menunjukkan adanya keseimbangan antara kedekatan emosional dan wibawa kepemimpinan. Observasi peneliti juga menunjukkan bahwa KH. Marzuqi tetap mengajar santri meskipun baru pulang dari perjalanan jauh. Sikap ini menjadi teladan etos kerja yang tinggi dan memperkuat penghormatan santri terhadap KH. Marzuqi.

Penelitian Zufadli dkk. (2024) dalam *Peran Kepemimpinan Kharismatik dan Transformasional Dalam Mendorong Inovasi Di Pondok Pesantren Jauharul Falah* menemukan bahwa kedekatan personal kyai dengan santri menciptakan rasa aman secara psikologis yang mendukung proses belajar dan keberanian berinovasi. Temuan ini relevan dengan kondisi di Pondok Pesantren Sabilurrosyad, di mana hubungan yang hangat antara kyai dan santri membuat santri lebih terbuka, percaya diri, dan aktif dalam berbagai kegiatan.

Akrim (2023) dalam *Charismatic Leadership and Silah Rituality in The Educational Culture of Boarding Schools* juga mengonfirmasi bahwa ritual-ritual kedekatan emosional antara pemimpin dan santri mampu memperkuat solidaritas komunitas dan meningkatkan motivasi belajar. Hal ini sejalan dengan kesimpulan Delvin yang menyatakan bahwa KH. Marzuqi tidak pernah membatasi potensi santri. Santri diberi ruang untuk berkembang sesuai kemampuannya, baik dalam bidang mengemudi, memasak, maupun keterampilan lain. Pola ini mencerminkan praktik pemberdayaan serta pengakuan terhadap keragaman potensi dan kecerdasan santri.

Tabel 9 Manifestasi Karisma KH. Marzuqi Mustamar dalam Keseharian

No	Aspek	Manifestasi	Dampak terhadap SDM/Santri
1.	Kedekatan	Makan bersama satu <i>talam</i>	1. Tidak membatasi jarak

			2. Bersahabat namun tetap santun 3. Santri merasa dekat 4. Ilmu mudah masuk 5. Tetap dalam ranah tata krama
2.	Kesederhanaan	Nasihat sederhana namun bermakna	1. Tidak menggunakan simbolisme berlebihan 2. Pesan mudah dipahami 3. Santri dapat mencontoh 4. Tidak ada jarak sosial
3.	Keteladanan	Konsisten dalam ibadah	1. Disiplin waktu 2. Semangat dakwah tinggi 3. Santri termotivasi 4. Santri meniru akhlak 5. Budaya disiplin terbentuk
4.	Daya tarik pribadi	Karisma alami	1. Tidak dipaksakan 2. Menjadi alasan utama mondok 3. Kepatuhan alami 4. Loyalitas tinggi 5. Ikatan emosional kuat

Sumber: Hasil Wawancara dengan Informan utama, 2025/2026

4.2.1.5 Keteladanan dalam Kepemimpinan

Aspek keteladanan menjadi bagian penting dari kepemimpinan karismatik KH.

Marzuqi Mustamar. Ayu Putri Rahmadani menjelaskan:

"Menurut saya keteladanan yang paling terasa adalah kedisiplinan beliau, kesederhanaan beliau, dan keistiqomahan beliau dalam beribadah. Apalagi ketika beliau mengajar santrinya mengaji, beliau benar-benar memberikan contoh nyata. Sikap beliau yang istiqomah dalam mengajar juga tercermin dalam kepribadian beliau sehari-hari." (wawancara: Ayu Putri Rahmadani, 30/12/2025)

Zahrotul Imro'ah menambahkan tentang kedermawanan:

"Ciri kepemimpinan beliau yang paling saya kenal adalah kedermawanannya. Selain karismanya yang kuat, beliau juga sangat dermawan. Contohnya, setiap malam Jumat Legi beliau rutin memberikan sumbangan kepada masyarakat di beberapa wilayah yang memang membutuhkan bantuan." (wawancara: Zahrotul Imro'ah, 01/01/2026)

Evana dari Media Santri NU menyoroti konsistensi:

"Menurut saya, selama saya mondok di sini, saya melihat Abah Yai Marzuqi itu pemimpin yang karismatik dan sangat berwibawa. Soalnya beliau itu konsisten dengan ucapan dan tindakannya, serta beliau itu sangatlah bersemangat untuk menggerakkan santri tanpa membuat paksaan mbak." (wawancara: Evana, 02/02/2026)

Keteladanan ini sejalan dengan hadits Nabi Muhammad SAW:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ

Artinya: "Sungguh, telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu." (QS. Al-Ahzab: 21)

Ayu Putri Rahmadani mengidentifikasi bentuk keteladanan utama KH. Marzuqi, yaitu kedisiplinan, kesederhanaan, dan keistiqamahan beliau dalam beribadah. Ia menegaskan bahwa ketika beliau mengajar santri mengaji, beliau tidak hanya memberi perintah, tetapi memberikan contoh nyata dalam praktik sehari-hari. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, keteladanan semacam ini berfungsi sebagai proses pembelajaran langsung di tempat kerja, yang sering kali lebih efektif dibandingkan instruksi verbal semata, sebagaimana dijelaskan dalam teori belajar sosial bahwa individu cenderung meniru perilaku figur yang dihormati.

Zahrotul Imro'ah menambahkan bahwa salah satu ciri kepemimpinan beliau yang paling menonjol adalah kedermawanan. Ia menyebutkan bahwa setiap malam Jumat Legi, beliau rutin memberikan sumbangan. Praktik ini tidak hanya mencerminkan kepribadian yang dermawan, tetapi juga mengajarkan nilai infaq kepada santri serta membentuk tanggung jawab sosial pesantren terhadap masyarakat sekitar. Evana menekankan bahwa KH. Marzuqi sangat konsisten antara ucapan dan tindakannya, serta memiliki semangat tinggi dalam menggerakkan santri tanpa paksaan. Pola ini menunjukkan bahwa pengaruh beliau lebih banyak dibangun melalui keteladanan dan inspirasi, bukan melalui tekanan atau perintah keras.

"Ciri kepemimpinan beliau yang paling saya kenal adalah kedermawanannya. Selain karismanya yang kuat, beliau juga sangat dermawan. Contohnya, setiap malam Jumat Legi beliau rutin memberikan sumbangan kepada masyarakat di beberapa wilayah yang memang membutuhkan bantuan."

Pernyataan Zahrotul Imro'ah ini semakin memperkuat bahwa kepemimpinan

KH. Marzuqi Mustamar memenuhi karakteristik kepemimpinan karismatik Max Weber, khususnya dalam aspek "kualitas luar biasa" yang diwujudkan melalui kedermawanan. Frasa "karismanya yang kuat" yang disampaikan Zahrotul menunjukkan pengakuan eksplisit terhadap karisma beliau, yang menurut Weber merupakan inti dari kepemimpinan karismatik. Praktik kedermawanan yang dilakukan secara rutin setiap malam Jumat Legi bukan hanya tindakan sporadis, melainkan bagian dari kualitas personal yang konsisten dan luar biasa. Weber menekankan bahwa pemimpin karismatik memiliki kemampuan atau kualitas yang dianggap istimewa oleh pengikutnya, sehingga menimbulkan kekaguman dan penghormatan. Kedermawanan KH. Marzuqi yang "paling dikenal" oleh Zahrotul menunjukkan bahwa kualitas ini bukan hanya formalitas, tetapi benar-benar menjadi ciri khas yang membedakan beliau sebagai pemimpin. Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa kepemimpinan KH. Marzuqi Mustamar adalah kepemimpinan karismatik sebagaimana dikonseptualisasikan oleh Max Weber.

Penelitian Asy'ari dkk. (2020) berjudul *Kepemimpinan Karismatik KH. Moh. Hasib Wahab di Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambakberas Jombang* menemukan bahwa keteladanan kyai dalam ibadah dan kedermawanan berpengaruh signifikan terhadap pembentukan karakter santri. Temuan ini relevan dengan kondisi di Pondok Pesantren Sabilurrosyad.

Zahrotul juga melanjutkan bahwa setelah KH. Marzuqi mengisi pengajian di luar Jawa, beliau masih menyempatkan diri untuk mengaji di pondok bersama santri. Sikap ini menunjukkan adanya integrasi antara peran pribadi dan peran kepemimpinan, serta komitmen tinggi dalam mengajar. Keteladanan semacam ini menginspirasi etos kerja santri, karena mereka melihat langsung bagaimana pemimpinnya

menempatkan tanggung jawab pendidikan sebagai prioritas utama dalam kehidupan sehari-hari.

Temuan mengenai karakteristik kepemimpinan KH. Marzuqi Mustamar ini secara langsung menjawab rumusan masalah kedua mengenai karakteristik utama kepemimpinan karismatik yang terwujud dalam interaksi sehari-hari dengan santri dan pengurus. Berdasarkan hasil wawancara dengan berbagai informan, teridentifikasi lima karakteristik utama: karisma yang bersumber dari kedalaman ilmu, kedekatan personal tanpa sekat hierarkis, ketegasan prinsip disertai keluwesan sikap, konsistensi antara ucapan dan perbuatan, serta orientasi pada pemberdayaan umat secara menyeluruh.

4.2.2 Pemberdayaan Ekonomi Santri

4.2.2.1 Filosofi Pemberdayaan Ekonomi dalam Pesantren

KH. Marzuqi Mustamar menjelaskan filosofi pemberdayaan ekonomi yang lebih luas dari sekadar unit usaha:

"Itu enggak sebatas itu. Jadi ketika orang itu disebut dan mungkin juga punya bukti fisik ya, alumni pondok pesantren. Ketika kami terus menjaga yang tadi, jaga betul, lalu alumni ini ketika melamar atau apa menunjukkan pernah melampirkan kami alumni pondok Gasek ini otomatis itu akan menjadi modal membangun kepercayaan." (wawancara: KH. Marzuqi Mustamar, 06/01/2026)

Beliau melanjutkan tentang pentingnya trust dalam ekonomi modern:

"Karena usaha ekonomi yang apa di masyarakat modern itu lebih banyak didasarkan pada trust.... kepercayaan. Kalau orang dipercaya maka banyak orang berhubungan dengan dia, banyak jaringan terbangun eh dengan dia. Nah, trust itu terbangun ketika sekali lagi antara lain orang itu menempel kepada orang yang bisa dipercaya." (wawancara: KH. Marzuqi Mustamar, 06/01/2026)

Filosofi ini sejalan dengan prinsip ekonomi Islam yang menekankan kejujuran dan kepercayaan. Allah SWT berfirman dalam Surah An-Nisa ayat 58:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا

Artinya: "Sesungguhnya Allah menyuruhmu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya."

KH. Marzuqi Mustamar menjelaskan bahwa filosofi pemberdayaan pesantren tidak berhenti pada penguatan unit usaha semata, tetapi juga pada pembentukan reputasi alumni. Beliau menyampaikan bahwa ketika pesantren terus menjaga nilai dan kualitas, maka alumni yang melamar kerja dengan identitas sebagai lulusan Pondok Gasek akan memiliki modal kepercayaan dari masyarakat. Menurut beliau, usaha ekonomi di masyarakat modern lebih banyak bertumpu pada kepercayaan. Orang yang dipercaya akan lebih mudah membangun relasi dan jaringan, sehingga peluang usahanya semakin luas.

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kondisi ini menunjukkan bahwa reputasi organisasi berfungsi sebagai sinyal di pasar tenaga kerja. Identitas sebagai alumni pesantren menjadi tanda kualitas moral dan etos kerja, sehingga memengaruhi keputusan pihak luar dalam menerima atau mempercayai seseorang. Prinsip ini sejalan dengan QS. An-Nisa ayat 58 yang memerintahkan agar amanah disampaikan kepada yang berhak, menegaskan pentingnya kejujuran dan tanggung jawab dalam setiap peran sosial.

Observasi peneliti menunjukkan bahwa alumni Pondok Pesantren Sabilurrosyad sering diprioritaskan oleh perusahaan-perusahaan lokal di Malang karena dikenal jujur, amanah, dan dapat dipercaya. Reputasi pesantren secara tidak langsung menjadi jaminan moral bagi lulusannya. Hal ini membuktikan bahwa pendidikan karakter di pesantren memiliki dampak nyata dalam dunia kerja dan ekonomi masyarakat.

Penelitian Humaisi dkk. (2019) dalam *Pesantren Education and Charismatic Leadership: A Qualitative Analysis Study on Quality Improvement of Islamic Education in Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton, Probolinggo* menemukan bahwa pemberdayaan ekonomi berbasis nilai Islam, seperti kejujuran dan amanah, lebih berkelanjutan karena mampu membangun modal relasional yang luas. Temuan ini relevan dengan filosofi KH. Marzuqi yang menjadikan alumni sebagai representasi nilai pesantren di tengah masyarakat.

Dengan menjadikan alumni sebagai duta nilai dan kepercayaan, filosofi kepemimpinan KH. Marzuqi mencerminkan strategi pembentukan citra organisasi dalam pengelolaan talenta modern. Alumni tidak hanya dipersiapkan untuk mandiri secara ekonomi, tetapi juga untuk membawa nama baik pesantren melalui perilaku jujur, bertanggung jawab, dan dapat dipercaya di setiap ruang sosial dan profesional.

4.2.2.2 Nilai-Nilai dalam Pemberdayaan Ekonomi

Zahrotul Imro'ah menjelaskan pendekatan KH. Marzuqi Mustamar:

"Berbicara tentang pemberdayaan ekonomi santri ya mbak Nabila, menurut saya Abah Yai sangat mengedepankan nilai guyub rukun. Mengingat untuk saling mendukung satu sama lain dalam mengikuti badan otonom pemberdayaan ekonomi di pesantren." (wawancara: Zahrotul Imro'ah, 01/01/2026)

Evana dari Media Santri NU menambahkan nilai-nilai bisnis:

"Nah, kalau Abah Yai Marzuqi ini beliau pernah menekankan tentang kejujuran utamanya mbak, jujur, amanah, sederhana, dan kita niatkan untuk ibadah bahwa kita berekonomi ini bukan untuk hanya mencari untung, tapi juga untuk mencari keberkahan." (wawancara: Evana, 02/01/2026)

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, nilai-nilai yang dikembangkan di pesantren ini mencerminkan etika kerja Islami. Ali dan Al-Owaihian (2008) dalam *Journal of Business Ethics* menunjukkan bahwa etika kerja Islami berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi. Hal ini tampak

dalam praktik keseharian santri yang menjadikan nilai agama sebagai dasar dalam bekerja dan berusaha.

Hadist Nabi yang menyatakan bahwa pedagang yang jujur dan terpercaya akan bersama para nabi (HR. Tirmidzi) menguatkan kedudukan pelaku ekonomi yang berintegritas dalam Islam. Nilai ini tidak hanya menjadi ajaran normatif, tetapi benar-benar dipraktikkan. Observasi peneliti di Unit Koperasi Pondok menunjukkan bahwa santri menolak melakukan mark-up harga meskipun memiliki kesempatan, karena mereka meyakini bahwa kejujuran merupakan bagian dari tanggung jawab moral dan spiritual.

Nilai guyub rukun yang berkembang di lingkungan pesantren juga mencerminkan konsep ta'awun, yaitu saling tolong-menolong dalam kebaikan. Prinsip ini menjadi dasar terbentuknya kekompakan tim dalam kelompok kerja santri, sehingga mereka tidak bekerja secara individualistik, melainkan saling mendukung demi tujuan bersama.

Orientasi keberkahan yang ditekankan oleh Evana mengubah makna kerja bagi santri. Bekerja tidak lagi dipahami hanya sebagai upaya mencari keuntungan, tetapi sebagai bentuk ibadah dan pengabdian. Perubahan makna ini membuat santri lebih menikmati pekerjaannya, lebih bertanggung jawab, dan lebih bersungguh-sungguh. Dalam kajian manajemen modern, kondisi ini sejalan dengan konsep pembentukan makna kerja yang mampu meningkatkan keterlibatan individu dalam pekerjaannya.

Tabel 10 Nilai-Nilai dalam Pemberdayaan Ekonomi Santri

No	Nilai	Penjelasan	Sumber
1	Kejujuran (Shidq)	Transparansi dalam transaksi dan pengelolaan	Evana, 2026
2	Amanah	Menjaga kepercayaan dalam mengelola usaha	Evana, 2026
3	Kesederhanaan	Menghindari kemewahan yang	Evana, 2026

		berlebihan	
4	Orientasi Keberkahan	Mencari ridha Allah, bukan sekadar profit	Evana, 2026
5	Guyub Rukun	Saling mendukung dan bekerjasama	Zahrotul Imro'ah, 2026
6	<i>Trust Building</i>	Membangun kepercayaan sebagai modal sosial	KH. Marzuqi Mustamar, 2026

Sumber: Hasil Wawancara, 2026

4.2.2.3 Unit-Unit Usaha Pesantren

A. Gasek Multimedia

Imadham Nazla menjelaskan struktur Gasek Multimedia:

"Jadi, di Gasek Multimedia itu terdapat banyak divisi, seperti divisi streaming, teknis, fotografi, desain, videografi, dan jurnalistik. Semua divisi tersebut sebenarnya dapat berkontribusi dalam menghasilkan pendapatan bagi santri. Namun, yang paling sering terlibat secara langsung adalah divisi teknis dan fotografi." (wawancara: Imadham Nazla, 30/12/2025)

Tentang pembagian pendapatan, beliau menjelaskan:

"Dari kegiatan tersebut, santri mendapatkan tambahan pendapatan yang cukup lumayan. Namun, pendapatan tersebut tidak hanya untuk santri saja, melainkan juga dibagi dengan pihak Gasek Multimedia, sehingga pembagiannya dilakukan secara merata." (wawancara: Imadham Nazla, 30/12/2025)

Mengenai dukungan KH. Marzuqi Mustamar:

"Menurut saya KH. Marzuqi Mustamar sangat mendukung adanya kegiatan multimedia di pesantren. Hal ini membuat seluruh kegiatan multimedia dapat berjalan dengan lancar. Dukungan beliau tidak hanya terlihat di lingkungan pesantren saja, tetapi juga dibuktikan dengan adanya Media Pondok Jatim." (wawancara: Imadham Nazla, 30/12/2025)

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, pola pembagian hasil tersebut mencerminkan skema bagi hasil yang mampu meningkatkan rasa keadilan distributif di kalangan santri. Ketika hasil kerja dibagi secara proporsional antara lembaga dan pelaksana, santri merasa bahwa usaha mereka dihargai secara layak, sehingga motivasi dan loyalitas terhadap unit kerja semakin kuat.

Terkait dukungan kepemimpinan, salah satu santri menyatakan bahwa KH. Marzuqi Mustamar sangat mendukung kegiatan multimedia di pesantren, yang

dibuktikan dengan berdirinya Media Pondok Jatim sebagai wadah kreativitas dan produktivitas santri. Dukungan ini sejalan dengan QS. Al-Jumu'ah ayat 10 yang mengajarkan agar setelah menunaikan ibadah, umat Islam bertebaran di muka bumi untuk mencari karunia Allah, yang dapat dimaknai sebagai dorongan untuk aktif dalam kegiatan ekonomi dan kerja produktif.

Hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa santri Gasek Multimedia mengelola kegiatan streaming pengajian menggunakan peralatan yang cukup profesional. Dari setiap kegiatan, mereka mampu memperoleh pendapatan sekitar Rp500.000 hingga Rp1.000.000 per acara. Pendapatan tersebut kemudian dibagi dengan skema 60:40 antara lembaga dan santri. Pola ini tidak hanya mengajarkan keterampilan teknis dan kewirausahaan, tetapi juga menanamkan nilai keadilan, tanggung jawab, serta kerja sama antara pesantren dan santri sebagai mitra dalam kegiatan produktif.

B. Gasek Pustaka

Delvin menjelaskan latar belakang pembentukan Gasek Pustaka:

"Kita itu sebagai santri di Gasek itu menyadari bahwa Sebenarnya banyak dawuh-dawuh dari Abah yai, dawuh-dawuh dari para guru-guru, itu sebenarnya ilmu. Kemudian kayak sayang gitu kalau semisalnya nggak ada yang nulis, nggak ada yang membukukan itu." (wawancara: Delvin, 05/01/2026)

Delvin menjelaskan latar belakang: *"Kita sebagai santri di Gasek menyadari bahwa banyak dawuh-dawuh dari Abah Yai... itu sebenarnya ilmu. Sayang kalau tidak ada yang nulis, tidak ada yang membukukan." Tentang peran KH. Marzuqi: "Abah termasuk kiai yang dari beliau masih nyantri sampai jadi kiai sangat mencintai literasi." Data konkret: "Per 2022 sampai 2023 akhir penjualannya kurang lebih hampir 22 juta. 22 juta itu langsung masuk ke rekening umik."*

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, Gasek Pustaka dapat dipahami sebagai sebuah sistem manajemen pengetahuan yang berfungsi mengubah pengetahuan implisit menjadi pengetahuan tertulis. Dawuh dan pemikiran kyai yang

semula bersifat lisan dan personal dikonversi menjadi karya tulis berbentuk buku, sehingga dapat dipelajari secara lebih luas dan berkelanjutan. Proses ini menunjukkan bahwa pesantren tidak hanya mentransmisikan ilmu secara tradisional, tetapi juga mengelolanya secara sistematis agar dapat diwariskan lintas generasi

Dari sisi ekonomi kreatif, bidang penerbitan buku keislaman memiliki pasar yang relatif stabil karena kebutuhan masyarakat terhadap bacaan keagamaan terus berlangsung. Gasek Pustaka memanfaatkan ceruk pasar ini dengan mengangkat kekhasan pesantren, baik dari sisi tema, gaya penulisan, maupun figur kyai sebagai sumber otoritatif. Dengan demikian, unit ini tidak hanya berfungsi sebagai sarana dakwah, tetapi juga sebagai unit usaha yang berorientasi pada keberlanjutan ekonomi.

Hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa proses penerbitan di Gasek Pustaka melibatkan santri secara langsung, mulai dari tahap penyuntingan naskah, desain, percetakan, hingga pemasaran. Keterlibatan ini memberikan pengalaman belajar yang utuh dalam dunia penerbitan. Santri tidak hanya memahami teori, tetapi juga praktik kerja nyata, sehingga memperoleh pengembangan keterampilan yang komprehensif, baik dalam bidang literasi, manajemen produksi, maupun pemasaran. Pola ini menunjukkan bahwa pesantren memanfaatkan unit usaha sebagai sarana pembelajaran kerja yang terintegrasi dengan pengembangan kapasitas sumber daya manusia santri.

Tentang peran KH. Marzuqi Mustamar:

"Abah itu sebenarnya kalau di Jawa Timur ya, kalau kayaknya si Indonesia sih, bisa dikatakan. Abah itu termasuk kiai yang mana dari beliau masih nyantri sampai beliau jadi kiai itu sangat mencintai yang namanya literasi." (wawancara: Delvin, 05/01/2026)

C. Media Santri NU

Evana menjelaskan motivasi bergabung:

"Saya itu terlibat di situ karena adanya dorongan kebutuhan untuk lebih mandiri secara ekonomi mbak. Lalu dipercaya membantu di bagian pemasaran sesuai kemampuan yang saya miliki sebelumnya." (wawancara: Evana, 02/01/2026)

Unit ini memasarkan berbagai produk seperti kaos, kerudung, merchandise, serta buku hasil karya jurnalistik santri. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, pola kerja yang diterapkan mencerminkan perancangan pekerjaan yang disesuaikan dengan kompetensi masing-masing individu. Santri yang memiliki minat dan kemampuan di bidang desain, penulisan, produksi, maupun pemasaran ditempatkan sesuai dengan potensi tersebut, sehingga tercipta kesesuaian antara individu dan pekerjaan yang dijalani.

Hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa santri memanfaatkan media sosial seperti Instagram dan fitur *WhatsApp Business* sebagai sarana utama pemasaran. Melalui praktik ini, santri tidak hanya belajar menjual produk, tetapi juga mengembangkan keterampilan pemasaran digital yang relevan dengan kebutuhan dunia kerja saat ini. Pengalaman mengelola konten, berinteraksi dengan konsumen, serta mengatur strategi promosi membuat keterampilan mereka menjadi lebih aplikatif dan bernilai guna di pasar kerja.

D. Unit Usaha Ayam Potong

Ayu Putri Rahmadani menjelaskan:

"Yang saya tahu itu ada usaha ayam potong. Usaha ayam potong itu dikelola oleh santrinya sendiri, baik santri putra maupun putri, dan pengelolaannya dibantu langsung oleh abah yai." (wawancara: Ayu Putri Rahmadani, 30/12/2025)

Unit ini memberikan pengalaman langsung kepada santri dalam pengelolaan peternakan, mulai dari perawatan hewan, pengelolaan pakan, kebersihan kandang, hingga pemasaran hasil ternak. Pengalaman praktik semacam ini membuat santri tidak hanya memahami teori, tetapi juga terbiasa menghadapi kondisi kerja nyata di

lapangan.

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, keberadaan unit usaha peternakan mencerminkan strategi pengembangan keterampilan ganda. Santri tidak dibatasi hanya pada satu bidang keahlian, tetapi diberi kesempatan untuk menguasai berbagai keterampilan yang berbeda. Pola ini memperluas peluang kerja santri di berbagai sektor ekonomi, baik di bidang pertanian, peternakan, kewirausahaan, maupun usaha mandiri setelah lulus dari pesantren

Tabel 11 Unit-Unit Usaha Pemberdayaan Ekonomi Santri di Pondok Pesantren Sa-bilurrosyad

No.	Nama Unit Usaha	Divisi/Bidang	Aktivitas Ekonomi	Manfaat Ekonomi	Peran KH. Marzuqi Mustamar
1.	Gasek Multimedia	Streaming Teknisi Fotografi Desain Videografi Jurnalistik GM Cinema (sub-unit fotografi profesional)	Jasa fotografi profesional Streaming pengajian Desain grafis Dokumentasi kegiatan	Pendapatan dibagi antara santri dan lembaga Melatih keterampilan digital Membuka peluang kerja kreatif	Mendukung penuh kegiatan multimedia Memprakarsai Media Pondok Jatim Menjadi penasihat media
2.	Gasek Pustaka	Penulisan Penerbitan Pemasaran buku	Penerbitan buku dakwah KH. Marzuqi Penerbitan khutbah Jumat Terjemahan kitab (Wasoya) Penjualan buku	Omzet ±22 juta (2022-2023) Kas untuk Gasek Pustaka ±4 juta Menumbuhkan literasi	Mendampingi dari judul hingga selesai Mengoreksi tulisan Memberikan ide konten Mendorong budaya literasi
3.	Media Santri NU	Marketing/Pemasaran	Pemasaran kaos Pemasaran kerudung	Pendapatan untuk kemandirian santri Melatih jiwa wirausaha	Memberikan kepercayaan penuh Memberikan dorongan moral

			Pemasaran merchandise Pemasaran buku jurnalistik santri	Pengalaman marketing	Menekankan nilai kejujuran dan amanah
4.	Unit Usaha Ayam Potong	Peternakan	Pemeliharaan ayam potong Penjualan ayam potong	Pendapatan untuk santri Praktik wirausaha langsung	Membantu pengelolaan langsung Memberikan arahan operasional

4.2.2.4 Peran KH. Marzuqi Mustamar dalam Mendorong Pemberdayaan Ekonomi

Zahrotul Imro'ah menjelaskan pendekatan KH. Marzuqi Mustamar:

"Beliau sangat dekat dengan santri-santrinya. Contohnya bisa kita lihat dari kebiasaan beliau yang mengajak santri makan bersama di satu talam. Meskipun itu tidak secara langsung berbentuk pemberdayaan ekonomi, tetapi menurut saya itu merupakan salah satu jalan agar beliau lebih dekat dengan santri. Selain itu, beliau juga sering memberikan motivasi kepada kami agar para santri tetap semangat menggali ilmu dan potensi yang ada dalam diri masing-masing." (wawancara: Zahrotul Imro'ah, 01/01/2026)

Evana menambahkan tentang pemberian kepercayaan:

"Kalau abah yai sendiri itu memberikan kepercayaan penuh buat teman-teman media santri NU untuk melanjutkan job desk-job desknya atau melanjutkan proyek-proyeknya begitu mbak. Terus beliau juga memberikan restu atau memberikan dorongan moral sehingga santri berani memulai untuk menjalankan aktivitas ekonomi sebagai bagian dari kemandirian di pesantren." (wawancara: Evana, 02/01/2026)

Ayu Putri Rahmadani memberikan perspektif tentang perubahan mindset:

"Kepemimpinan beliau membuat santri memahami bahwa bekerja dan berusaha itu merupakan bagian dari ibadah. Beliau juga sangat mendukung santrinya dalam membangun usaha di pondok pesantren." (wawancara: Ayu Putri Rahmadani, 30/12/2025)

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kedekatan antara KH. Marzuqi dan para santri membentuk hubungan pemimpin–anggota yang berkualitas tinggi. Hubungan ini ditandai oleh rasa percaya yang kuat serta keterbukaan dalam berbagi informasi, sehingga santri tidak sungkan menyampaikan ide, masalah, maupun inisiatif yang mereka miliki.

Evana menjelaskan bentuk pemberdayaan yang dilakukan Abah Yai dengan menyatakan bahwa beliau memberikan kepercayaan penuh kepada teman-teman Media Santri NU, disertai restu dan dorongan moral, sehingga santri berani memulai berbagai program. Praktik ini mencerminkan pemberdayaan psikologis, yaitu kondisi ketika individu merasa pekerjaannya bermakna, merasa mampu, memiliki kebebasan menentukan cara kerja, serta merasakan bahwa tindakannya membawa dampak nyata,

Ayu Putri mengungkapkan bahwa kepemimpinan KH. Marzuqi membuat santri memahami bahwa bekerja dan berusaha merupakan bagian dari ibadah. Pandangan ini mengubah cara santri memaknai kerja, dari sekadar mencari keuntungan menjadi bentuk pengabdian. Perubahan cara pandang tersebut mendorong santri untuk bekerja dengan lebih ikhlas, bersemangat, dan bertanggung jawab. Prinsip empati dalam kepemimpinan juga tampak dalam sikap beliau yang mengedepankan kepedulian terhadap santri. Hadis Nabi yang menyatakan bahwa seseorang belum sempurna imannya sampai ia mencintai saudaranya sebagaimana ia mencintai dirinya sendiri menjadi dasar nilai ini, sehingga hubungan di pesantren dibangun atas rasa saling menghargai dan peduli.

Hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa KH. Marzuqi rutin mengadakan

pertemuan evaluasi bulanan bersama pengurus badan otonom. Dalam forum tersebut, beliau memberikan masukan secara konstruktif dan membangun, bukan dengan cara menghakimi. Pola ini berfungsi sebagai pembinaan kinerja yang efektif karena santri tidak hanya dinilai, tetapi juga dibimbing untuk memperbaiki dan mengembangkan potensi diri mereka.

Evana dari Media Santri NU secara eksplisit menyebutkan nilai-nilai yang ditanamkan:

"Abah Yai Marzuqi ini beliau pernah menekankan tentang kejujuran utamanya mbak, jujur, amanah, sederhana, dan kita niatkan untuk ibadah bahwa kita berekonomi ini bukan untuk hanya mencari untung, tapi juga untuk mencari keberkahan." (wawancara: Evana, 02/01/2026)

Zahrotul Imro'ah menambahkan aspek guyub rukun:

"Berbicara tentang pemberdayaan ekonomi santri ya mbak Nabila, menurut saya Abah Yai sangat mengedepankan nilai guyub rukun. Mengingatkan untuk saling mendukung satu sama lain dalam mengikuti badan otonom pemberdayaan ekonomi di pesantren." (wawancara: Zahrotul Imro'ah, 01/01/2026)

KH. Marzuqi Mustamar sendiri menjelaskan filosofi yang lebih luas:

"Usaha ekonomi yang apa di masyarakat modern itu lebih banyak didasarkan pada trust... kepercayaan. Kalau orang dipercaya maka banyak orang berhubungan dengan dia, banyak jaringan terbangun eh dengan dia. Nah, trust itu terbangun ketika sekali lagi antara lain orang itu menempel kepada orang yang bisa dipercaya." (wawancara: KH. Marzuqi Mustamar, 06/01/2026).

Ketiga kutipan ini menunjukkan konsistensi antara filosofi kepemimpinan (*trust-building*), nilai operasional (kejujuran, amanah, orientasi keberkahan), dan praktik sosial (guyub rukun). Ini membuktikan bahwa pemberdayaan ekonomi di pesantren bukan sekadar program pelatihan, tetapi transformasi mindset yang holistik.

4.2.2.5 Dampak Pemberdayaan Ekonomi terhadap Santri

Berdasarkan hasil wawancara dengan berbagai informan, dampak pemberdayaan ekonomi terhadap santri dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Perubahan Pola Pikir

Ayu Putri Rahmadani menjelaskan:

"Iya mba, sangat terlihat. Dengan adanya unit-unit usaha pesantren, santri mulai terbiasa dalam praktik ekonomi secara langsung. Jadi menurut saya, santri tidak lagi memandang kewirausahaan atau mengelola usaha sebagai sesuatu yang jauh dari lingkungan pesantren. Mereka memandangnya sebagai bagian dari proses pendidikan." (wawancara: Ayu Putri Rahmadani, 30/12/2025)

Kondisi ini menunjukkan terjadinya perubahan pola pikir santri dari sekadar pencari kerja menjadi pencipta lapangan kerja. Perubahan ini merupakan pergeseran penting dalam pendidikan kewirausahaan, karena santri tidak lagi diposisikan hanya sebagai calon tenaga kerja, tetapi sebagai subjek yang mampu menciptakan peluang usaha secara mandiri.

Perubahan pola pikir tersebut sejalan dengan QS. Ar-Ra'd ayat 11 yang menegaskan bahwa Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sampai mereka sendiri mengubah apa yang ada pada diri mereka. Ayat ini menegaskan pentingnya kesadaran dan upaya dari dalam diri untuk berubah. Dengan demikian, pembinaan kewirausahaan di pesantren tidak hanya melatih keterampilan teknis, tetapi juga membangun kesadaran mental dan spiritual agar santri berani berinisiatif, mandiri, dan bertanggung jawab terhadap masa depannya sendiri.

2. Keberanian Berinovasi

Evana menjelaskan pengaruh kepemimpinan terhadap keberanian santri:

"Beliau itu kan tadi selalu menekankan untuk suportif dan karismatik. Nah, jadi saat itu kita merasa aman untuk mencoba hal-hal yang baru untuk berinovasi. Jadi saat ini lebih berleluasa untuk mengambil keputusan dan tidak takut gagal." (wawancara: Evana, 02/01/2026).

Dalam ilmu manajemen sumber daya manusia, kondisi tersebut mencerminkan adanya *psychological safety*, yaitu situasi ketika individu merasa aman untuk

menyampaikan ide, mencoba hal baru, dan mengambil risiko tanpa takut disalahkan atau dipermalukan. Keadaan ini menjadi salah satu faktor utama yang mendorong munculnya perilaku kerja inovatif.

Hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa santri Media Santri NU berani berinisiatif membuat konten dakwah melalui platform TikTok, meskipun kegiatan tersebut tidak tercantum dalam deskripsi tugas awal. Inisiatif ini muncul karena santri merasa lingkungan kerjanya mendukung kreativitas dan tidak mengekang ide baru. Dengan adanya rasa aman secara psikologis, santri terdorong untuk bereksperimen, menyesuaikan diri dengan perkembangan media, dan menghadirkan bentuk dakwah yang lebih relevan dengan generasi muda.

3. Peningkatan Profesionalisme

Evana juga menambahkan:

"Ada mbak, jadi lebih professional, selalu ada muncul kepercayaan diri serta kedisiplinan. Karena strategi yang kita terapkan itu lebih terarah dan lebih ada tanggung jawabnya." (wawancara: Evana, 02/01/2026).

Dalam terminologi manajemen sumber daya manusia, kondisi tersebut menunjukkan meningkatnya kesiapan kerja santri. Kesiapan ini tidak hanya terlihat dari penguasaan keterampilan teknis sesuai bidang yang digeluti, tetapi juga dari berkembangnya keterampilan nonteknis seperti kemampuan mengatur diri, disiplin, komunikasi, dan kerja sama tim. Kombinasi antara keterampilan teknis dan soft skills tersebut membuat santri lebih siap menghadapi dunia kerja maupun menciptakan peluang usaha secara mandiri.

4. Keterampilan Praktis

Hasil observasi peneliti menunjukkan adanya pengembangan keterampilan yang beragam pada santri melalui keterlibatan mereka di unit-unit usaha pesantren.

Santri Gasek Multimedia mampu menguasai perangkat lunak pengolahan video seperti Adobe Premiere serta teknik fotografi secara profesional. Santri yang terlibat di Gasek Pustaka menguasai keterampilan penyuntingan naskah dan desain tata letak buku. Sementara itu, santri Media Santri NU mengembangkan kemampuan pemasaran melalui media sosial serta keterampilan berhubungan dengan pelanggan.

Kumpulan keterampilan ini membentuk portofolio kemampuan yang kuat bagi santri. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kondisi tersebut meningkatkan nilai modal manusia santri di pasar kerja, karena mereka tidak hanya memiliki pengetahuan keagamaan, tetapi juga keterampilan praktis yang relevan dengan kebutuhan dunia kerja dan usaha modern.

5. Orientasi Nilai

Evana menegaskan: *"Kita niatkan untuk ibadah... bukan hanya mencari untung, tapi mencari keberkahan."*

Internalisasi nilai kejujuran, amanah, dan orientasi keberkahan membentuk perilaku kerja yang beretika pada diri santri. Nilai-nilai tersebut tidak berhenti sebagai ajaran normatif, tetapi menjadi kebiasaan yang melekat dalam cara mereka bekerja, berinteraksi, dan mengambil keputusan. Dengan dasar etika ini, alumni Sabilurrosyad tampil bukan hanya sebagai tenaga kerja yang terampil, tetapi juga sebagai pribadi yang dapat dipercaya.

Dalam dunia kerja, kondisi ini menjadi keunggulan tersendiri. Banyak pemberi kerja tidak hanya mencari orang yang memiliki kemampuan teknis, tetapi juga mereka yang berintegritas, jujur, dan bertanggung jawab. Oleh karena itu, etika kerja yang kuat menjadikan alumni Sabilurrosyad memiliki daya saing yang lebih tinggi, karena mereka membawa kombinasi antara kompetensi dan karakter yang dibutuhkan dalam lingkungan kerja modern.

Suatu ciri khas pesantren tampak pada integrasi antara aktivitas ekonomi dengan nilai-nilai Islam seperti kejujuran (shidq), amanah, dan kesederhanaan. Ini menunjukkan bahwa pemberdayaan ekonomi di pesantren memiliki dimensi ganda: material dan spiritual. Temuan ini memperkaya literatur tentang Islamic work ethic (Ali & Al-Owaihan, 2008) dengan memberikan bukti empiris dari konteks pesantren Indonesia.

Tabel 12 Dampak Pemberdayaan Ekonomi terhadap Santri

No.	Aspek Perubahan	Indikator	Sumber Data
1.	Perubahan Mindset	Memandang wirausaha sebagai bagian dari Pendidikan Sadar akan kebutuhan kemandirian ekonomi Bekerja sebagai ibadah	Ayu Putri Rahmadani, 2025
2.	Keberanian Berinovasi	Tidak takut mencoba hal baru Berani mengambil keputusan Tidak takut gagal	Evana, 2026
3.	Profesionalisme	Meningkatnya kepercayaan diri Kedisiplinan kerja Strategi kerja terarah Tanggung jawab tinggi	Evana, 2026
4.	Keterampilan Praktis	Kemampuan marketing Keterampilan digital	Imadham Nazla, 2025; Evana, 2026

		Pengelolaan keuangan	
		Komunikasi bisnis	
5.	Orientasi Nilai	Kejujuran dalam transaksi Amanah dalam pengelolaan Kesederhanaan Orientasi keberkahan	Evana, 2026

Sumber: Hasil Wawancara Informan Utama, 2025/2026

Dengan demikian temuan penelitian ini menjawab rumusan masalah ketiga tentang implementasi kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar dalam mendukung program pemberdayaan ekonomi santri. Temuan empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan karismatik beliau diimplementasikan melalui pembentukan badan otonom, pemberian kepercayaan penuh kepada santri, penanaman nilai-nilai Islam dalam aktivitas ekonomi, serta pembinaan berkelanjutan.

Evana dari Media Santri NU menambahkan:

"Nah, kalau Abah Yai Marzuqi ini beliau pernah menekankan tentang kejujuran utamanya mbak, jujur, amanah, sederhana, dan kita niatkan untuk ibadah bahwa kita berekonomi ini bukan untuk hanya mencari untung, tapi juga untuk mencari keberkahan".

Pernyataan Evana ini memperkuat argumentasi bahwa kepemimpinan KH. Marzuqi Mustamar dalam pemberdayaan ekonomi santri adalah manifestasi dari kepemimpinan karismatik Max Weber, khususnya dalam aspek "misi transformatif" (*transformative mission*). Penekanan beliau pada nilai-nilai

kejujuran, amanah, kesederhanaan, dan orientasi keberkahan menunjukkan adanya visi transformatif yang tidak hanya fokus pada aspek material (keuntungan ekonomi), tetapi juga pada transformasi spiritual dan moral santri. Hal ini sesuai dengan konsep Weber bahwa pemimpin karismatik membawa misi yang mengubah cara pandang dan perilaku pengikutnya, bukan sekadar mempertahankan praktik yang sudah ada. Weber menekankan bahwa kepemimpinan karismatik bersifat revolusioner dalam membawa perubahan nilai. Dalam konteks ini, KH. Marzuqi mentransformasi pemahaman santri tentang ekonomi dari yang semula berorientasi profit menjadi berorientasi keberkahan. Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa kepemimpinan KH. Marzuqi Mustamar dalam pemberdayaan ekonomi adalah kepemimpinan karismatik sebagaimana dikonseptualisasikan oleh Max Weber.

4.2.3 Modernisasi Pondok Pesantren

4.2.3.1 Konsep Modernisasi dalam Perspektif KH. Marzuqi Mustamar

Delvin menjelaskan pandangan tentang modernisasi di Pondok Pesantren Sabilurrosyad:

"Kalau Gasek pustaka ini kan kita bilang juga kayaknya udah ranahnya ke modern kalau modern banget kayaknya juga salafnya tidak hilang. Tetapi kalau mengatakan itu dinamis, bergerak, ada zamannya gimana, kita itu menyesuaikan gitu. Kita bisa menyesuaikan. Dan itu, tidak semua pondok itu siap dengan manajemen yang seperti itu. Kalau tidak dengan kiainya yang luas, tidak dengan kepemimpinan kiainya yang apa namanya, yang santai." (wawancara: Delvin, 05/01/2026).

Kondisi ini mencerminkan kemampuan organisasi untuk berjalan pada dua jalur sekaligus, yaitu mempertahankan tradisi yang sudah mapan dan sekaligus membuka diri terhadap inovasi. Kemampuan ini dikenal sebagai kapasitas organisasi untuk menyeimbangkan pemeliharaan nilai lama dengan

pencarian cara-cara baru yang lebih relevan dengan tantangan zaman. Prinsip pesantren *al-muhafazhah 'ala al-qadim al-shalih wa al-akhdzu bi al-jadid al-ashlah* menjadi landasan filosofis dari pola ini, yaitu menjaga tradisi yang baik dan mengambil hal baru yang lebih baik.

Penelitian Ambya dkk. (2024) menemukan bahwa modernisasi pesantren akan berhasil apabila kepemimpinan kyai bersifat fleksibel dan terbuka terhadap perubahan, namun tetap menjaga identitas dan nilai keagamaan. Kepemimpinan yang adaptif inilah yang membuat pesantren tidak terjebak dalam pola lama, tetapi juga tidak kehilangan jati diri.

Hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa Pesantren Sabilurrosyad tetap mengajarkan kitab-kitab klasik seperti *Fathul Qorib* dan *Safinatun Najah*, sambil mengintegrasikan pembelajaran kewirausahaan dan digital marketing dalam kurikulum yang bersifat hibrid. Pola ini menjaga kesinambungan budaya pesantren sekaligus memastikan santri memiliki kompetensi yang relevan dengan kebutuhan pasar dan perkembangan zaman.

Ayu Putri Rahmadani memberikan definisi yang lebih spesifik:

"Modernisasi pesantren di Sabilurrosyad menurut saya bukan berarti meninggalkan tradisi, tetapi menguatkan nilai-nilai pesantren agar tetap relevan dengan perkembangan zaman. Sejauh ini, Kyai Marzuqi sangat berperan besar dalam menjaga keseimbangan antara keilmuan klasik (kitab kuning) dengan kebutuhan modern seperti penguatan ekonomi, manajemen, dan kemandirian santri." (wawancara: Ayu Putri Rahmadani, 30/12/2025)

4.2.3.2 Bentuk-Bentuk Modernisasi

A. Modernisasi di Bidang Media dan Teknologi

Imadham Nazla menjelaskan peran media dalam modernisasi:

"Tentu saja. Keterlibatan santri dalam multimedia merupakan bentuk modernisasi pesantren. Jika pesantren hanya bertahan pada cara-cara tradisional dan tidak mengikuti perkembangan digital, maka dakwah abah yai tidak akan

menjangkau masyarakat yang lebih luas. Melalui media dan streaming, dakwah abah tidak hanya sampai di lingkungan lokal, tetapi juga bisa diakses oleh masyarakat di Sumatera, Sulawesi, Kalimantan, bahkan Papua." (wawancara: Imadham Nazla, 30/12/2025)

Pengembangan Gasek Multimedia telah melahirkan kategori pekerjaan baru seperti videografer, editor, dan pengelola media sosial yang sebelumnya tidak dikenal dalam pola pesantren tradisional. Hal ini menunjukkan terjadinya penciptaan jenis pekerjaan baru melalui pemanfaatan teknologi. Perubahan ini tidak hanya memperluas ragam peran santri, tetapi juga membuka ruang bagi berkembangnya kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan zaman.

Hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa santri Gasek Multimedia mengelola tiga kanal YouTube dengan jumlah pelanggan lebih dari 150.000 orang. Kanal tersebut menghasilkan pendapatan dari iklan digital yang kemudian dimanfaatkan untuk mendukung program sosial pesantren, termasuk pemberian beasiswa bagi santri kurang mampu. Dengan demikian, teknologi tidak hanya menjadi sarana dakwah, tetapi juga sumber ekonomi yang berorientasi pada kemaslahatan.

Berbagai kajian tentang media dakwah digital menunjukkan bahwa konten keislaman yang dikemas secara kreatif di platform digital memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi, khususnya di kalangan generasi muda. Pesantren Sa-bilurrosyad memanfaatkan pergeseran demografis ini dengan menghadirkan dakwah yang sesuai dengan karakter generasi digital, sehingga pesan keagamaan tetap relevan sekaligus mampu menjangkau audiens yang lebih luas.

B. Modernisasi di Bidang Literasi

Delvin menjelaskan tentang Gasek Pustaka sebagai bentuk modernisasi:

"Abah itu termasuk kiai yang mana dari beliau masih nyantri sampai beliau jadi

kiai itu sangat mencintai yang namanya literasi. Dari Abah dulu memang terkenal kiai yang kuat hafalannya karena sering membaca, sampai sekarang pun Abah itu sangat mendukung yang namanya santri itu. Jadi santri harus bisa bersaing dengan masyarakat umum." (wawancara: Delvin, 05/01/2026)

Gasek Pustaka menerbitkan buku-buku dakwah, terjemahan kitab seperti *Wasoya*, serta kumpulan khutbah Jumat, sehingga tradisi lisan yang sebelumnya hanya disampaikan secara langsung kini terdokumentasi dalam bentuk tulisan. Dalam kajian manajemen pengetahuan, proses ini dapat dipahami sebagai upaya mengabadikan ilmu dan pengalaman kyai agar tidak hilang seiring berjalannya waktu. Berbagai kajian tentang literasi Islam menunjukkan bahwa minat masyarakat terhadap buku-buku Islam berbahasa Indonesia terus meningkat, khususnya yang membahas persoalan keislaman kontemporer. Gasek Pustaka hadir untuk mengisi kebutuhan tersebut sekaligus menjadi media belajar bagi santri dalam dunia penerbitan.

Hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa santri terlibat langsung dalam proses editorial, mulai dari pengecekan data, penyuntingan bahasa, hingga pemeriksaan akhir naskah. Keterlibatan ini tidak hanya melatih ketelitian, tetapi juga membekali santri dengan keterampilan yang dapat digunakan di berbagai bidang industri kreatif setelah mereka lulus.

C. Modernisasi Manajemen Pesantren

Zahrotul Imro'ah menjelaskan sistem manajemen badan otonom:

"Semua badan otonom itu berada dalam naungan pengurus dan tetap dalam bimbingan Abah Yai. Kami tidak bergerak sendiri, tetapi selalu membutuhkan arahan beliau. Bimbingan tersebut sering disampaikan melalui motivasi dan cerita-cerita dari Abah Yai." (wawancara: Zahrotul Imro'ah, 01/01/2026)

Struktur pengelolaan ini menunjukkan adanya pembagian kewenangan yang memberi ruang bagi masing-masing badan otonom untuk bergerak mandiri,

namun tetap berada dalam pengawasan pusat. Pola ini membuat santri memiliki kebebasan berinisiatif, tetapi tetap bertanggung jawab melalui sistem pelaporan rutin. Dalam kajian manajemen sumber daya manusia, mekanisme ini dapat dipahami sebagai bentuk pengelolaan kinerja yang terbuka dan terarah.

Hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa setiap badan otonom memiliki susunan pengurus, pembagian tugas yang jelas, serta laporan keuangan bulanan. Pola kerja yang rapi dan terdokumentasi ini menunjukkan adanya proses profesionalisasi yang jarang dijumpai di pesantren tradisional. Meskipun demikian, pengambilan keputusan penting tetap dilakukan melalui musyawarah, sehingga nilai kebersamaan dan tradisi pesantren tidak ditinggalkan.

Media Santri NU dan Gasek Multimedia menggambarkan tumbuhnya ekonomi kreatif di lingkungan pesantren. Produk yang dipasarkan, seperti kaos dakwah, berbagai merchandise, dan konten digital, merupakan hasil pengolahan ide santri yang memadukan nilai keislaman dengan desain kekinian. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kondisi ini membentuk lingkungan kewirausahaan di mana santri belajar merancang produk, membangun citra, serta menjalin hubungan dengan konsumen. Observasi peneliti menunjukkan bahwa sebelum meluncurkan produk baru, santri sering melakukan survei sederhana melalui polling di Instagram. Cara ini menunjukkan bahwa santri mulai menerapkan pola kerja yang berorientasi pada kebutuhan pasar, namun tetap berada dalam bingkai nilai pesantren.

Tabel 13 Bentuk-Bentuk Modernisasi Pondok Pesantren Sabilurrosyad

No.	Bidang Modernisasi	Bentuk Konkret	Dampak	Peran KH. Marzuqi Mustamar
1.	Media dan Teknologi	Gasek Multimedia Streaming pengajian Media Pondok Jatim GM Cinema	Dakwah menjangkau seluruh Indonesia Santri terampil teknologi Jangkauan pesantren lebih luas	Mendukung penuh Memprakarsai media Menjadi penasihat
2.	Literasi dan Penerbitan	Gasek Pustaka Penerbitan buku Terjemahan kitab	Budaya literasi tinggi Produksi buku berkualitas Pelestarian ilmu	Mendampingi penulisan Mengoreksi konten Memberi ide
3.	Manajemen Organisasi	Badan otonom mandiri Sistem pelaporan berkala Struktur organisasi jelas	Manajemen profesional Akuntabilitas tinggi Otonomi terkontrol	Memberikan arahan Memantau kinerja Memberi kepercayaan
4.	Ekonomi Kreatif	Media Santri NU Marketing produk Unit usaha	Kemandirian ekonomi Jiwa wirausaha Pengalaman bisnis	Memberi kepercayaan Dorongan moral Menekankan nilai

Sumber: Hasil Wawancara Informan Utama, 2025/2026

4.2.3.3 Keseimbangan Tradisi dan Modernitas

Delvin menjelaskan bagaimana KH. Marzuqi Mustamar menjaga keseimbangan:

"Kalau misalnya berangkat mengaji atau berangkat abah yang misalnya lewat di depan ndalem, itu biasanya kan sering lihat abah itu makan dengan santri, makan satu talam dengan santri. Itu salah satu metode kepemimpinan yang enggak semua kiai itu bisa, enggak semua guru itu bisa melakukan itu. Masak

bareng, santri, bakar-bakar bareng dengan santri, jagongan, bercanda dengan santri, itu ngga semua kiai mempunyai kedekatan itu. Nah sehingga santri yang sudah merasa seperti sahabat dari seorang kiai, itu ilmunya akan cepat masuk." (wawancara: Delvin, 05/01/2026).

Praktik kepemimpinan ini melahirkan budaya yang relatif egaliter, sehingga jarak kekuasaan antara kiai dan santri tidak terlalu kaku. Dalam kajian budaya organisasi, kondisi seperti ini mempengaruhi pola komunikasi yang lebih terbuka dan mendorong munculnya ide-ide baru. Namun, Delvin menegaskan bahwa kedekatan tersebut tidak menghilangkan adab. Ia mengatakan bahwa Abah sering mengajak bercanda, tetapi tetap dalam batas sopan santun dan tata krama.

Kondisi ini menunjukkan adanya kepemimpinan yang mampu memadukan dua hal yang tampak berlawanan, yaitu keakraban dan kewibawaan. Di satu sisi, kiai dekat dengan santri, tetapi di sisi lain tetap menjaga posisi sebagai figur yang dihormati. Pendekatan yang humanis ini sejalan dengan ajaran Nabi yang menekankan kemudahan dan tidak mempersulit umat.

Delvin juga menjelaskan bahwa Abah memberi ruang luas bagi santri untuk menyalurkan bakatnya masing-masing. Santri yang bisa menyetir diberi amanah menyetir, yang pandai memasak diberi tanggung jawab di dapur, yang mahir banjari diberi peran di kegiatan seni religi. Tidak ada bakat yang dianggap lebih tinggi dari yang lain, karena semuanya dipandang sebagai bentuk pengabdian.

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, pola ini menunjukkan pengakuan terhadap keberagaman kemampuan santri. Setiap santri ditempatkan sesuai potensi yang dimiliki, sehingga mereka merasa dihargai dan berguna. Hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa santri yang mengelola

warung pondok memperoleh penghargaan yang sama dengan santri yang bergerak di bidang multimedia. Semua bentuk kontribusi dipandang setara. Keseimbangan ini tidak lahir dari sekadar kompromi, melainkan dari proses memadukan nilai lama dengan cara baru. Pesantren tetap teguh pada tradisi dan nilai spiritual, tetapi terbuka pada metode modern dan produktivitas. Struktur tetap menghormati hierarki, namun dalam praktik sehari-hari memberi ruang partisipasi yang luas kepada santri.

Delvin juga menekankan:

"Abah sering ajak kita bercanda, tapi kita itu tetap dalam ranah sohbah santun, tetap dalam ranah yang bertatak ranah, jadi Abah itu luar biasa mbak, makanya pondok kita ini bebas, kita dibadan otonom apapun, abah nama santri itu bisa kreatif, santri yang bisa nyopir, menyopir. Santri yang bisa masak, memasak. Santri yang bisa banjaran, dibanjaran. Semua itu punya lini pengabdian yang masing-masing. Dan abah nggak pernah membatasi itu." (wawancara: Delvin, 05/01/2026)

4.2.4 Mekanisme Kepercayaan dan Pembinaan

4.2.4.1 Sistem Pemberian Kepercayaan

Zahrotul Imro'ah menjelaskan mekanisme pemberian kepercayaan:

"Kami sebagai santri tetap mengikuti bimbingan dan arahan dari Abah Yai. Setiap keputusan atau pertimbangan yang kami ambil selalu berdasarkan arahan beliau. Dalam pengelolaan badan otonom, Abah Yai berperan sebagai pemantau jalannya kegiatan dan usaha pesantren. Ketua-ketua badan otonom juga memiliki peran penting untuk secara rutin, misalnya setiap bulan, melaporkan hasil dan kinerja masing-masing badan otonom." (wawancara: Zahrotul Imro'ah, 01/01/2026).

Sistem ini menunjukkan pola pendelegasian tugas yang disertai tanggung jawab yang jelas. Para santri dan pengurus diberi ruang untuk mengambil keputusan dan menjalankan program, namun tetap berada dalam pengawasan melalui mekanisme laporan yang rutin. Pola ini membuat mereka merasa dipercaya sekaligus bertanggung jawab atas amanah yang diemban.

Dalam kerangka penetapan tujuan, pelaporan berkala berfungsi sebagai sarana umpan balik yang membantu menjaga komitmen terhadap target yang telah disepakati. Melalui evaluasi rutin, para pengurus dapat mengetahui sejauh mana program berjalan, apa yang sudah tercapai, dan apa yang perlu diperbaiki.

Hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa pertemuan bulanan antara KH. Marzuqi dan pengurus badan otonom berlangsung dalam suasana santai, sering kali sambil makan bersama. Meskipun suasananya informal, isi pembahasannya tetap serius, meliputi laporan keuangan, kendala yang dihadapi, serta arah pengembangan ke depan. Pola komunikasi seperti ini khas budaya kolektif, di mana makna tidak hanya disampaikan melalui kata-kata, tetapi juga melalui kedekatan relasi dan suasana kebersamaan yang terbangun.

4.2.4.2 Pola Pembinaan

Zahrotul Imro'ah menjelaskan pola pembinaan yang diterapkan:

"Bimbingan tersebut sering disampaikan melalui motivasi dan cerita-cerita dari Abah Yai. Cerita-cerita itu mampu menggerakkan hati kami sebagai santri. Beliau sangat mengedepankan agar santri bisa berkembang, tidak hanya berhenti pada satu bidang ilmu saja, tetapi juga unggul di bidang-bidang lainnya. Karena menurut beliau, jangan sampai kekuatan Islam justru dipegang oleh non-santri." (wawancara: Zahrotul Imro'ah, 01/01/2026).

Dalam manajemen sumber daya manusia, penggunaan cerita atau narasi oleh pemimpin dapat dipahami sebagai teknik pembinaan yang efektif karena mampu mentransfer pengetahuan yang bersifat implisit sekaligus nilai-nilai organisasi secara lebih mendalam dibandingkan dengan instruksi formal yang kaku. Cerita tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi juga menghadirkan makna, emosi, dan teladan yang mudah diingat. Melalui narasi, pemimpin membangun hubungan emosional dengan pengikutnya sehingga pesan yang

disampaikan tidak berhenti pada tataran kognitif, tetapi meresap hingga pada kesadaran dan sikap batin.

Pernyataan Zahrotul, “*Menurut beliau, jangan sampai kekuatan Islam justru dipegang oleh non-santri,*” menunjukkan bagaimana narasi digunakan untuk menanamkan visi dan rasa tanggung jawab kolektif. Ungkapan ini bukan sekadar ajakan bekerja, tetapi membentuk kesadaran bahwa santri memiliki peran historis dan moral dalam menjaga kemandirian umat. Dalam konteks MSDM, narasi semacam ini membangun *sense of purpose* dan identitas kolektif yang kuat, sehingga santri tidak memandang aktivitas ekonomi sebagai kerja biasa, melainkan sebagai bagian dari misi keagamaan dan sosial.

Hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa dalam sesi-sesi sharing, KH. Marzuqi sering mengangkat kisah perjuangan ulama terdahulu seperti Mbah Hasyim Asy’ari dan KH. Wahab Hasbullah dalam membangun kemandirian umat melalui pendidikan dan ekonomi. Kisah-kisah ini berfungsi sebagai teladan historis yang konkret, yang memudahkan santri meniru nilai ketekunan, keberanian, dan pengabdian. Dalam kerangka social learning, figur-figur tersebut menjadi role model simbolik yang memengaruhi cara santri memandang diri mereka dan masa depan yang ingin mereka bangun.

Dengan demikian, storytelling yang dilakukan KH. Marzuqi tidak hanya berfungsi sebagai metode komunikasi, tetapi juga sebagai sarana pembinaan karakter dan orientasi kerja. Melalui cerita, nilai keikhlasan, tanggung jawab, dan kemandirian ekonomi ditanamkan secara halus namun kuat. Praktik ini membuat santri belajar bukan hanya dari teori atau perintah, tetapi dari makna yang hidup dalam kisah, sehingga nilai-nilai pesantren terinternalisasi secara

lebih mendalam dan berkelanjutan.

4.2.4.3 Penyelesaian Masalah

Zahrotul Imro'ah menjelaskan mekanisme penyelesaian masalah:

"Tantangan tersendiri ya, sehingga menyebabkan pemberdayaan ekonomi santri misalkan terhambat seperti itu. Lagi-lagi ya bagaimana pertimbangan mereka atau pertimbangan yang ada dalam badan otonomi tadi? Contohnya kayak gasek multimedia atau multimedia santri itu tadi bisa menyelesaikan masalah itu sendiri terlebih dahulu. Jadi mereka tidak serta langsung menggantungkan abah yai. Jadi jangan sampai kayak misal bisa dikatakan sedikit-dikit abah yai. Kita usahakan sendiri dulu." (wawancara: Zahrotul Imro'ah, 01/01/2026)

Pendekatan ini mencerminkan pola kerja mandiri dalam kelompok, yaitu sistem pengelolaan sumber daya manusia yang memberi tim kewenangan untuk mengatur pekerjaan, memecahkan masalah, dan mengambil keputusan operasional dengan pengawasan minimal dari pimpinan. Dalam kerangka kebutuhan psikologis manusia, kemandirian dipahami sebagai kebutuhan dasar yang, jika terpenuhi, akan meningkatkan motivasi dari dalam diri, rasa memiliki terhadap pekerjaan, serta kesejahteraan santri dalam menjalankan tugas.

Zahrotul menegaskan prinsip ini dengan pernyataannya, "Jangan sampai sedikit-sedikit Abah Yai." Ungkapan tersebut menunjukkan bahwa santri didorong untuk tidak selalu bergantung kepada kiai dalam setiap persoalan teknis, tetapi belajar berpikir, mengambil keputusan, dan bertanggung jawab secara mandiri. Pola ini membentuk kemampuan mengatasi masalah secara mandiri, yaitu kemampuan individu untuk menghadapi dan menyelesaikan persoalan dengan mengandalkan potensi diri, yang menjadi bekal penting dalam dunia kerja yang penuh perubahan.

Hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa ketika Gasek Multimedia

mengalami kerusakan kamera, santri tidak langsung meminta solusi dari KH. Marzuqi. Mereka terlebih dahulu melakukan pengecekan sendiri, mencari referensi perbaikan melalui internet, berdiskusi dengan teman yang lebih paham teknis, bahkan berkonsultasi daring dengan teknisi. Setelah menemukan jalan keluar, barulah mereka melaporkan hasilnya kepada beliau. Pola ini menunjukkan adanya inisiatif, rasa percaya diri, dan keyakinan terhadap kemampuan diri yang tinggi.

Sistem seperti ini juga menciptakan rasa aman secara psikologis, karena santri merasa tidak takut untuk mencoba, bereksperimen, bahkan melakukan kesalahan dalam proses belajar. Kesalahan dipahami sebagai bagian dari pembelajaran, bukan sebagai alasan untuk dihukum. Dengan suasana yang aman, santri lebih berani berinovasi, menyampaikan ide, dan mengambil tanggung jawab, sehingga proses pemberdayaan berjalan secara nyata dan berkelanjutan.

4.2.4.4 Monitoring dan Evaluasi

Meskipun sistem pelaporan formal telah diterapkan, hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa KH. Marzuqi lebih banyak mengandalkan pemantauan informal melalui interaksi keseharian. Zahrotul menjelaskan, “Abah Yai berperan sebagai pemantau jalannya kegiatan dan usaha pesantren.” Pemantauan ini tidak bersifat mengawasi secara kaku, melainkan berbentuk kepedulian terhadap kondisi santri, baik secara pribadi maupun dalam aktivitas kerja mereka. Dengan cara ini, perhatian beliau tidak hanya tertuju pada hasil kerja, tetapi juga pada kesejahteraan, semangat, dan perkembangan santri. Hal ini menunjukkan bentuk pengendalian berbasis nilai bersama dan norma sosial. Hubungan yang dibangun tidak didasarkan pada aturan kaku dan hukuman,

tetapi pada kepercayaan, keteladanan, dan kesadaran moral. Model seperti ini lebih efektif untuk lingkungan kerja yang menuntut kreativitas, tanggung jawab pribadi, dan kepekaan sosial, seperti yang terjadi di pesantren.

Observasi peneliti menunjukkan bahwa KH. Marzuqi sering datang ke badan otonom tanpa jadwal resmi, sekadar menyapa, berbincang santai, dan menanyakan kendala yang dihadapi santri. Suasana ini membuat santri merasa dekat dan tidak tertekan, sehingga mereka lebih terbuka dalam menyampaikan masalah maupun ide. Pola komunikasi seperti ini menciptakan suasana yang hangat dan terbuka, di mana hubungan antara pemimpin dan santri dibangun atas dasar saling percaya. Umpan balik yang diberikan beliau bersifat membina, bukan menghakimi. Ketika ada kekurangan, beliau lebih menekankan pada proses belajar dan perbaikan, bukan pada kesalahan semata. Pendekatan ini mendorong santri untuk terus berkembang, tidak takut mencoba hal baru, dan berani bertanggung jawab atas tugas yang diemban. Dengan demikian, proses pengawasan tidak menjadi beban, tetapi menjadi sarana pembelajaran yang menumbuhkan kedewasaan, kemandirian, dan semangat memperbaiki diri secara berkelanjutan.

Tabel 14 Mekanisme Kepercayaan dan Pembinaan

No.	Aspek	Mekanisme	Implementasi	Hasil
1.	Pemberian Kepercayaan	Kepercayaan penuh kepada santri Otonomi dalam pengelolaan Tanggung jawab penuh	Santri mengelola unit usaha Mengambil keputusan operasional Melapor secara berkala	Kemandirian santri Tanggung jawab tinggi Pengalaman manajerial
2.	Pembinaan Berkala	Motivasi melalui cerita	<i>Sharing session</i>	Santri termotivasi

		Arahan strate- gis Pendampingan	Evaluasi bu- lanan Konsultasi	Arah kerja jelas Solusi tepat
3.	Penyelesaian Ma- salah	Mandiri ter- lebih dahulu Musyawarah internal Konsultasi ke kiai jika perlu	Identifikasi ma- salah Mencari solusi sendiri Meminta ara- han jika perlu	Kemandirian berpikir Kemampuan problem solv- ing Tidak ber- gantung
4.	Monitoring	Pemantauan berkala Laporan rutin Evaluasi kinerja	Laporan bu- lanan Audit seder- hana Pemberian umpan balik	Akuntabilitas Transparansi Perbaikan berkelanjutan

Sumber: Hasil Wawancara dengan Zahrotul Imro'ah, 2026

4.2.5 Budaya Kerja dan Etos Wirausaha

4.2.5.1 Pembentukan Budaya Kerja

Zahrotul Imro'ah menjelaskan bagaimana budaya kerja terbentuk:

*"Hubungan dan kepemimpinan yang saya sampaikan tadi kan kepe-
mpinan beliau tercermin dari karismatikanya gitu ya. Dalam hubungannya
dengan pembentukan budaya kerja, etos wirausaha, dan tanggung jawab dari
tindak laku beliau. Maksudnya keseharian beliau itu yang membuat para santri
perlahan bisa lebih mengenal beliau, bisa meniru sisi positif dari apa yang be-
lieu dan meneladani kepemimpinannya." (wawancara: Zahrotul Imro'ah,
01/01/2026).*

Dalam perspektif teori belajar sosial, proses ini menunjukkan bahwa bu-
daya organisasi diwariskan melalui proses meniru dan mengamati. Santri bela-
jar bukan hanya dari nasihat lisan, tetapi dari perilaku nyata yang mereka lihat
setiap hari. Mereka mengamati sikap KH. Marzuqi, menyimpannya dalam in-
gatan, lalu menirukannya dalam tindakan. Dari proses inilah terbentuk norma
perilaku yang hidup dalam keseharian pesantren.

Mekanisme keteladanan seperti ini jauh lebih efektif dibandingkan sekadar perintah atau aturan tertulis. Ketika santri melihat sendiri bahwa pemimpinnya disiplin, rendah hati, dan bertanggung jawab, nilai-nilai itu terasa nyata dan masuk akal untuk diikuti. Keteladanan menciptakan kepercayaan, karena apa yang dikatakan sejalan dengan apa yang dilakukan. Hasil observasi peneliti menunjukkan contoh konkret dari proses ini. KH. Marzuqi selalu datang sekitar lima belas menit lebih awal sebelum pengajian dimulai. Kebiasaan ini kemudian ditiru oleh santri pengurus Gasek Multimedia. Mereka mulai datang lebih awal sebelum acara siaran atau kegiatan dimulai, menyiapkan alat, dan memastikan semua siap tepat waktu. Dari kebiasaan meniru ini, terbentuklah budaya tepat waktu yang tidak dipaksakan lewat aturan keras, tetapi tumbuh secara alami melalui contoh nyata dari pemimpin.

4.2.5.2 Kedisiplinan sebagai Fondasi

Zahrotul Imro'ah menekankan aspek kedisiplinan:

"Budaya kerja ya abah ini kan sebagai seorang dai, sebagai dai atau pendakwah abah adalah orang yang sangat disiplin. Disiplin waktu itu sangat ditekankan pada santri." (wawancara: Zahrotul Imro'ah, 01/01/2026)

Imadham Nazla menambahkan tentang disiplin di Gasek Multimedia:

"Kepemimpinan beliau ini sangatlah melatih kedisiplinan anggota multimedia pesantren. Misalnya, adanya sistem piket yang secara tidak langsung membentuk komitmen dan kedisiplinan anggota dalam membantu menyebarkan dakwah beliau melalui media. Ketika ada kegiatan mendadak dan anggota yang sedang piket berhalangan, anggota lain harus siap membantu. Dari situ, kami dituntut untuk selalu siap, disiplin, mampu memperkirakan kondisi, dan benar-benar berkomitmen." (wawancara: Imadham Nazla, 30/12/2025)

Disiplin waktu merupakan kebiasaan kerja dasar yang sangat menentukan kualitas kinerja. Berbagai penelitian mutakhir menunjukkan bahwa individu yang mampu mengatur waktu dengan baik cenderung memiliki kinerja

lebih tinggi dan tingkat stres lebih rendah, karena pekerjaan dapat diselesaikan secara terencana dan tidak menumpuk. Sistem piket yang dijelaskan oleh Imadham mencerminkan pola pembagian tugas bergilir yang membuat setiap santri tidak terpaku pada satu jenis pekerjaan saja. Dengan cara ini, santri belajar berbagai peran, saling memahami tugas teman, dan siap menggantikan jika ada yang berhalangan. Pola seperti ini memperkuat kerja tim, karena tidak ada pekerjaan yang hanya bergantung pada satu orang.

Hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa Gasek Multimedia telah menggunakan sistem jadwal digital yang dapat diakses bersama. Jadwal ini terbuka dan jelas, sehingga setiap santri tahu kapan ia bertugas dan apa tanggung jawabnya. Transparansi ini mengurangi potensi konflik jadwal, mencegah saling menyalahkan, dan menumbuhkan rasa keadilan, karena pembagian tugas dilakukan secara terbuka dan dapat dipantau oleh semua anggota.

4.2.5.3 Etos Kerja Tanpa Lelah

Zahrotul Imro'ah menjelaskan etos kerja KH. Marzuqi Mustamar:

"Apalagi saya juga mendengar dari tidak hanya kalangan santri, tapi orang luar jamaah dari itu terkenal beliau tidak memiliki rasa lelah. Nah, itu apalagi kalau kita mengenal lebih dalam nih, abah itu tidak pandang pilih, tidak pandang pilih untuk memberikan dakwah ke suatu daerah. Dimanapun tempat, sejauh manapun tempat beliau dikunjungi, kalau memang itu selagi memang butuh arahan dakwah dari beliau. Kalimantan, Sumatera, pokoknya luar Jawa pasti akan didatangi." (wawancara: Zahrotul Imro'ah, 01/01/2026)

Beliau melanjutkan:

"Abah yai itu semangatnya sangat tinggi. Apalagi yang lebih kita kagumi, setelah beliau mengisi pengajian diluar jawa, dan dilain lain, beliau masih menyempatkan mengaji di pondok dengan kami para santri, itulah yang membuat kami sangat terkagum-kagum dengan abah yai." (wawancara: Zahrotul Imro'ah, 01/01/2026)

Hal ini menunjukkan tingginya keterlibatan kerja, yaitu keadaan ketika

seseorang bekerja dengan penuh energi, semangat, dan fokus. Keterlibatan kerja terlihat dari semangat yang tidak mudah padam, rasa bangga terhadap pekerjaan, serta kesungguhan dalam menyelesaikan tugas. Namun, hal ini perlu dibedakan dari kebiasaan bekerja berlebihan yang tidak sehat. Etos kerja KH. Marzuqi bukan didorong oleh tekanan luar atau paksaan, melainkan oleh dorongan dari dalam diri berupa kecintaan terhadap dakwah dan pengabdian.

Orientasi ini sejalan dengan hadis Nabi yang menyatakan bahwa sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi manusia lain. Artinya, kerja dipandang sebagai sarana memberi manfaat, bukan sekadar mencari keuntungan atau memenuhi tuntutan. Dengan cara pandang seperti ini, kerja menjadi ibadah dan bentuk pengabdian sosial.

Hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa sikap ini ditiru oleh para santri. Santri Gasek Pustaka, misalnya, rela begadang untuk menyelesaikan tata letak buku bukan karena takut pada tenggat waktu, tetapi karena merasa terlibat secara batin dan mencintai proyek yang dikerjakan. Mereka merasa bangga jika karyanya selesai dengan baik dan bisa bermanfaat bagi orang lain. Sikap ini menunjukkan bahwa motivasi kerja telah tumbuh dari dalam diri, bukan karena tekanan. Kondisi ini melahirkan upaya ekstra, yaitu kesediaan bekerja melampaui tugas formal tanpa harus disuruh. Santri tidak hanya bekerja karena kewajiban, tetapi karena kesadaran dan rasa memiliki. Upaya tambahan seperti ini sangat penting bagi keberhasilan organisasi, karena kualitas kinerja tidak hanya ditentukan oleh aturan dan target, tetapi juga oleh kesungguhan dan ketulusan orang-orang di dalamnya.

Temuan ini memperkuat konsep *ambidexterity* dalam teori organisasi

yang menyatakan bahwa organisasi yang sukses mampu menyeimbangkan eksplorasi (inovasi) dan eksploitasi (mempertahankan tradisi) secara simultan. Pondok Pesantren Sabilurrosyad menunjukkan kemampuan untuk berjalan pada dua jalur sekaligus mempertahankan pengajian kitab kuning klasik sambil mengintegrasikan teknologi digital dan kewirausahaan modern.

4.2.6 Inspirasi dan Motivasi dari Kepemimpinan Karismatik

4.2.6.1 Keteladanan sebagai Sumber Inspirasi

Delvin menjelaskan bagaimana KH. Marzuqi Mustamar menjadi inspirasi:

"Kalau di Gasek pustaka, saya sering bertanya dengan teman-teman. Maksudnya inspirasi kalau nulis. Orang nulis itu kan nggak gampang ya. Orang nulis itu kadang butuh mood yang bagus. Kalau ada masalah sedikit udah nggak bisa nulis. Nah, kadang-kadang menyadarkan untuk teman-teman mengumpulkan naskah itu. Kadang-kadang saya mengingatnya dengan foto-foto Abah, dengan Umi. Maksudnya Abah dengan Umi. Terus capeknya luar biasa. Tapi, nggak pernah berhenti yang namanya dakwah. Nggak pernah berhenti yang namanya mencintai ilmu." (wawancara: Delvin, 05/01/2026)

Narasi ini menunjukkan bahwa isyarat visual, seperti foto, dapat berfungsi sebagai pemicu motivasi yang membantu mengatasi kebuntuan ide saat menulis. Kehadiran gambar tidak sekadar hiasan, tetapi menjadi pengingat nilai, semangat, dan tujuan kerja yang ingin dicapai. Dalam kerangka kebutuhan psikologis manusia, figur KH. Marzuqi berperan sebagai sumber dukungan kemandirian. Beliau memberi inspirasi tanpa paksaan, sehingga santri terdorong bekerja karena kemauan sendiri, bukan karena takut atau terpaksa. Dorongan yang lahir dari dalam diri seperti ini lebih tahan lama dan lebih sehat dibandingkan motivasi yang muncul karena tekanan dari luar.

Hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa di ruang kerja Gasek Pustaka terpasang foto KH. Marzuqi sedang membaca buku di perpustakaan. Foto tersebut menjadi simbol yang mengingatkan santri pada nilai keilmuan,

ketekunan, dan kecintaan terhadap membaca. Tanpa harus diberi perintah, santri yang melihat foto itu terdorong untuk kembali fokus bekerja, membaca, atau menulis dengan lebih serius. Keberadaan simbol semacam ini membentuk suasana lingkungan kerja yang mendukung perilaku produktif. Rangsangan dari lingkungan dapat memengaruhi cara berpikir dan bertindak seseorang, meskipun sering kali tidak disadari sepenuhnya. Karena itu, penataan ruang, simbol, dan visual di lingkungan pesantren menjadi bagian penting dalam membangun budaya kerja yang rajin, disiplin, dan berorientasi pada ilmu.

4.2.6.2 Komitmen terhadap Keilmuan

Delvin menjelaskan komitmen KH. Marzuqi Mustamar terhadap pendidikan:

"Abah ini sebenarnya, bisa kok nggak jadi dosen, bisa kok Abah itu nggak ngajar lagi di UIN, terus Abah itu ngapain repot-repot kuliah sampe doctor, terus habis ini mau professor, ngapain sampai ke tahap itu, sedangkan Abah sekarang itu sudah sangat istimewa dan berkarisma." (wawancara: Delvin, 05/01/2026)

Delvin melanjutkan:

"Saya itu pernah makan berdua dengan Ustadz Sofi, gak lama di prasmanan itu ada Abah. Nah, disitu Abah itu terus terang. Maksudnya Abah kuliah sampai jenjang yang setinggi itu, terus anak-anak putri-putri Abah disuruh sekolah tinggi-tinggi, itu sebenarnya salah satu tujuannya biar santri itu terinspirasi. Jadi, Abah sekolah setinggi-tinggi mungkin itu biar santri itu cinta dengan ilmu pengetahuan." (wawancara: Delvin, 05/01/2026)

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, hal ini menunjukkan kepemimpinan simbolik, yaitu tindakan pemimpin yang menyampaikan nilai melalui contoh pribadi. Keputusan KH. Marzuqi menempuh pendidikan doktor dan menargetkan menjadi guru besar bukan untuk mengejar gengsi pribadi, tetapi untuk menanamkan cita-cita tinggi di kalangan santri. Sikap ini

menumbuhkan semangat meneladani, karena santri melihat secara langsung bahwa menuntut ilmu sampai tingkat tertinggi adalah sesuatu yang mungkin dan layak diperjuangkan. Dalam teori belajar melalui teladan, seseorang akan terdorong melakukan suatu perilaku ketika ia melihat figur yang dihormatinya berhasil melakukannya. Ketika pemimpin menunjukkan kesungguhan dalam belajar, para pengikut akan merasa lebih percaya diri bahwa mereka juga mampu menempuh jalan yang sama. Dengan kata lain, keberhasilan pemimpin menjadi sumber keyakinan dan keberanian bagi santri untuk bercita-cita tinggi.

Delvin menjelaskan keseimbangan antara tradisi dan modernitas:

"Kalau Gasek Pustaka ini kan kita bilang juga kayaknya udah ranahnya ke modern kalau modern banget kayaknya juga salafnya tidak hilang. Tetapi kalau mengatakan itu dinamis, bergerak, ada zamannya gimana, kita itu menyesuaikan gitu. Kita bisa menyesuaikan. Dan itu, tidak semua pondok itu siap dengan manajemen yang seperti itu." (wawancara: Delvin, 05/01/2026)

Imadham Nazla menegaskan pentingnya media digital:

"Tentu saja. Keterlibatan santri dalam multimedia merupakan bentuk modernisasi pesantren. Jika pesantren hanya bertahan pada cara-cara tradisional dan tidak mengikuti perkembangan digital, maka dakwah Abah Yai tidak akan menjangkau masyarakat yang lebih luas." (wawancara: Imadham Nazla, 30/12/2025)

Ayu Putri Rahmadani memberikan definisi yang komprehensif:

"Modernisasi pesantren di Sabilurrosyad menurut saya bukan berarti meninggalkan tradisi, tetapi menguatkan nilai-nilai pesantren agar tetap relevan dengan perkembangan zaman." (wawancara: Ayu Putri Rahmadani, 30/12/2025)

Ketiga kutipan ini secara konsisten mendefinisikan modernisasi bukan sebagai penolakan tradisi, tetapi sebagai adaptasi strategis yang menjaga

identitas keislaman sambil merespons tuntutan zaman. Ini menjadi bukti empiris kuat bahwa modernisasi pesantren bersifat inklusif dan selektif.

Hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa setelah KH. Marzuqi menyelesaikan studi doktoralnya, sekitar lima belas alumni Sabilurrosyad mendaftar ke program pascasarjana. Fenomena ini menunjukkan adanya efek berantai dari keteladanan: satu tindakan pemimpin memunculkan gerakan belajar di kalangan alumni. Hadis Nabi yang menyatakan bahwa siapa saja yang menempuh jalan untuk mencari ilmu, Allah akan memudahkan baginya jalan menuju surga, semakin menguatkan nilai pentingnya pendidikan. Praktik ini akhirnya membentuk budaya belajar di pesantren, di mana melanjutkan pendidikan dipandang sebagai perilaku yang wajar dan ideal, bukan sesuatu yang istimewa atau langka.

Temuan pada beberapa stakeholder di badan otonom pondok pesantren sabilurrosyad yang peneliti wawancara dapat menjawab rumusan masalah keempat mengenai kontribusi kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar dalam proses modernisasi Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa modernisasi dilakukan tanpa meninggalkan nilai-nilai salafiyah, mencakup modernisasi media dan teknologi, literasi dan penerbitan, manajemen organisasi, serta ekonomi kreatif.

Hal ini sesuai dengan konsep Weber bahwa pemimpin karismatik mampu membawa perubahan dan transformasi yang signifikan. Dengan demikian, modernisasi yang dipimpin KH. Marzuqi Mustamar membuktikan kepemimpinan karismatiknya menurut teori Max Weber.

4.2.7 Tantangan dalam Kepemimpinan Karismatik

4.2.7.1 Tantangan dari Media Sosial

KH. Marzuqi Mustamar menjelaskan tantangan di era digital:

"Masih adanya pelaku-pelaku di medsos yang kurang mau tabayyun. Dan sedikit atau banyak itu kadang juga menggerogoti, menggerus prestasi yang sudah diikhtiarkan dicapai oleh seseorang. Nah, harapan saya kepada para netizen pengguna medsos, kalau ada orang selama ini terkenal lurus dan seterusnya, tahu-tahu jadi sasaran serangan buzzer atau netizen atau ada orang memunculkan isu macam-macam, jangan gampang direaksi, jangan gampang apa dieksekusi apalagi dituduh, divonis sebelum benar-benar bertabayyun cukup." (wawancara: KH. Marzuqi Mustamar, 06/01/2026).

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kondisi ini menunjukkan tantangan pengelolaan reputasi di era media sosial. Arus informasi yang sangat cepat membuat berita negatif lebih mudah menyebar dibandingkan berita positif. Situasi ini berbahaya bagi pemimpin karismatik, karena karisma dibangun di atas kepercayaan moral. Jika muncul isu atau fitnah di ruang digital, maka kepercayaan publik dapat terganggu meskipun kebenarannya belum jelas.

Al-Qur'an melalui QS. Al-Hujurat ayat 6 mengajarkan prinsip tabayyun, yaitu kewajiban memeriksa kebenaran informasi sebelum mempercayai atau menyebarkannya. Prinsip ini menjadi landasan etis dalam menghadapi informasi digital yang sering tidak jelas sumber dan kebenarannya. Strategi KH. Marzuqi dalam menghadapi isu miring adalah bersikap tenang dan tidak reaktif. Beliau tidak tergesa-gesa membalas atau menanggapi setiap kabar negatif. Sikap diam yang terukur ini justru mencegah isu semakin meluas, karena tanggapan yang emosional sering kali malah memperbesar perhatian publik terhadap berita tersebut.

KH. Marzuqi Mustamar menjelaskan tantangan di era digital dengan sangat rinci:

"Masih adanya pelaku-pelaku di medsos yang kurang mau tabayyun."

Dan sedikit atau banyak itu kadang juga menggerogoti, menggerus prestasi yang sudah diikhtiarkan dicapai oleh seseorang. Nah, harapan saya kepada para netizen pengguna medsos, kalau ada orang selama ini terkenal lurus dan seterusnya, tahu-tahu jadi sasaran serangan buzzer atau netizen atau ada orang memunculkan isu macam-macam, jangan gampang direaksi, jangan gampang apa dieksekusi apalagi dituduh, divonis sebelum benar-benar bertabayyun cukup." (wawancara: KH. Marzuqi Mustamar, 06/01/2026)

Beliau melanjutkan dengan contoh konkret:

"Hari ini kalau ada orang lurus selama ini tahu-tahu dimunculkan akan dicalonkan jadi ketua PBNU. Oh, udah diserang gak karu-karuan. Lalu ketika orang berani membongkar buruknya kelompok yang selama ini mungkin dianggap suci dan benar-benar buruk, mungkar, dzalim, batil. Harusnya mereka atau siapapun enggak langsung menyerang orang yang membongkar itu." (wawancara: KH. Marzuqi Mustamar, 06/01/2026)

Pernyataan ini menunjukkan bahwa tantangan media sosial bukan sekadar gangguan teknis, tetapi ancaman sistematis terhadap reputasi kepemimpinan karismatik. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kondisi ini menunjukkan tantangan reputation management di era digital, di mana informasi baik yang benar maupun yang salah dapat menyebar dengan sangat cepat dan luas tanpa mekanisme verifikasi yang memadai.

Mengenai strategi menghadapi tantangan ini, KH. Marzuqi menjelaskan:

"Ketika Abah diberhentikan dari ketua NU, sebetulnya kami punya hak untuk menjelaskan ke publik. Ini loh kami, tapi itupun kami cegah karena khawatir yang baca itu ada, ada yang lain, yang lain ada yang dislike. Yang membaca itu ada orang tulus, ada orang dendam, dengki dan seterusnya. Yang membaca ada yang NU, ada yang benci NU dan seterusnya. Ketika itu pembelaan kami unggah di medsos maka menjadi perang terbuka, yang NU mengetahui, orang di luar NU mengetahui, orang yang suka mengetahui, orang yang membenci juga mengetahui. Jadi runyam gak karu-karuan, bukan klarifikasi seperti yang kami maksudkan. Nanya langsung aja." (wawancara: KH. Marzuqi Mustamar, 06/01/2026)

Temuan ini memperkuat teori *crisis communication* yang dikembangkan oleh Coombs (2007) tentang *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT), yang menyatakan bahwa respons terhadap krisis harus disesuaikan

dengan konteks dan karakteristik stakeholder. KH. Marzuqi menerapkan strategi *silence as strategy* tidak merespons secara reaktif untuk menghindari eskalasi konflik.

Hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa ketika muncul kabar bohong tentang KH. Marzuqi di grup WhatsApp, santri senior yang memiliki pemahaman tentang dunia digital langsung memeriksa kebenaran informasi tersebut melalui berbagai sumber. Setelah itu, mereka meluruskan berita yang salah dengan penjelasan yang sopan dan berbasis data, tanpa harus menunggu perintah resmi dari pimpinan. Tindakan ini menunjukkan loyalitas, kepedulian, dan tanggung jawab moral santri dalam menjaga nama baik pesantren dan pemimpinnya.

4.2.7.2 Tantangan Perubahan Mindset

KH. Marzuqi Mustamar menjelaskan tantangan generasi:

"Yang kedua, perubahan mindset, perubahan pola pikir. anak-anak sekarang terbiasa dengan hidup praktis, semua serba apa instan dan seterusnya. Nah, hal-hal seperti itu juga menyulitkan Kiai untuk terus kepingin ber-NU secara idealis, kepingin bersyaraf secara idealis. Maunya nilai-nilai salaf itu begini, begini, maunya nilai pondok itu begini, begini, tapi sekarang santri yang dia didik santri hasil atau produk dari zaman yang itu tadi apa serba kepingin praktis enak enggak usah repot tahu-tahu dapat kan begitu." (wawancara: KH. Marzuqi Mustamar, 06/01/2026)

Dalam manajemen sumber daya manusia, kondisi ini menunjukkan adanya benturan nilai antar generasi, yaitu perbedaan cara pandang terhadap kerja dan belajar antara generasi tua dan generasi muda. Generasi yang lebih senior, seperti KH. Marzuqi, cenderung menekankan kerja keras, kesabaran, dan hasil yang dicapai melalui proses panjang. Sementara itu, generasi santri saat ini lebih menyukai cara yang efisien, cepat, dan hasil yang bisa segera

dirasakan. Perbedaan ini menimbulkan jarak harapan dalam proses belajar: kiai berharap santri menekuni kitab klasik dalam waktu lama dan bertahap, sedangkan santri menginginkan pembelajaran singkat, praktis, dan cepat dipahami. Perbedaan ini tidak dihadapi dengan penolakan, tetapi dengan kepemimpinan yang adaptif. KH. Marzuqi tetap menjaga nilai-nilai utama pesantren salaf, seperti kedalaman ilmu dan ketekunan, namun menyesuaikan cara penyampaian agar lebih sesuai dengan karakter santri masa kini. Nilai tetap dijaga, tetapi metode diperbarui.

Hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa pengajian kitab kini tidak hanya dilakukan dengan cara tradisional, tetapi juga dilengkapi dengan media presentasi, penjelasan visual, serta kode digital yang bisa dipindai untuk mengakses referensi tambahan. Dengan cara ini, isi kitab tetap sama, tidak dikurangi, tetapi cara penyampaian dibuat lebih menarik dan mudah dipahami. Inovasi ini menjadi jembatan antara generasi, karena kiai tidak kehilangan identitas keilmuannya, dan santri tidak merasa tertinggal oleh cara belajar yang terlalu kaku. Proses ini menunjukkan bahwa modernisasi tidak berarti meninggalkan tradisi, tetapi menyesuaikan cara agar nilai lama tetap hidup dan relevan di tengah perubahan zaman.

4.2.7.3 Tantangan Heterogenitas

Zahrotul Imro'ah menjelaskan keberagaman santri sebagai berikut: “Santri berasal dari latar belakang yang beragam, baik daerah, budaya, maupun pemahaman keagamaan. Ada santri yang masih membawa tradisi daerahnya dan kadang merasa asing dengan tradisi pesantren. Ada juga yang ragu terhadap beberapa praktik keagamaan karena berbeda dengan yang biasa mereka lakukan

di rumah. Hal ini merupakan tantangan keberagaman sumber daya manusia. Perbedaan latar belakang bisa menjadi kekuatan karena melahirkan kekayaan cara berpikir dan pengalaman, tetapi juga berpotensi menimbulkan gesekan jika tidak dikelola dengan bijak.

Strategi KH. Marzuqi dalam menghadapi perbedaan ini bukan dengan paksaan, tetapi dengan pendekatan penjelasan yang rasional dan berbasis dalil. Beliau tidak hanya mengandalkan wibawa sebagai kiai, tetapi memperkuat setiap ajaran dengan hujjah melalui pengajian kitab dan penjelasan yang logis serta mudah dipahami. Dengan cara ini, santri menerima ajaran bukan karena takut atau terpaksa, tetapi karena memahami alasan dan dasar ilmunya.

Hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa dalam mengajarkan tradisi qunut subuh yang sering diperdebatkan, KH. Marzuqi menjelaskan dengan dalil Al-Qur'an, hadis, pendapat para ulama, serta hikmah di balik praktik tersebut. Santri diberi ruang untuk memahami, bertanya, dan mencerna, sehingga mereka mengikuti tradisi pesantren dengan kesadaran, bukan sekadar ikut-ikutan. Pendekatan ini membuat santri merasa dihargai latar belakangnya, tetapi tetap diarahkan untuk menjadi bagian dari identitas kolektif pesantren. Santri tidak dipaksa meninggalkan jati diri daerah atau pengalaman keagamaannya secara kasar, tetapi diajak menyatu melalui dialog, pemahaman, dan saling menghormati. Hasilnya adalah persatuan dalam keberagaman: santri dari berbagai daerah, budaya, dan kecenderungan mazhab dapat hidup berdampingan secara rukun karena dibangun di atas saling pengertian, bukan penyeragaman yang dipaksakan.

Zahrotul Imro'ah menjelaskan bahwa ada santri yang masih membawa

tradisi daerahnya dan kadang merasa asing dengan tradisi pesantren. Ada juga yang ragu terhadap beberapa praktik keagamaan karena berbeda dengan yang biasa mereka lakukan di rumah. Dalam kondisi seperti ini, Abah yai tidak hanya mengandalkan wibawa, tetapi memperkuat hujjah melalui pengajian kitab dan penjelasan yang *argumentative*. Beberapa santri mengatakan bahwa Abah Yai selalu menjelaskan dengan dalil dan alasan yang logis, sehingga santri tidak hanya taat karena hormat kepada kiai, tetapi karena paham. Strategi ini membuat santri dari latar belakang apa pun bisa menerima ajaran pesantren dengan keyakinan yang mantap.

Tabel 15 Tantangan Kepemimpinan Karismatik KH. Marzuqi Mustamar

No.	Tantangan	Deskripsi	Strategi KH. Marzuqi Mustamar
1.	Media Sosial	Fitnah, serangan medsos, kurangnya <i>tabayyun</i>	Bersikap tenang, tidak reaktif, menanamkan <i>tabayyun</i>
2.	Perubahan Mindset	Budaya instan, kurang sabar	Keteladanan, disiplin, <i>istiqamah</i>
3.	Heterogenitas	Latar belakang santri beragam	Penguatan hujjah, pengajian kitab

Secara keseluruhan, berdasarkan hasil wawancara para informan, tantangan-tantangan ini benar-benar dirasakan dalam kehidupan pesantren. Namun justru melalui tantangan tersebut, kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar semakin terlihat bukan hanya karena wibawa, tetapi karena keteladanan, keteguhan prinsip, dan kemampuan beliau membimbing santri menghadapi realitas zaman. Hasil penelitian ini menjawab rumusan masalah kelima tentang tantangan dan strategi adaptasi yang dihadapi dalam kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar untuk menjembatani tuntutan ekonomi modern. Tiga

tantangan utama teridentifikasi: tantangan media sosial, perubahan mindset generasi, dan heterogenitas santri.

Max Weber (1947) mendefinisikan kepemimpinan karismatik sebagai otoritas personal yang bersumber dari 'kualitas istimewa' yang dianggap luar biasa oleh pengikutnya, bersifat revolusioner, dan menuntut kepatuhan berdasarkan kepercayaan emosional bukan aturan formal. Temuan penelitian di Pondok Pesantren Sabilurrosyad tidak hanya mengkonfirmasi, tetapi juga memperluas teori Weber dalam beberapa hal mendasar.

Dimensi Teori Weber	Indikator Empiris (Temuan Lapangan)	Kutipan Wawancara	Analisis Teoritik
<i>Exceptional Quality</i> (Kualitas Luar Biasa)	Keteladanan, kedisiplinan, dan kedermawanan yang diakui seluruh informan	"Karismanya yang kuat, beliau juga sangat dermawan. Setiap malam Jumat Legi rutin memberikan sumbangan." (Zahrotul Imro'ah)	Weber menyatakan bahwa kualitas 'luar biasa' pemimpin karismatik diakui oleh pengikut sebagai dasar otoritas. Kedermawanan rutin KH. Marzuqi bersifat konsisten dan diakui seluruh komunitas pesantren.
<i>Personal Relationship</i> (Hubungan Personal)	Makan satu talam bersama santri, interaksi informal tanpa jarak hierarkis	"Abah itu tidak hanya mengandalkan teori. Alasan orang mondok di Gasek itu soalnya Abah." (Delvin)	Weber menekankan otoritas karismatik bersifat personal. Uniknya, Sabilurrosyad justru menghapus jarak hierarkis hal yang memperluas teori Weber yang lebih menekankan 'jarak pemimpin-pengikut'.
<i>Revolutionary Mission</i> (Misi Revolusioner)	Transformasi mindset santri dari 'pencari kerja' menjadi 'pencipta lapangan kerja'	"Kepemimpinan beliau membuat santri memahami bahwa bekerja dan berusaha itu bagian dari ibadah." (Ayu Putri)	Weber: karisma bersifat revolusioner dalam mengubah nilai. KH. Marzuqi merevolusi paradigma ekonomi santri dari profit-oriented menjadi berkah-oriented perubahan nilai yang fundamental.
<i>Control Beyond Formal Structure</i>	Alumni di luar kota masih meminta nasihat KH. Marzuqi sebelum mengambil keputusan penting	"Fungsi kepemimpinan karismatik itu menjadi perlu untuk mengontrol mereka yang sudah semburat ke mana-mana." (KH. Marzuqi)	Teori Weber terkonfirmasi: karisma melampaui batas formal organisasi. Ini membuktikan psychological contract berbasis spiritual sebagaimana dikemukakan Cropanzano & Mitchell.

Robert J. House (1977) dalam *Charismatic Leadership Theory*

menekankan lima elemen utama kepemimpinan karismatik: *dominance* (dominasi), *self-confidence* (kepercayaan diri), *need to influence* (kebutuhan memengaruhi), *strong moral values* (nilai moral kuat), dan *visionary behavior* (perilaku visioner). Kelima elemen ini ditemukan secara empiris di lapangan:

Elemen House (1977)	Manifestasi di Sabilurrosyad
<i>Dominance</i>	KH. Marzuqi sebagai figur sentral yang diacu dalam setiap keputusan badan otonom, meski bersifat sukarela.
<i>Self-Confidence</i>	Keberanian mempertahankan tradisi salafiyah di tengah tekanan modernisasi urban.
<i>Need to Influence</i>	Aktif berdakwah ke Kalimantan, Sumatera, Papua meski sudah menjadi kyai terkemuka.
<i>Strong Moral Values</i>	Track record moral bersih sejak mondok hingga menjadi kiai menjadi fondasi kepercayaan pengikut.
<i>Visionary Behavior</i>	Mendirikan badan otonom produktif sebelum tren pesantren wirausaha berkembang.

Conger dan Kanungo (1998) mendefinisikan kepemimpinan karismatik sebagai proses perubahan organisasi melalui tiga tahap: (1) *assessment* lingkungan dan pembentukan visi; (2) komunikasi visi dengan artikulasi yang inspiratif; (3) pemberdayaan pengikut melalui pemberian kepercayaan. Ketiga tahap ini terbukti secara empiris di Sabilurrosyad:

Tahap 1 — *Assessment & Vision*: KH. Marzuqi melihat kebutuhan santri akan kemandirian ekonomi di era modern (*assessment*), kemudian menginisiasi badan otonom seperti Gasek Multimedia dan Gasek Pustaka sebagai respons visioner.

Tahap 2 — *Inspiring Communication*: Melalui majelis taklim tematik, nasihat personal, dan keteladanan langsung, beliau mengomunikasikan visi 'jihad ekonomi' sebagai bagian integral dari ibadah bukan terpisah dari nilai pesantren.

Tahap 3 — *Empowerment*: Sebagaimana dijelaskan Evana, "Abah memberikan kepercayaan penuh, restu dan dorongan moral, sehingga santri berani memulai

aktivitas ekonomi." Ini adalah wujud kongkret *empowerment* Conger-Kanungo.

Robbins dan Judge (2019) dalam Trait Theory menyatakan bahwa kepemimpinan efektif bersumber dari sifat-sifat personal yang relatif stabil: kepercayaan diri, kecerdasan, integritas, tanggung jawab, dan kemampuan sosial. KH. Marzuqi memenuhi seluruh dimensi ini:

Sifat (Trait)	Bukti Empiris dari Wawancara
Integritas Tinggi	Konsistensi ucapan-tindakan diakui semua informan; tidak pernah memiliki catatan moral buruk sejak mondok.
Kecerdasan (Intelektual)	Menempuh S3 di UIN Maliki, menargetkan guru besar bukan untuk gengsi, tetapi untuk menginspirasi santri.
Kepercayaan Diri	Berani mempertahankan nilai salafiyah di lingkungan urban yang penuh tekanan modernisasi.
Kemampuan Sosial	Mampu makan satu talam bersama santri menghapus jarak kekuasaan tanpa mengurangi wibawa.
Tanggung Jawab	Setelah berdakwah ke luar Jawa, masih mengajar santri mengaji di pondok pada malam yang sama.

Berikut adalah rekapitulasi data ekonomi yang bersumber dari wawancara mendalam dengan para pengelola badan otonom Pondok Pesantren Sabilurrosyad. Data ini menunjukkan hasil pemberdayaan yang signifikan dan terukur:

A. Data Finansial Unit-Unit Usaha Pesantren Sabilurrosyad

Unit Usaha	Sumber Data	Indikator Ekonomi	Nilai/Besaran	Keterangan
Gasek Multimedia	Observasi peneliti & wawancara Imadham Nazla	Pendapatan per acara	Rp500.000–Rp1.000.000	Dari jasa fotografi, streaming, dokumentasi
Gasek Multimedia	Observasi peneliti	Skema bagi hasil	60:40 (lembaga:santri)	Menciptakan keadilan distributif dan motivasi kerja
Gasek Multimedia	Observasi peneliti	Subscriber YouTube	150.000+ subscriber (3 kanal)	Menghasilkan pendapatan iklan digital berkelanjutan
Gasek Pustaka	Wawancara Delvin	Omzet penjualan buku	±Rp22.000.000 (2022–2023)	Langsung masuk rekening pengelola

				pesantren
Gasek Pustaka	Wawancara Delvin	Pendapatan kas Gasek Pustaka	±Rp4.000.000	Dana operasional badan otonom
Media Santri NU	Observasi awal peneliti (Latar Belakang)	Peningkatan omzet marketing	+35% dalam satu tahun	Sejak pengembangan sistem pemasaran daring
Gasek Multimedia	Wawancara Imadham Nazla	Kapasitas SDM	6 divisi aktif	Streaming, teknisi, fotografi, desain, videografi, jurnalistik
Unit Ayam Potong	Wawancara Ayu Putri	Pengelola	Santri putra & putri	Dibantu langsung oleh KH. Marzuqi

B. Dampak Pemberdayaan Ekonomi Indikator Signifikansi (Berdasarkan Wawancara)

No.	Dimensi Dampak	Indikator Keberhasilan	Kutipan Wawancara Pendukung	Tingkat Dampak
1	Perubahan Mindset Wirausaha	Santri tidak lagi memandang kewirausahaan sebagai sesuatu yang asing dari lingkungan pesantren	"Santri tidak lagi memandang kewirausahaan sebagai sesuatu yang jauh dari lingkungan pesantren. Mereka memandangnya sebagai bagian dari proses pendidikan." (Ayu Putri)	TINGGI
2	<i>Psychological Safety</i> & Inovasi	Santri berani berinisiatif membuat konten TikTok dakwah tanpa diminta; tidak takut gagal	"Saat itu kita merasa aman untuk mencoba hal-hal baru. Sekarang lebih bebas mengambil keputusan dan tidak takut gagal." (Evana)	TINGGI
3	<i>Profesionalisme</i> & Disiplin	Sistem jadwal digital, piket terstruktur, laporan keuangan bulanan	"Kepemimpinan beliau sangatlah melatih kedisiplinan. Kami dituntut selalu siap, disiplin, mampu memperkirakan kondisi." (Imadham Nazla)	TINGGI
4	Keterampilan Digital & Manajerial	Santri menguasai Adobe Premiere, teknik fotografi, layout buku, digital marketing	Observasi peneliti (langsung di lapangan)	TINGGI
5	Reputasi Alumni di Pasar Kerja	Alumni diprioritaskan perusahaan lokal Malang karena reputasi kejujuran dan amanah	" <i>Trust</i> itu terbangun ketika orang menempel kepada orang yang bisa dipercaya." (KH. Marzuqi)	SANGAT TINGGI
6	Efek Berganda (Multiplier)	15 alumni mendaftar program pascasarjana setelah KH. Marzuqi menyelesaikan doktoral	Observasi peneliti	TINGGI
7	Kemandirian Penyelesaian Masalah	Santri mengatasi kerusakan kamera sendiri sebelum	"Jangan sampai sedikit-sedikit Abah Yai." (Zahrotul Imro'ah)	TINGGI

		melapor ke KH. Marzuqi		
8	Orientasi Nilai dalam Ekonomi	Santri menolak mark-up harga di Koperasi Pondok meski ada kesempatan	Observasi peneliti di Unit Koperasi Pondok	SANGAT TINGGI

C. Perbandingan Kondisi Sebelum dan Sesudah Keterlibatan di Badan Otonom

Aspek	Kondisi Sebelum (Berdasarkan Wawancara)	Kondisi Sesudah	Perubahan
Orientasi Karier	Pasif, menunggu pekerjaan setelah lulus	Aktif menciptakan peluang usaha mandiri	Positif Signifikan
Keterampilan Teknis	Pengetahuan keagamaan saja	Multimedia, desain, pemasaran digital, penerbitan, peternakan	Berkembang Pesat
Kepercayaan Diri Ekonomi	Rendah, ekonomi dianggap terpisah dari pesantren	Tinggi, ekonomi sebagai ibadah dan pengabdian	Transformatif
Etika Bisnis	Belum terinternalisasi secara sistematis	Shidq, amanah, guyub rukun menjadi nilai kerja harian	Terinternalisasi Mendalam
Jaringan Usaha	Terbatas di lingkungan pondok	Menjangkau seluruh Indonesia via YouTube, medsos, alumni	Eksansif
Omzet Ekonomi	Tidak terstruktur	Gasek Pustaka ±22 juta/tahun; Media Santri NU +35% dalam setahun	Terukur & Signifikan

Pertanyaan mendasar yang diajukan dalam revisi ini adalah: bagaimana kehadiran KH. Marzuqi Mustamar dengan segala kapabilitas yang dimilikinya mampu menjadikan setiap kegiatan di pesantren memiliki daya (*empowered*) yang lebih besar dibandingkan jika kegiatan tersebut berjalan tanpa kehadirannya? Untuk menjawab pertanyaan ini, dampak kyai diklasifikasikan ke dalam lima dimensi yang saling melengkapi:

Klasifikasi Dampak KH. Marzuqi Mustamar terhadap Santri dan Kegiatan Pesantren

Dimensi Dampak	Mekanisme	Indikator Konkret	Sumber Data	Kaitan Teori
----------------	-----------	-------------------	-------------	--------------

1. LEGITIMASI SPIRITUAL (<i>Spiritual Legitimation</i>)	Kehadiran kyai memberi 'stempel halal' dan keberkahan pada kegiatan ekonomi	Santri berani berwirausaha karena diyakini sebagai ibadah; tidak ada aktivitas yang dianggap 'duniawi belaka'	KH. Marzuqi (wawancara), Evana, Ayu Putri	Weber: otoritas karismatik bersumber dari kualitas sakral pemimpin
2. KEPERCAYAAN PSIKOLOGIS (<i>Psychological Trust</i>)	Pemberian kepercayaan penuh (trust) menciptakan 'psychological safety' yang membebaskan santri berekspresi dan berinovasi	Santri Media Santri NU berani buat konten TikTok tanpa diminta; santri Gasek Multimedia atasi kerusakan kamera secara mandiri	Evana, Zahrotul Imro'ah (wawancara), observasi peneliti	Conger-Kanungo: empowerment tahap ketiga; Teori Psychological Safety Edmondson
3. KETELADANAN TINDAKAN (<i>Behavioral Modeling</i>)	Perilaku nyata kyai yang dapat ditiru langsung membentuk budaya kerja organik tanpa paksaan	Santri Gasek Multimedia datang lebih awal meniru kebiasaan KH. Marzuqi; santri Gasek Pustaka bergadang menyelesaikan naskah karena terinspirasi foto kyai	Observasi peneliti, Delvin (wawancara)	Trait Theory: keteladanan sebagai mekanisme transfer nilai; Bandura: Social Learning Theory
4. DAYA TARIK REKRUTMEN (<i>Charismatic Attraction</i>)	Karisma kyai menjadi alasan utama santri memilih mondok di Sabilurrosyad, sehingga pesantren mendapatkan SDM yang berkomitmen tinggi	Banyak santri memilih Sabilurrosyad karena sosok KH. Marzuqi, bukan fasilitas; jumlah santri meningkat	Delvin: 'Alasan yang pertama itu soalnya Abah' (wawancara)	Weber: employer branding berbasis karisma personal
5. ORIENTASI BERMAKNA (<i>Meaning Orientation</i>)	Kyai mentransformasi makna kerja dari sekadar mencari uang menjadi pengabdian dan ibadah, meningkatkan intrinsic motivation	Santri rela bekerja melampaui tugas formal (extra-role behavior); omzet Gasek Pustaka ±22 juta bukan karena insentif finansial, tetapi karena cinta literasi dan dakwah	Delvin, Evana (wawancara)	Teori Makna Kerja (Meaning of Work); Konsep Calling dalam psikologi positif

Berdasarkan klasifikasi di atas, dapat disimpulkan bahwa KH. Marzuqi Mustamar tidak sekadar 'hadir' sebagai pemimpin melainkan secara aktif

memberdayakan kegiatan melalui lima jalur dampak yang simultan. Ketika kelima dimensi ini bekerja secara bersamaan, hasilnya bukan hanya kegiatan yang berjalan, tetapi kegiatan yang memiliki daya (*empowered*):

Jalur Dampak	Tanpa Kyai	Dengan Kehadiran KH. Marzuqi
Legitimasi Spiritual	Kegiatan ekonomi dianggap 'duniawi', terpisah dari nilai pesantren	Kegiatan ekonomi = ibadah, mendapat restu dan doa kyai
Kepercayaan Psikologis	Santri ragu, takut salah, menunggu instruksi	Santri berani berinovasi, mandiri, tidak takut gagal
Keteladanan Tindakan	Nilai diajarkan secara verbal; sulit diinternalisasi	Nilai dilihat langsung dalam perilaku kyai; mudah ditiru
Daya Tarik Rekrutmen	Santri masuk karena fasilitas atau kedekatan geografis	Santri masuk karena sosok kyai; komitmen lebih kuat sejak awal
Orientasi Bermakna	Kerja = kewajiban, lelah, butuh insentif eksternal	Kerja = ibadah, pengabdian, menghasilkan kepuasan batin

Dampak Spesifik per Unit Badan Otonom

Badan Otonom	Dampak Kyai yang Paling Dominan	Bukti Empiris	Dampak Kuantitatif
Gasek Multimedia	Legitimasi Spiritual + Keteladanan: KH. Marzuqi memprakarsai Media Pondok Jatim sebagai wadah dakwah digital	Santri mengelola 3 kanal YouTube, live streaming pengajian profesional	150.000+ subscriber; Rp500rb–1jt per acara
Gasek Pustaka	Orientasi Bermakna: KH. Marzuqi yang 'sangat mencintai literasi' menginspirasi santri untuk mendokumentasikan ilmu	Santri bergadang menyelesaikan naskah bukan karena target, tetapi karena cinta literasi	Omzet ±Rp22 juta (2022–2023)
Media Santri NU	Kepercayaan Psikologis: Kyai memberikan kepercayaan penuh + dorongan moral	Santri berani membuat konten TikTok dakwah atas inisiatif sendiri	+35% omzet dalam satu tahun
Unit Koperasi Pondok	Legitimasi Spiritual + Orientasi Bermakna: Nilai amanah mencegah perilaku tidak etis	Santri menolak mark-up harga meski ada kesempatan	Kepercayaan alumni & masyarakat terhadap produk pesantren

Unit Ayam Potong	Keteladanan: KH. Marzuqi terlibat langsung dalam pengelolaan	Santri putra-putri mengelola bersama dengan etos kerja tinggi	Kemandirian pangan pesantren; pengalaman kewirausahaan nyata
------------------	--	---	--

Sintesis : Mengapa Kyai Menjadi Penggerak Utama Daya Kegiatan

Berdasarkan seluruh analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa keberadaan KH. Marzuqi Mustamar dengan segala kemampuan beliau menjadikan setiap kegiatan pesantren berdaya karena beliau berperan secara simultan sebagai: Pertama, Sumber Legitimasi: beliau memberikan 'restu spiritual' yang mengangkat status kegiatan dari sekadar aktivitas organisasi menjadi ibadah yang bernilai di sisi Allah. Kedua, Generator Kepercayaan: beliau menciptakan iklim psikologis yang aman sehingga santri berani berinisiatif, berinovasi, dan mengambil tanggung jawab. Ketiga, Model Perilaku Hidup: beliau tidak hanya mengajarkan nilai secara verbal, tetapi menghidupkannya dalam tindakan nyata yang bisa langsung dilihat dan ditiru santri. Keempat, Magnet SDM Berkualitas: karisma beliau menarik santri-santri yang berkomitmen, sehingga badan otonom mendapatkan pengelola yang berdedikasi. Kelima, Pemberi Makna Kerja: beliau mentransformasi cara santri memandang kerja dari beban menjadi berkah sehingga motivasi intrinsik santri jauh melampaui motivasi ekstrinsik.

Kelima peran ini bekerja secara sinergis dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Inilah yang membuat kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar bukan sekadar faktor pendukung, melainkan faktor penentu keberhasilan pemberdayaan ekonomi santri dan modernisasi Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar dalam pemberdayaan ekonomi santri dan modernisasi Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

5.1.1 Karakteristik Kepemimpinan Karismatik KH. Marzuqi Mustamar

Kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar memiliki karakteristik yang khas dan membedakannya dari kepemimpinan kiai pada umumnya. Karakteristik utama yang teridentifikasi meliputi: karisma yang lahir dari kedalaman ilmu, kedekatan personal dengan santri tanpa sekat yang kaku, ketegasan dalam memegang prinsip disertai keluwesan dalam bersikap, kesesuaian antara ucapan dan perbuatan, serta orientasi kuat pada pemberdayaan umat secara menyeluruh.

Karisma KH. Marzuqi dibangun di atas empat fondasi utama, yaitu: (1) konsistensi dan konsekuensi dalam memimpin yang tercermin dari keteguhan prinsip dari dulu hingga sekarang, (2) kapasitas keilmuan yang berada di atas rata-rata dengan penguasaan mendalam terhadap ilmu fiqih, hadis, dan ushul fiqih, (3) track record moral yang bersih tanpa catatan negatif baik di lingkungan keluarga, pesantren, maupun masyarakat, serta (4) komitmen kebangsaan yang kuat dengan tidak pernah menyakiti bangsa sendiri dan konsisten membela Indonesia.

Dalam kehidupan sehari-hari, karisma KH. Marzuqi Mustamar termanifestasi melalui kedekatan emosional dengan santri seperti makan bersama dalam satu talam,

penyampaian nasihat dengan bahasa sederhana namun bermakna dalam, keteladanan dalam kedisiplinan dan keistiqamahan beribadah, serta daya tarik alami yang menjadikan figur beliau sebagai alasan utama santri memilih mondok di Sabilurrosyad. Pola hubungan ini melahirkan ikatan batin yang kuat antara kiai dan santri, sehingga ketaatan santri tidak hanya bersifat formal struktural, tetapi lahir dari kesadaran dan dorongan hati untuk meneladani beliau.

5.1.2 Implementasi Kepemimpinan Karismatik dalam Pemberdayaan Ekonomi Santri

Implementasi kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar dalam mendukung pemberdayaan ekonomi santri dilakukan dengan pendekatan menyeluruh dan berlandaskan nilai-nilai Islam. Beliau memandang pemberdayaan ekonomi bukan sekadar membangun usaha fisik, tetapi sebagai proses menumbuhkan kepercayaan (trust) yang kelak menjadi modal sosial bagi santri dalam kehidupan masyarakat.

Strategi pemberdayaan yang dijalankan meliputi: pembentukan badan otonom yang dikelola langsung oleh santri seperti Gasek Multimedia, Gasek Pustaka, Media Santri NU, Unit Koperasi Pondok, dan unit usaha ayam potong; pemberian kepercayaan penuh kepada santri untuk mengelola usaha dengan kewajiban melaporkan perkembangan secara berkala; penanaman nilai-nilai Islam dalam setiap kegiatan ekonomi seperti kejujuran (shidq), amanah, kesederhanaan, dan orientasi keberkahan; pembinaan berkelanjutan melalui motivasi, kisah-kisah inspiratif, serta pendampingan langsung dari pengasuh; dan penerapan sistem pembagian hasil yang adil antara santri dan lembaga (misalnya 60:40).

Dampak pemberdayaan ekonomi ini terlihat dari: perubahan pola pikir (mind-set) santri dari pencari kerja menjadi pencipta lapangan kerja, keberanian berinovasi

dalam mencoba hal-hal baru tanpa takut gagal karena adanya psychological safety, peningkatan profesionalisme yang tercermin dari kepercayaan diri, kedisiplinan, dan tanggung jawab tinggi, penguasaan keterampilan praktis seperti pemasaran digital, produksi multimedia, editing, fotografi, dan penerbitan, serta internalisasi nilai yang menjadikan kerja sebagai ibadah dan orientasi keberkahan, bukan sekadar profit.

5.1.3 Kontribusi Kepemimpinan Karismatik dalam Modernisasi Pesantren

Kontribusi kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar dalam proses modernisasi Pondok Pesantren Sabilurrosyad sangat signifikan. Modernisasi yang dilakukan bukan berarti meniru budaya Barat atau menghilangkan nilai agama, melainkan menyesuaikan metode dan sarana dengan perkembangan zaman tanpa meninggalkan jati diri pesantren, sesuai prinsip al-muhafazhah 'ala al-qadim al-shalih wa al-akhdzu bi al-jadid al-ashlah (menjaga tradisi yang baik dan mengambil hal baru yang lebih baik).

Bentuk modernisasi yang terimplementasi meliputi: (1) Modernisasi di bidang media dan teknologi melalui Gasek Multimedia yang mengelola streaming pengajian, dakwah digital, fotografi profesional, dan GM Cinema, dengan jangkauan dakwah hingga seluruh Indonesia bahkan luar Jawa (2) Modernisasi di bidang literasi dan penerbitan melalui Gasek Pustaka yang menerbitkan buku dakwah, terjemahan kitab klasik seperti Wasoya, dan kumpulan khutbah Jumat dengan omzet mencapai 22 juta rupiah (2022-2023) (3) Modernisasi manajemen organisasi dengan penerapan sistem badan otonom yang memiliki struktur organisasi jelas, sistem pelaporan berkala, dan akuntabilitas tinggi namun tetap dalam pengawasan serta (4) Modernisasi ekonomi kreatif melalui Media Santri NU dan unit usaha lain yang memasarkan produk bernilai Islami seperti kaos, kerudung, merchandise, dan buku karya jurnalistik santri.

Keseimbangan antara tradisi dan modernitas dijaga melalui beberapa mekanisme: tetap mempertahankan pengajian kitab kuning klasik sambil memanfaatkan teknologi digital untuk presentasi dan referensi, memelihara hubungan dekat antara kiai dan santri agar tercipta psychological safety, memberi ruang kreativitas kepada santri tanpa meninggalkan sopan santun dan nilai pesantren, serta menyesuaikan cara penyampaian pembelajaran agar relevan dengan karakter generasi digital tanpa mengurangi kedalaman materi.

5.1.4 Tantangan dan Strategi Adaptasi Kepemimpinan Karismatik

Kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar menghadapi beberapa tantangan utama dalam menjembatani nilai tradisional pesantren dengan tuntutan ekonomi modern, yaitu:

Pertama, tantangan dari media sosial yang rawan fitnah, serangan buzzer, dan kurangnya budaya tabayyun di kalangan netizen. Tantangan ini dapat menggerus reputasi dan kepercayaan publik yang menjadi pondasi karisma. Strategi yang diterapkan adalah: bersikap tenang dan tidak reaktif terhadap isu negatif, tidak tergesa-gesa membalas setiap kabar miring, menanamkan prinsip tabayyun (QS. Al-Hujurat: 6) kepada santri dan masyarakat, serta membangun digital literacy di kalangan santri senior untuk meluruskan informasi yang salah dengan data dan penjelasan yang sopan.

Pada ayat ini, menurut Quraish Shihab dalam Tafsir Al-Misbah, memerintahkan umat beriman untuk melakukan tabayyun verifikasi mendalam sebelum bertindak berdasarkan informasi. Dalam konteks metodologi penelitian, prinsip tabayyun ini selaras dengan prinsip triangulasi dalam studi kasus: kebenaran

penelitian hanya bisa dipastikan jika data diverifikasi dari berbagai sumber secara komprehensif. Penggunaan studi kasus dengan wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi adalah wujud tabayyun ilmiah yang memastikan temuan penelitian dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya. Shihab, M. Q. (2002).

Kedua, tantangan perubahan mindset generasi yang terbiasa dengan budaya instan, serba praktis, dan kurang sabar dalam proses belajar yang panjang. Hal ini bertentangan dengan nilai salaf yang menekankan kesabaran, ketekunan, dan hasil melalui proses bertahap. Strategi adaptasi yang dilakukan: tetap menjaga nilai inti seperti kedalaman ilmu dan keistiqamahan, namun menyesuaikan metode penyampaian dengan karakter generasi digital seperti menggunakan media presentasi, visualisasi, dan QR code untuk referensi tambahan; memberikan keteladanan langsung melalui disiplin dan semangat belajar tinggi dari KH. Marzuqi sendiri; serta menjembatani ekspektasi antara proses ideal dengan kebutuhan praktis santri.

Ketiga, tantangan heterogenitas santri yang berasal dari latar belakang daerah, budaya, dan pemahaman keagamaan yang beragam. Perbedaan ini berpotensi menimbulkan gesekan jika tidak dikelola dengan bijak. Strategi yang diterapkan: tidak memaksakan dengan otoritas semata, tetapi memperkuat hujjah (argumentasi) melalui pengajian kitab dan penjelasan yang rasional berbasis dalil Al-Qur'an dan hadis; memberikan ruang pemahaman kepada santri untuk bertanya dan mencerna ajaran; serta membangun persatuan dalam keberagaman melalui dialog, saling menghormati, dan kesadaran kolektif tanpa penyeragaman yang dipaksakan.

Strategi-strategi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan karismatik yang efektif bukan yang menolak perubahan atau mempertahankan tradisi secara kaku, tetapi yang mampu memadukan nilai lama dengan cara baru secara bijak, sehingga

pesantren tetap relevan tanpa kehilangan identitas keislamannya.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, kesimpulan, dan keterbatasan penelitian, peneliti mengajukan beberapa saran sebagai berikut:

5.2.1 Saran Praktis

Bagi Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang:

1. Dokumentasi sistematis terhadap praktik kepemimpinan karismatik KH. Marzuqi Mustamar perlu dilakukan secara lebih terstruktur agar dapat menjadi panduan bagi generasi penerus kepemimpinan pesantren.
2. Pengembangan sistem suksesi kepemimpinan yang matang untuk memastikan keberlangsungan nilai-nilai dan praktik pemberdayaan ekonomi serta modernisasi pesantren tidak bergantung hanya pada satu figur.
3. Penguatan kapasitas digital bagi santri dan pengurus badan otonom melalui pelatihan berkelanjutan dalam bidang digital marketing, manajemen media sosial, dan e-commerce untuk memperluas jangkauan ekonomi pesantren.
4. Pengembangan sistem monitoring dan evaluasi yang lebih terukur untuk setiap badan otonom agar dampak pemberdayaan ekonomi dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif.
5. Pembangunan jejaring alumni yang lebih terorganisir untuk menciptakan ekosistem kewirausahaan berbasis pesantren yang saling mendukung dan berkelanjutan.

Bagi Pesantren Lain:

1. Adaptasi model kepemimpinan karismatik yang disesuaikan dengan konteks lokal masing-masing pesantren, dengan tetap menjaga prinsip kedekatan emosional, keteladanan, dan pemberdayaan berbasis kepercayaan.

2. Pengembangan unit usaha pesantren yang dikelola oleh santri sebagai sarana pembelajaran kewirausahaan dan kemandirian ekonomi, tidak hanya sebagai sumber pendapatan pesantren.
3. Integrasi nilai-nilai Islam dalam setiap kegiatan ekonomi pesantren untuk memastikan orientasi keberkahan, bukan sekadar profit, serta menanamkan etika bisnis Islami sejak dini.
4. Penerapan prinsip modernisasi yang seimbang antara mempertahankan tradisi dan menyesuaikan metode dengan perkembangan zaman, sesuai prinsip al-muhafazhah 'ala al-qadim al-shalih wa al-akhdzu bi al-jadid al-ashlah.

Bagi Pemerintah dan Kementerian Agama:

1. Pemberian dukungan kebijakan yang memfasilitasi pengembangan kewirausahaan pesantren, seperti kemudahan akses permodalan, pelatihan manajemen usaha, dan sertifikasi halal untuk produk pesantren.
2. Pengembangan program pendampingan bagi pesantren dalam aspek modernisasi pendidikan dan ekonomi tanpa menghilangkan identitas keislamannya.
3. Pengakuan formal terhadap keterampilan vokasional yang diperoleh santri melalui badan otonom pesantren agar dapat menjadi nilai tambah dalam dunia kerja atau melanjutkan pendidikan.

5.2.2 Saran Akademis

Bagi Peneliti Selanjutnya:

1. Penelitian komparatif antara berbagai pesantren dengan model kepemimpinan karismatik untuk mengidentifikasi pola umum dan perbedaan kontekstual dalam pemberdayaan ekonomi santri dan modernisasi pesantren.
2. Penelitian kuantitatif untuk mengukur secara statistik hubungan antara

kepemimpinan karismatik dengan tingkat keberhasilan ekonomi santri, motivasi berwirausaha, dan kesiapan kerja lulusan pesantren.

3. Penelitian longitudinal untuk melacak dampak jangka panjang pemberdayaan ekonomi santri terhadap kehidupan alumni setelah lulus dari pesantren, termasuk keberhasilan wirausaha dan kontribusi sosial mereka.
4. Penelitian tentang suksesi kepemimpinan karismatik di pesantren untuk memahami bagaimana karisma dapat diwariskan atau diinstitusionalisasikan agar tidak bergantung pada satu figur saja.
5. Penelitian tentang peran teknologi digital dalam transformasi dakwah dan ekonomi pesantren di era digital, termasuk analisis dampak media sosial terhadap citra dan jangkauan pesantren.
6. Penelitian gender mengenai peran santri putri dalam pemberdayaan ekonomi pesantren dan bagaimana kepemimpinan karismatik kiai memengaruhi partisipasi dan kemandirian ekonomi mereka.

Bagi Pengembangan Teori:

1. Pengembangan model teori kepemimpinan karismatik berbasis nilai Islam yang mengintegrasikan prinsip-prinsip spiritual, moral, dan manajerial untuk konteks lembaga pendidikan Islam.
2. Pengembangan kerangka konseptual tentang pemberdayaan ekonomi berbasis pesantren yang memadukan teori manajemen sumber daya manusia modern dengan nilai-nilai Islam dan tradisi pesantren.
3. Pengembangan indikator keberhasilan modernisasi pesantren yang tidak hanya mengukur aspek fisik dan teknologi, tetapi juga keseimbangan antara tradisi dan modernitas serta dampak terhadap karakter santri.

5.2.3 Saran Metodologis

Bagi peneliti yang tertarik mengembangkan penelitian sejenis, disarankan untuk:

1. Memperpanjang durasi penelitian agar dapat mengamati dinamika kepemimpinan dan dampak pemberdayaan dalam rentang waktu yang lebih luas.
2. Melibatkan perspektif alumni yang telah terjun ke masyarakat untuk mengetahui dampak jangka panjang pemberdayaan ekonomi dan kepemimpinan karismatik terhadap kehidupan mereka.
3. Melakukan analisis komparatif dengan pesantren lain yang memiliki karakteristik berbeda untuk memperkaya temuan dan memperluas generalisasi hasil penelitian.

Secara keseluruhan, penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan karismatik berbasis nilai Islam yang ditunjukkan oleh KH. Marzuqi Mustamar mampu memberdayakan ekonomi santri dan mendorong modernisasi pesantren tanpa kehilangan jati diri keislamannya. Model kepemimpinan ini relevan tidak hanya bagi pesantren, tetapi juga bagi pengelolaan sumber daya manusia di berbagai lembaga berbasis nilai yang ingin memadukan tradisi dengan tuntutan zaman secara seimbang dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akrim, A. (2023). *Charismatic leadership and silah rituality in the educational culture of boarding schools*. [Artikel Jurnal Pendidikan Islam].
- Ambya, R., Nuryadin, R., Purnama, W., Sugiana, Y., & Arifin, B. S. (2024). *Development of charismatic kiai leadership in Islamic boarding schools facing the challenges of modernization (Case study in Al-Islamiyyah Islamic Boarding School Cikalong Wetan West Bandung)*. [Jurnal Pendidikan Islam].
- Asy'ari, H., Hasibuan, A. A., & Rosyad, M. N. (2020). *Kepemimpinan karismatik KH. Moh. Hasib Wahab di Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambakberas Jombang*. [Jurnal Manajemen Pendidikan Islam].
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chapra, M. U. (2008). *The Islamic Vision of Development in the Light of Maqasid al-Shari'ah*. Islamic Research and Training Institute (IRTI).
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Hariadi, N., Sumardjoko, B., Maryadi, & Abidin, A. A. (2024). *Charismatic leadership in improving the quality of resources in Islamic boarding school*. [Jurnal Pendidikan Islam Kontemporer].
- Hudayana, K., Arifin, I., Juharyanto, & Mujahid, I. (2023). *The charismatic leadership of Prof. Imam Suprayogo in improving the quality of education*. [Jurnal Kepemimpinan Pendidikan Islam]. Akrim, A. (2023). *Charismatic leadership and silah rituality in the educational culture of boarding schools*. [Artikel Jurnal Pendidikan Islam].
- Ambya, R., Nuryadin, R., Purnama, W., Sugiana, Y., & Arifin, B. S. (2024). *Development of charismatic kiai leadership in Islamic boarding schools facing the challenges of modernization (Case study in Al-Islamiyyah Islamic Boarding School Cikalong Wetan West Bandung)*. [Jurnal Pendidikan Islam].
- Asy'ari, H., Hasibuan, A. A., & Rosyad, M. N. (2020). *Kepemimpinan karismatik KH. Moh. Hasib Wahab di Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambakberas Jombang*. [Jurnal Manajemen Pendidikan Islam].
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (2007). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods* (5th ed.). Boston: Pearson Education.
- Chapra, M. U. (2008). *The Islamic Vision of Development in the Light of Maqasid al-Shari'ah*. Islamic Research and Training Institute (IRTI).
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Hariadi, N., Sumardjoko, B., Maryadi, & Abidin, A. A. (2024). *Charismatic leadership in improving the quality of resources in Islamic boarding school*. [Jurnal Pendidikan Islam Kontemporer].
- Hudayana, K., Arifin, I., Juharyanto, & Mujahid, I. (2023). *The charismatic leadership of Prof. Imam Suprayogo in improving the quality of education*. [Jurnal Kepemimpinan Pendidikan Islam]
- Humaisi, M. S., Thoyib, M., Arifin, I., Imron, A., & Sonhadji, A. (2019). *Pesantren education and charismatic leadership: A qualitative analysis study on quality improvement of Islamic education*. [Jurnal Tarbiyah Islamiyah].
- Stogdill, R. M. (1948). "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature." *Journal of Psychology*, 25(1), 35-71.
- Karim, A., Purnomo, H., Fikriyah, & Kardiyati, E. N. (2020). *A charismatic relationship: How a kyai's charismatic leadership and society's compliance are constructed?* [Jurnal Kepemimpinan dan Sosial Keagamaan].
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2023). *Statistik Pondok Pesantren di Indonesia 2023*. Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren
- Khaer, M., & Basuki, A. (2023). *Peran model kepemimpinan karismatik dalam meningkatkan kinerja karyawan (Studi pada Baitul Mal Wa Tamwil Muamalah Tulungagung)*. [Jurnal Manajemen Syariah].
- Erni Manja, Fajar Pasaribu, H. T. (2025). *Pengaruh motivasi, disiplin kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada dinas pengendalian penduduk dan keluarga berencana kabupaten labuhanbatu*. 2, 13–26.
- Management, O., & Patterns, L. (2025). *JPUS : Jurnal Pendidikan Untuk Semua The Transformation of Islamic Boarding Schools in Indonesia : A Shift in Organizational Management and Leadership Patterns*. 9(1), 67–74.

- Nurfajriani, W. V., Wahyu, M., Arivan, I., Sirodj, R. A., & Afgani, M. W. (2024). *Triangulasi Data Dalam Analisis Data Kualitatif*. 10(September), 826–833.
- Santoso, A., & Putra, B. (2024). *Membangun Sinergi Lintas Generasi : Strategi Kolaboratif untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi di Era Digital*. 4(2), 429–436. <https://doi.org/10.54259/pakmas.v4i2.3129>
- Shihab, M. Q. (2002). *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an* (Vol. 2). Lentera Hati.
[*Surah an-Nisā' ada di Volume 2 — ISBN: 979-9048-10-9 — 845 halaman*]
- Suhartini, T., Muafi, M., Widodo, W., & Suprihanto, J. (2023). *GENERATING SUSTAINABLE ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF INDONESIAN LECTURERS: THE ROLE OF PSYCHOLOGICAL GERANDO COMPROMISSO ORGANIZACIONAL SUSTENTÁVEL DOS PROFESSORES INDONÉSIOS: O PAPEL DO CONTRATO*. 1–23.
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Hamka. (1982). *Tafsir Al-Azhar* (Juz XXVIII). Pustaka Panjimas.
[Alternatif edisi lengkap] Hamka. (2001). *Tafsir Al-Azhar* (Jilid 1–30). Pustaka Panjimas.
- Shihab, M. Q. (2002). *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an* (Vol. 14). Lentera Hati.
[Edisi revisi] Shihab, M. Q. (2017). *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an* (Vol. 14). Lentera Hati. ISBN: 978-602-7720-65-7.
- Hariadi, N., Sumardjoko, B., Maryadi, M., & Abidin, A. A. (2024). *Charismatic leadership in improving the quality of resources in Islamic boarding school*. *Journal of Islamic Education Management*, 9(1), 15–29.
- Hudayana, K., Arifin, I., Juharyanto, J., & Mujahid, I. (2023). *The charismatic leadership of Prof. Imam Suprayogo in improving the quality of education*. *International Journal of Educational Management and Leadership*, 5(2), 101–115.
- Humaisi, M. S., Thoyib, M., Arifin, I., & Sonhadji, A. (2019). *Pesantren education and charismatic leadership: A qualitative analysis study on quality improvement of Islamic education in Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo*. *Journal of Islamic Educational Studies*, 7(2), 89–104.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2020). *Servant*

leadership: Validation of a short form of the SL-28. The Leadership Quarterly, 31(6), 101–123.

Yukl, G., Gardner, W. L., & Michel, J. W. (2020). *Leadership in organizations: Current issues and key trends*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 215–239.

Ibn Kathīr, I. (2012). *Tafsir al-Qur'an al-'Azīm* (S. Al-Mubārakfūrī, Ed.; Jilid 1–10). Pustaka Imam asy-Syāfi'ī. ISBN Jilid 2: 978-602-8062-07-7.

Zaini, A., & Fadhilah, R. (2022). *Modernisasi pesantren dan pemberdayaan ekonomi santri berbasis kewirausahaan*. *Jurnal Ekonomi Syariah dan Manajemen*, 6(1), 45–60.

LAMPIRAN- LAMPIRAN

Lampiran 1 Dokumentasi wawancara informan 1

Sumber : Dokumentasi pribadi



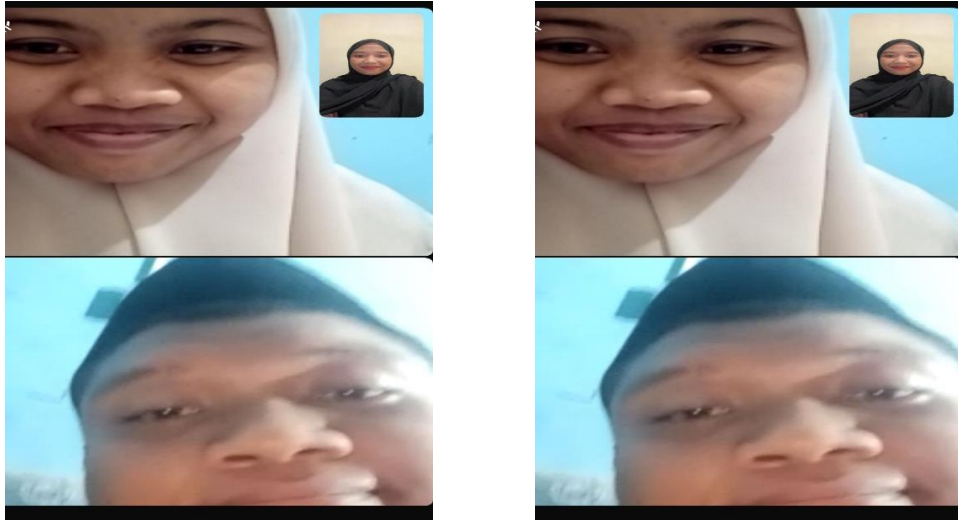
Lampiran 2 Dokumentasi Wawancara informan 2

Sumber : Dokumentasi pribadi



Lampiran 3 Dokumentasi wawancara informan 3

Sumber : Dokumentasi pribadi



Lampiran 4 Dokumentasi wawancara informan 4

Sumber : Dokumentasi pribadi



Lampiran 5 Dokumentasi Wawancara informan 5

Sumber : Dokumen pribadi



Lampiran 6 Dokumentasi wawancara informan 6

Sumber : Dokumentasi pribadi



Lampiran 7. Dokumentasi pengesahan buku karya Badan Otonom Gasek Pustaka

Sumber : Dokumentasi Gasek Pustaka



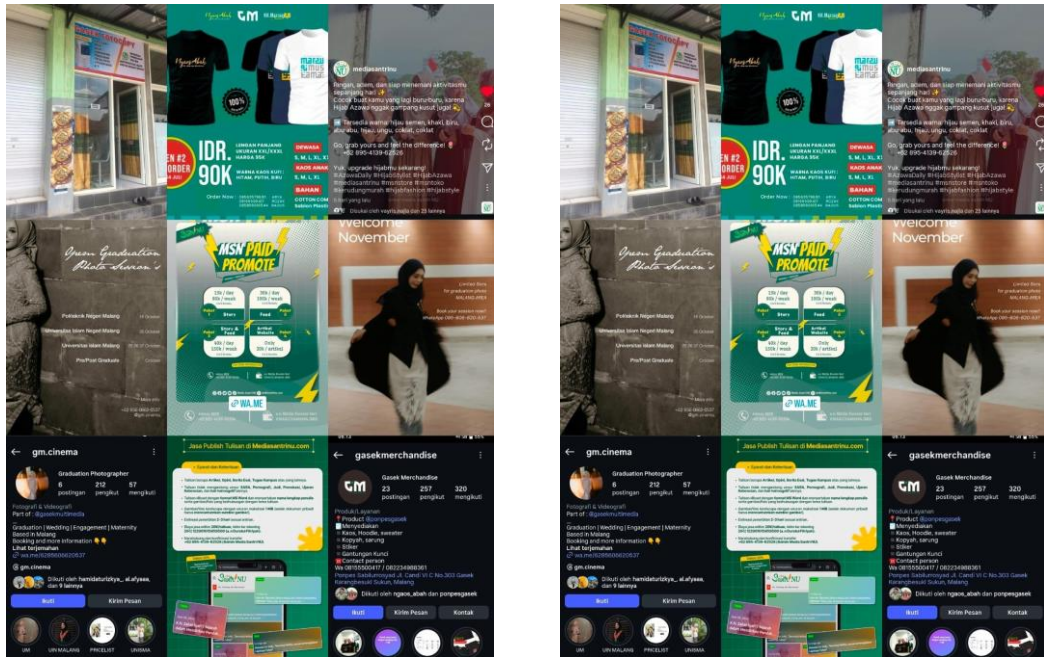
Lampiran 8 Dokumentasi peneliti sowan kepada KH. Marzuqi Mustamar

Sumber : Dokumentasi pribadi



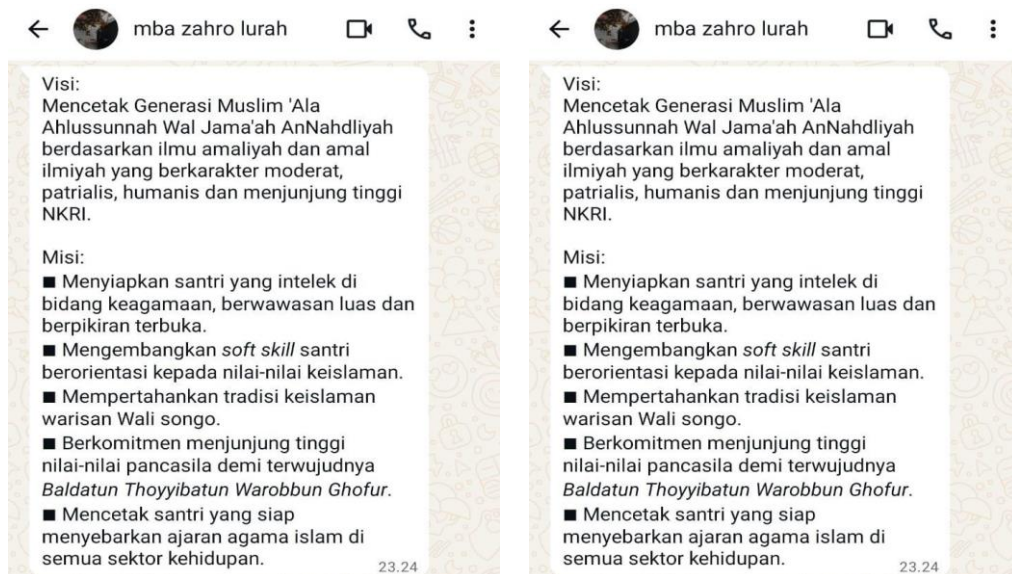
Lampiran 9. Dokumentasi kumpulan pamflet Banom Ponpes Gasek

Sumber : Dokumentasi website Instagram MSN. Gasek Multimedia, GM Cinema



Lampiran 10. Dokumentasi visi misi ponpes Sabilurrosyad

Sumber : Dokumentasi oleh Ketua Ponpes Putri Sabilurrosyad



Lampiran 11, Dokumentasi Biografi KH. Marzuqi Mustamar

Sumber : Dokumentasi website YouTube “Ponpes Gasek”



Lampiran 12. Dokumentasi Dawuh-dawuh KH. Marzuqi Mustamar

Sumber : Dokumentasi Instagram “Ngaos Abah”



Lampiran 13. Dokumentasi Pesan-pesan K.H Marzuqi Mustamar

Sumber : Dokumentasi website YouTube “Ponpes Gasek” Instagram “Ngaos Abah”



Lampiran 14. Dokumentasi Observasi awal pada Stakeholder Media Santri NU

Sumber : Dokumentasi pribadi



Lampiran 15. Wawancara Informan 1

Peneliti	:	Baik mba zahro, kenalin aku Nabillah Siti Maryam, aku akan mewawancarai mbak zahro, selaku Lurah Pondok Pesantren Sabilurrosyad atau Ketua Pondok Putri. langsung saja, sebagai pemimpin pondok Putri atau lurah pondok, bagaimana mbak zahro mengenal Abah yai, dan kepemimpinan seperti apa yang tercermin dari Abah yai Marzuqi Mustamar?
Informan 1	:	Terima kasih, mbak Nabila, jadi kami sebagai santri mengenal Abah yai itu sebagai pengasuh sekaligus pemimpin utama di pesantren ini. selain sebagai pengasuh, beliau juga memiliki daya tarik tersendiri sehingga para santri dapat meneladani sikap dan kepemimpinan beliau. kepemimpinan Abah yai itu terlihat karismatik, tegas, dan lugas. Beliau bukan hanya menjadi pemimpin bagi masyarakat umum, tetapi juga sangat memprioritaskan kami para santri untuk terus dibimbing secara langsung oleh beliau.
Peneliti	:	Jadi, yang paling terlihat dari kepemimpinan Abah yai itu adalah kepemimpinan karismatik, ya mbak?
Informan 1	:	Iya, betul. kepemimpinan karismatik. dari cara beliau berdoa, cara beliau memimpin jama'ah, dan memimpin pondok pesantren ini, semuanya memberikan daya tarik tersendiri bagi kami sebagai santri.
Peneliti	:	Kemudian, bagaimana menurut mbak zahro peran Abah yai Marzuqi Mustamar dalam merealisasikan arah pemberdayaan ekonomi santri di Pondok Pesantren Sabilurrosyad?
Informan 1	:	Berbicara tentang pemberdayaan ekonomi santri ya mbak Nabila, menurut saya Abah yai sangat mengedepankan nilai guyub rukun. mengingatkan untuk saling mendukung satu sama lain dalam mengikuti badan otonom pemberdayaan ekonomi dipesantren, kemudian beliau sangat dekat dengan santri-santrinya contohnya bisa kita lihat dari kebiasaan beliau yang mengajak santri makan bersama di satu talam. meskipun itu tidak secara langsung berbentuk pemberdayaan ekonomi, tetapi menurut saya itu merupakan salah satu jalan agar beliau lebih dekat dengan santri. Selain itu, beliau juga sering memberikan motivasi kepada kami agar para santri tetap semangat menggali ilmu dan potensi yang ada dalam diri masing-masing. Tujuannya agar santri tidak berhenti pada satu titik saja, tetapi terus bereksperimen dan mengembangkan sumber daya yang dimiliki.
Peneliti	:	Sebagai lurah pondok, dalam praktik kepengurusan, bagaimana bentuk arahan, nasihat, atau keputusan Abah yai yang paling menonjol terhadap lahirnya unit-unit usaha santri seperti Gasek Multimedia, Media Santri NU, dan lain-lainnya?
Informan 1	:	Di sini kami mengenal beberapa badan otonom, seperti Gasek Multimedia dan Media Santri NU. Semua badan otonom itu

		berada dalam naungan pengurus dan tetap dalam bimbingan Abah yai. kami tidak bergerak sendiri, tetapi selalu membutuhkan arahan beliau. Bimbingan tersebut sering disampaikan melalui motivasi dan cerita-cerita dari Abah yai. cerita-cerita itu mampu menggerakkan hati kami sebagai santri. beliau sangat mengedepankan agar santri bisa berkembang, tidak hanya berhenti pada satu bidang ilmu saja, tetapi juga unggul di bidang-bidang lainnya. karena menurut beliau, jangan sampai kekuatan Islam justru dipegang oleh non-santri.
Peneliti	:	Oke mbak, kemudian menurut mbak zahro, apa ciri kepemimpinan KH.Marzuqi Mustamar yang membedakan beliau dari kiai lain, khususnya dalam pengelolaan ekonomi pesantren?
Informan 1	:	Ciri kepemimpinan beliau yang paling saya kenal adalah kedermawanannya. Selain karismanya yang kuat, beliau juga sangat dermawan. contohnya, setiap malam jum'at legi beliau rutin memberikan sumbangan kepada masyarakat di beberapa wilayah yang memang membutuhkan bantuan. Itu merupakan bagian dari amal ibadah beliau. dalam pengelolaan ekonomi, beliau lebih banyak memberikan contoh secara langsung. maksudnya, santri belajar dengan meniru apa yang dicontohkan oleh kiai. Misalnya dalam pengelolaan ekonomi rumah tangga, ekonomi dipesantren, bagaimana membagi kebutuhan, mengatur pengeluaran, dan sebagainya.
Peneliti	:	Kemudian bagaimana mekanisme pemberian kepercayaan dari kiai kepada santri dalam mengelola badan otonom yang ada di pesantren?
Informan 1	:	Kami sebagai santri tetap mengikuti bimbingan dan arahan dari Abah yai. setiap keputusan atau pertimbangan yang kami ambil selalu berdasarkan arahan beliau. dalam pengelolaan badan otonom, Abah yai berperan sebagai pemantau jalannya kegiatan dan usaha pesantren. ketua-ketua badan otonom juga memiliki peran penting untuk secara rutin, misalnya setiap bulan, melaporkan hasil dan kinerja masing-masing badan otonom.
Peneliti	:	Baik, kemudian dalam proses modernisasi pesantren, sejauh mana keterlibatan langsung kiai dalam pengelolaan dan pembinaan, serta sejauh mana kiai memberi ruang kepada santri?
Informan 1	:	Saat ini para santri sudah memiliki ruang eksplorasi yang cukup luas. misalnya Gasek Multimedia yang sudah terjun ke berbagai kegiatan, seperti streaming pengajian di luar pesantren maupun di lapangan. perkembangannya sangat pesat dibandingkan dengan masa awal berdirinya pesantren, yang dulu masih terbatas dari segi peralatan seperti kamera dan lainnya. Selain itu, Abah yai juga memberikan ruang otonomi kepada santri. para santri dari badan otonom sering

		mendapatkan prestasi masing-masing, dan itu menjadi bukti bahwa santri diberi kepercayaan untuk berkembang sesuai bidangnya dan dari do'a abah yai
Peneliti	:	Baik mba zahro, kemudian pasti ngga mungkin kan yaa ngga ada tantangan, pasti ada tantangan yang terjadi. tantangan apa yang paling sering muncul dalam menjalankan program pemberdayaan ekonomi santri dan menurut mbak zahro bagaimana abah itu menyikapi tantangan tersebut?
Informan 1	:	Tantangan ya. kalau tantangan tentang program pemberdayaan ekonomi santri ini maksudnya ya yang ada dalam badan otonom tadi. misalkan di dalam suatu badan otonom pesantren itu ada tantangan tersendiri sehingga menyebabkan pemberdayaan ekonomi santri misalkan terhambat seperti itu. lagi-lagi ya bagaimana pertimbangan mereka atau pertimbangan yang ada dalam badan otonomi tadi? Contohnya kayak gasek multimedia atau multimedia santri itu tadi bisa menyelesaikan masalah itu sendiri terlebih dahulu. jadi mereka tidak serta langsung menggantungkan abah yai. jadi jangan sampai kayak misal bisa dikatakan se- dikit-dikit abah yai. kita usahakan sendiri dulu. kita usahakan tantangan itu, kita cari solusi, kita cari benang merahnya itu sendiri. terus nanti kalau sudah ketemu benang merahnya kalau memang bisa terselesaikan ya alhamdulillah, tapi kalau belum terselesaikan atau ada yang baru kesulitan itu baru nyuwun bantuan doa atau nyuwun saran terhadap beliau nanti pasti beliau akan memberikan saran-saran.
Peneliti	:	Oke mba, ini yang terakhir ya mbak zahro, menurut Mbak zahro, bagaimana kepemimpinan abah yai itu membentuk budaya kerja, etos wirausaha, dan tanggung jawab santri di lingkungan pesantren?
Informan 1	:	Iya mbak Nabila, hubungan dan kepemimpinan yang saya sampaikan tadi kan kepemimpinan beliau tercermin dari karismatikanya gitu ya. dalam hubungannya dengan pembentukan budaya kerja, etos wirausaha, dan tanggung jawab dari tindak laku beliau. maksudnya keseharian beliau itu yang membuat para santri perlahan bisa lebih mengenal beliau, bisa meniru sisi positif dari apa yang beliau dan meneladani kepemimpinannya seperti apa lalu mengenai budaya kerja. budaya kerja ya abah ini kan sebagai seorang dai, sebagai dai atau pendakwah abah adalah orang yang sangat disiplin. disiplin waktu itu sangat ditekankan pada santri, la Etos wirausaha, bagaimana semangat santri harus telaten, harus sungguh-sungguh jika ditempatkan di suatu tempat seperti itu. Kemudian tanggung jawab santri. jadi beliau memberikan kami pelajaran, memberikan kami bimbingan kalau apapun tindakan yang kami ambil, apapun keputusan yang kami buat itu harus dipertanggungjawabkan, seperti itu. apalagi kalau

		hubungannya dengan pengurus ya, atau hubungannya dengan suatu organisasi itu, beliau sangat memberikan kami kepercayaan dan tanggung jawab. apalagi saya juga mendengar dari tidak hanya kalangan santri, tapi orang luar jamaah dari itu terkenal beliau tidak memiliki rasa lelah. nah, itu apalagi kalau kita mengenal lebih dalam nih, abah itu tidak pandang pilih, tidak pandang pilih untuk memberikan dakwah ke suatu daerah. dimanapun tempat, sejauh manapun tempat beliau dikunjungi, kalau memang itu selagi memang butuh arahan dakwah dari beliau. Kalimantan, Sumatera, pokoknya luar jawa pasti akan didatangi. Abah yai itu semangatnya sangat tinggi, apalagi yang lebih kita kagumi, setelah beliau mengisi pengajian diluar jawa, dan dilain lain, beliau masih menyempatkan mengaji di pondok dengan kami para santri, itulah yang membuat kami sangat terkagum-kagum dengan abah yai.
Peneliti	:	Baik, mba zahro, terima kasih atas jawaban yang telah diberikan.
Informan 1	:	Baik mba Nabila, sama-sama semoga membantu.

Lampiran 16. Wawancara Informan 2

Peneliti	:	Sebelumnya terima kasih atas waktu yang telah diberikan, langsung saja disini saya akan mewawancarai mbak, sebelumnya mbak nya bisa memperkenalkan diri terlebih dahulu.
Informan 2	:	Baik, terima kasih mbak. perkenalkan, nama saya Evana, kebetulan saya ini satu pondok dengan mbak Nabila di pondok Pesantren Sabilurrosyad.
Peneliti	:	Mbak evana ini di badan otonom media santri NU pada divisi marketing, ya?
Informan 2	:	Betul sekali mbak. saya di bagian divisi marketing, tepatnya menjadi anggota divisi marketing, begitu.
Peneliti	:	Baik, yang pertama, menurut mbak Evana, sosok Abah yai Marzuqi Mustamar ini merupakan pemimpin yang memiliki kepemimpinan yang seperti apa?
Informan 2	:	Menurut saya, selama saya mondok di sini, saya melihat Abah yai Marzuqi itu pemimpin yang karismatik dan sangat berwibawa. soalnya beliau itu konsisten dengan ucapan dan tindakannya, serta beliau itu sangatlah bersemangat untuk menggerakkan santri tanpa membuat paksaan mbak. dan dengan itu beliau membuat santri itu patuh dan percaya, gitu, mbak.
Peneliti	:	Baik, kemudian bagaimana awal mula keterlibatan mbak evana dalam divisi marketing pada media santri NU?
Informan 2	:	Awal saya melihat media santri NU ini ketika di dalam acara pondok itu ada yang namanya sosialisasi kepesantrenan. nah, di acara tersebut mempresentasikan beberapa badan otonom di pondok. salah satunya adalah media santri NU. nah, saya lumayan tertarik di media santri NU ini, soalnya ada salah satu divisi yang namanya divisi marketing. saya itu terlibat di situ karena adanya dorongan kebutuhan untuk lebih mandiri secara ekonomi mbak. lalu dipercaya membantu di bagian pemasaran sesuai kemampuan yang saya miliki sebelumnya. soalnya saya sebelumnya itu juga pernah kayak jualan-jualan begitu mbak jadi saya lebih mengembangkan di divisi marketing.
Peneliti	:	Oke mbak, kemudian selama mbak Evana ada di divisi marketing media santri NU, apa sih peran KH Marzuqi Mustamar itu dalam mendorong terbentuknya aktivitas ekonomi di media santri NU?
Informan 2	:	Kalau abah yai sendiri itu memberikan kepercayaan penuh buat teman-teman media santri NU untuk melanjutkan job desk-job desknya atau melanjutkan proyek-proyeknya begitu mbak. terus beliau juga memberikan restu atau memberikan dorongan moral sehingga santri berani memulai untuk menjalankan aktivitas ekonomi sebagai bagian dari kemandirian di pesantren seperti itu.
Peneliti	:	Kemudian dalam menjalankan marketing atau pemasaran

		produk-produk santri, bentuk arahan atau nilai apa yang selalu ditingkatkan oleh Abah yai Marzuqi Mustamar?
Informan 2	:	Nah, kalau Abah yai Marzuqi ini beliau selalu menekankan tentang kejujuran utamanya mbak, jujur, amanah, sederhana, dan kita niatkan untuk ibadah bahwa kita berekonomi ini bukan untuk hanya mencari untung, tapi juga untuk mencari keberkahan, begitu.
Peneliti	:	Baik, kemudian menurut Mbak Evana, bagaimana kepemimpinannya Abah Yai Marzuqi ini mempengaruhi keberanian santri dalam berinovasi dan mengambil keputusan dalam berbisnis?
Informan 2	:	Beliau itu kan tadi selalu menekankan untuk suportif dan karismatik. Nah, jadi saat itu kita merasa aman untuk mencoba hal-hal yang baru untuk berinovasi. jadi saat ini lebih berleluasa untuk mengambil keputusan dan tidak takut gagal, seperti itu.
Peneliti	:	Kemudian, di dalam media Santri NU itu, apakah terdapat perubahan signifikan dalam cara kerja, kemudian strategi pemasaran, atau profesionalisme sejak adanya dukungan dari pimpinan Abah ini?
Informan 2	:	Ada mbak, jadi lebih professional, selalu ada muncul kepercayaan diri serta kedisiplinan. Karena strategi yang kita terapkan itu lebih terarah dan lebih ada tanggung jawabnya, begitu mbak.
Peneliti	:	Kemudian ini yang terakhir ya, Mbak Evana. menurut mbak Evana, bagaimana hubungan antara nilai spiritual yang diajarkan oleh Abah yai marzuqi dengan praktek jual beli yang dijalankan di media Santri NU, khususnya pada divisi marketing?
Informan 2	:	Hubungan nilai spiritual KH. Marzuqi dengan praktek jual beli ini muncul adanya nilai spiritual membentuk praktek jual beli yang etis, tidak merugikan, dan berorientasi pada keberkahan, seperti pada penjualan buku, penjualan kerudung, merchandise dan lain-lain. sehingga bisnis dijalankan dengan tanggung jawab moral. cukup itu yang bisa saya berikan mbak.
Peneliti	:	Baik, mbak Evana, terima kasih atas jawaban yang telah diberikan.
Informan 2	:	Sama-sama mbak Nabillah..

Lampiran 17. Wawancara Informan 3

Peneliti	:	Baik, sebelumnya disini saya Nabillah Siti Maryam akan mewawancarai mas Delvin, mas Delvin ini digasek pustaka sebagai apa ya mas?
Informan 3	:	Sebagai Ketua mbak dan juga santri aktif di Pondok Pesantren Sabilurrosyad
Peneliti	:	Langsung saja, menurut mas Delvin, bagaimana peran KH. Marzuqi Mustamar dalam mendorong santri untuk menulis dan menerbitkan buku di Gasek pustaka?
Informan 3	:	Oke, sebelum saya jawab ke sana ya, mungkin saya jelaskan dulu Gasek pustaka itu seperti apa. karena kemungkinan dari santri sendiri, santri yang aktif di pondok gasek maupun santri yang di luar pondok Gasek, apalagi pondok cabang maupun masyarakat luar ya, mungkin nggak terlalu paham lah Gasek pustaka itu seperti apa.
Peneliti	:	Boleh, Silakan mas.
Informan 3	:	Sebelum saya jawab pertanyaannya, mungkin kita sedikit mengenal dulu lah Gasek pustaka itu apa sih, Jadi untuk mbak Nabila sendiri, sebelumnya saya ucapkan terima kasih karena sudah berkenan mau mewawancarai saya, Delvin. perwakilan dari ketua Gasek Pustaka di sini, mewakili arek-arek dari Badan otonom Gasek Pustaka. Nah, Badan otonom Gasek Pustaka ini memang kalau di Gasek Pustaka, kalau di pondok Gasek, itu memang salah satu badan otonom sama kayak Gasmul, sama kayak MSN cuman bidangnya ini memang di bidang kepenulisan, bidang literasi. dulu awalnya, di gasek pustaka itu namanya Abdi Literasi. mungkin kalau mbak Nabila ini masuk pondoknya tahun berapa?
Peneliti	:	Tahun 2023 mas.
Informan 3	:	Nah, dulu 2019- 2020-an. itu akrabnya sebenarnya dengan nama Abdi Literasi tapi pada saat itu belum terbentuk secara struktural nah sehingga tanggal 7 Juni 2021 sekali lagi tanggal 7 Juni 2021 itu namanya berganti jadi Gasek Pustaka soalnya dari keanggotaan itu semuanya berubah sistem sistemnya berubah. dulu yang terbentuk itu namanya mas Peggy. Mas Peggy itu alumni. sekarang sudah menikah. Sudah tinggal di Lampung, di kampung halamannya. Beliau yang menjadi inisiator terbentuknya tim atau badan otonom dari Gasek pustaka ini. Nah, ada pun latar belakang Kenapa ada Gasek pustaka? Itu sebenarnya simpel. kita itu sebagai santri di Gasek itu menyadari bahwa Sebenarnya banyak dawuh-dawuh dari Abah yai, dawuh-dawuh dari para guru-guru, itu sebenarnya ilmu. kemudian kayak sayang gitu kalau semisalnya nggak ada yang nulis, nggak ada yang

		membukukan itu. Jadi, itu kan, apa ya, kayak di Youtube, dimana-mana, itu semuanya terekam. Tapi nggak ada yang menjadikan itu sebagai buku. Sehingga, masyarakat pun sebenarnya antusias menunggu buku-buku dari para guru, dan dari para yang lain-lain. Itu, apa namanya, masyarakat sangat-sangat menunggu. sehingga pada saat tahun 2021an itu terbentuklah yang namanya Gasek Pustaka bisa dipahami ngga mbak?
Peneliti	:	Baik, paham sekali mas
Informan 3	:	Gasek Pustaka setara itu cuma tim penulis di pondok gitu gitu pada event HSN, upacara 17an, nah itu semuanya dipelopori oleh rencang-rencang di Gasek pustaka. itu sih mbak. terus untuk yang pertanyaan tadi, gimana pertanyaannya mbak? peran Abah yai gitu ya mbak?
Peneliti	:	Iya, dalam mendorong santri untuk menulis dan menerbitkan buku di Gasek pustaka itu peran abah yai seperti apa mas?
Informan 3	:	Nah, abah itu sebenarnya kalau di Jawa Timur ya, kalau kayaknya si Indonesia sih, bisa dikatakan. Abah itu termasuk kiai yang mana dari beliau masih nyantri sampai beliau jadi kiai itu sangat mencintai yang namanya literasi. Dari Abah dulu memang terkenal kiai yang kuat hafalannya karena sering membaca, sampai sekarang pun Abah itu sangat mendukung yang namanya santri itu Jadi santri harus bisa bersaing dengan masyarakat umum. Misalnya masyarakat umum itu yang di luar pondok, keahliannya apa di bidang umum. Nggak hanya kitab-kitab, Buku-buku umun, buku-buku bacaan, apa-apa. Itu minimal santri itu mengisi lini di situ. Jadi setiap Kami sowan dengan Abah itu sangat-sangat modern pikirannya meskipun Abah berlatar belakang dari Pondok pesantren sehingga dalam hal literasi itu Abah sangat mengharapkan bahwa ada dua santri yang memang mampu membukukan tulisan-tulisan yang mana itu jadi bukuan contohnya mbak, ini contoh kasusnya ya dulu ketika saya ikut Zoom dengan Abah itu ada Zoom dengan penerbit, salah satu penerbit di Jakarta, itu bahkan Abah menawarkan seperti ini. Kalau bisa nanti, penerbit ini juga menerbitkan buku-buku yang bagus, termasuk kitab-kitab. Nanti saya sendiri yang tashihnya, saya sendiri yang mengkoreksi tulisan-tulisannya, sehingga meminimalisir kerjanya juga. karena sekarang kata abah banyak kesalahan-kesalahan begitu di kitab-kitab misalnya hurufnya yang kurang, harokatnya yang salah nah itu contohnya jadi Abah itu sangat memperhatikan detail karena literasi ini kan seolah-olah jadi penopang keilmuan, abah itu sangat-sangat memperhatikan. Jadi setiap buku-buku yang bakal kami sowankan, misalnya mau nulis buku tentang apa misalnya, itu saya sebagai ketua itu selalu ngajak perwakilan dari PJ-

		PJ buku, itu sowan terlebih dahulu. Ngomong-ngomong abah ini dari rencang-rencang ada, inisiatif buat buku bla bla bla misalnya. Nah, nanti abah kalau bisa, ditambahkan ini. Atau dikurangkan ini. Terus kalau bisa, memuat ini, memuat itu. Nah, jadi proses pembuatan buku di Gasek Pustaka itu memang tidak lepas dari pandangan abah sendiri. Atau umi, biasanya. Jadi kalau nggak abah ya umi. Biasanya, buku-buku itu dari mulai judulnya, itu semuanya pokoknya didampingi abahlah, intinya, sampai selesai.
Peneliti	:	Baik mas, Kemudian selama di Gasek Pustaka itu bagaimana respon santri dan mungkin para jamaah abah terhadap buku-buku yang diproduksi oleh Gasek Pustaka?
Informan 3	:	Kalau untuk buku abah sendiri itu respon dari santri Gasek nggak usah ditanyakan lah ya. Tapi kayaknya karena mbaknya membahas tentang ekonomi di pondok, ini juga masuk. Soalnya sistem penjualan buku kami, penjualan buku Abah itu di pondok, itu kerjasamanya dengan penerbit. Namanya Literasi Nusantara, nama penerbitnya. Di Joyo Agung. cover buku, terus editor bagian layout, sama penjualan itu sudah dari penerbit, jadi kita cuma menerima hasilnya aja gitu nah, per 2022 sampai 2023 akhir kayaknya kalau nggak salah nanti dikoreksi sama mbak husna aja. Itu penjualannya kurang lebih hampir 22 juta kayaknya. 22 juta itu langsung masuk ke rekening umik. Nah masuk ke rekening umik, cuma umik biasanya ngasih uang kas ke anak-anak gasek pustaka itu ada sekitar 4 jutaan. Itu ada jatahnya, memang jatah kasnya. hampir kurang lebih satu tahun lah. Nah, untuk royalti per tahun ini sampai tahun kemarin, itu belum diambil malah. Kayaknya lebih meledak lagi soalnya banyak buku-buku yang baru. Nah, jadi kalau melihat dari secara keuangan, harga apa namanya, buku-buku ini harganya kan nggak terlalu mahal. kemudian antusias masyarakat itu memang sangat tinggi. Contohnya buku khutbah Jum'at itu kan ada dua versi baru sekarang. Versi yang pertama, volume yang pertama, sama volume yang kedua. Nah, kemarin saya sudah membentuk tim untuk membuat khutbah Jum'at versi yang ketiga sama versi yang keempat sekaligus. Yang launching, kalau mbak Nabila ikut HSN kemarin, itu launching ada buku khutbah 3 dan 4. Nah, itu mbak, launchingnya itu, itu karena permintaan Masyarakat dari Sumatera, kata masyarakat dari Sumatera, ketua-ketua masyarakatnya bilang, Mas ini kapan buku khutbah 3 hadir? Soalnya kami sudah khatam buku khutbah 1 dan 2, kami sudah nggak sabar nunggu untuk karyanya yang selanjutnya. Nah itu dari masyarakat Sumatera. ada permintaan yang seperti itu. sehingga kami membuat buku buku. Terus, seperti buku terjemahan Kitab Wasoya, yang

		mana Abah ketika kita ngaji Wasoya bulan puasa kemarin, Abah sangat berharap, ini kalau bisa diterjemahkan, sehingga saya dengan Mas Lizard pas itu, langsung menerjemahkan itu. Menerjemahkan dan jadi buku. Itu bisa dilihat nanti. Ini mungkin bisa jadi datanya juga. Data pada ekonomi pondok. List-nya ada di mba husna. Nama-nama yang sudah ngelist, masyarakat yang mau pesen yang PO dan lain-lain begitu mbak.
Peneliti	:	Baik mas, kemudian, menurut Mas Delvin, bagaimana kepemimpinan Abah yai ini berkontribusi terhadap tumbuhnya budaya literasi sekaligus kemandirian ekonomi santri?
Informan 3	:	Kalau misalnya di Gasek pustaka, saya sering bertanya dengan teman-teman. Maksudnya inspirasi kalau nulis. Orang nulis itu kan nggak gampang ya. Orang nulis itu kadang butuh mood yang bagus. Kalau ada masalah sedikit udah nggak bisa nulis. Nah, kadang-kadang menyadarkan untuk teman-teman mengumpulkan naskah itu. Kadang-kadang saya mengingatnya dengan foto-foto Abah, dengan Umi. Maksudnya Abah dengan Umi. Terus capeknya luar biasa. Tapi, nggak pernah berhenti yang namanya dakwah. Nggak pernah berhenti yang namanya mencintai ilmu. Nah, itu yang selalu mengingatkan rencana rencana itu kayak gitu. Jadi, sosok Abah itu bagi kami, bagi saya sendiri ya, terus bagi kita semua, itu seperti inspirasi. Contohnya, di bidang keilmuan, Abah ini sebenarnya, bisa kok nggak jadi dosen, Bisa kok Abah itu nggak ngajar lagi di UIN, Terus Abah itu ngapain repot-repot kuliah sampe doctor, Terus habis ini mau professor, Ngapain sampai ke tahap itu, Sedangkan Abah sekarang itu sudah sangat istimewa dan berkarisma. saya itu pernah makan berdua dengan Ustadz Sofi, gak lama di prasmanan itu ada Abah. Nah, disitu Abah itu terus terang. Maksudnya Abah kuliah sampai jenjang yang setinggi itu, terus anak-anak putri-putri Abah disuruh sekolah tinggi-tinggi, itu sebenarnya salah satu tujuannya biar Santri itu terinspirasi. Jadi, Abah sekolah setinggi-tinggi mungkin itu biar Santri itu cinta dengan ilmu pengetahuan, salah satunya literasi itu. Makanya Abah kalau tahu itu, semua santri itu, semua lini itu harus diisi dari santri. Orang ahli kimia itu harus diisi dari santri, ahli fisika harus diisi dari santri, ahli matematika harus diisi dari santri, apalagi ahli agama. Sehingga Abah ketika kami sowan, Abah itu selalu mendukung Kita itu sebenarnya harus punya buku yang kayak gini. Misalnya yang sifatnya itu umum di masyarakat. Kita juga harus punya bacaan yang kayak gini sebagai bimbingan untuk masyarakat yang kelas bawah. jadi Abah itu sangat detail memperhatikan itu. Sehingga menurut saya

		kalau pribadi sosok Abah itu sangat-sangat menjadi inspirasi. Soalnya secara keilmuan Abah itu terus di pondok Abah seimbang, di sosial masyarakat pun Abah itu seimbang. Jadi gak ada celah untuk kita itu gak belajar dengan Abah. Karena kalau terbiasa menasihati mbak-mbak yang ada di Gasek pustaka, mas-mas yang ada di Gasek pustaka, jangan gampang menyerah dan putus asa soalnya Abah itu meskipun sibuk, Abah masih perlu dengan kuliahnya, sibuk dengan kuliahnya. Kemarin Abah sidang doktor, terus sekarang proses menuju guru besar, menuju profesor. Dan yang ngurus-ngurus masalah profesor Abah itu dari rencana gasek pustaka, soal semuanya. Yang menyiaji jurnal, yang menyiaji sehingga, bagi saya Abah itu luar biasa mbak kalau berbicara sosok Aba itu kayaknya nggak cukup disini hehe.
Peneliti		Baik mas, berarti itu tadi juga termasuk dari modernisasi pondok pesantren sabilurrosyad ya mas?
Informan 3		Iya kalau Gasek pustaka ini kan kita bilang juga kayaknya udah ranahnya ke modern kalau modern banget kayaknya juga Salafnya tidak hilang. Tetapi kalau mengatakan itu dinamis, bergerak, ada zamannya gimana, kita itu menyesuaikan gitu. Kita bisa menyesuaikan. Dan itu, tidak semua pondok itu siap dengan manajemen yang seperti itu. Kalau tidak dengan kiainya yang luas, tidak dengan kepemimpinan kiainya yang apa namanya, yang santai.
Peneliti	:	Oke mas, kemudian ini yang terakhir ya mas Delvin sebagai ketua di Gasek pustaka, menurut mas Delvin sejauh ini kepemimpinan abah Yai Marzuqi Mustamar itu kepemimpinan yang seperti apa? apakah kepemimpinan yang transformasional atau yang seperti apa?
Informan 3	:	Kalau sekarang, kalau mungkin kayak transformasional abah itu mungkin dulu tahun-tahun 90-an, itu mungkin ya transformasional. Tapi kalau sekarang itu, abah itu lebih ke karismanya. Jadi bisa dikatakan jenis kemungkinan karismatik lah kalau misalnya di islam ya. Soalnya kalau berkaca dari kemungkinan abah, itu abah itu tidak hanya mengandalkan Teori-teori kemungkinan itu harus kayak gini, enggak. Tapi kita dari daya tarik abah pribadi, dari abah sendiri, itu memang sudah luar biasa daya tariknya. Sehingga kadang-kadang kalau jenengan turun ke lapangan, studi kasus di lapangan, jenengan boleh tanya santri satu persatu. Alasan orang-orang mondok digasek itu kayaknya alasan yang lain itu nomor sekian, sih. Alasan yang pertama itu soalnya abah. Karena abah yang ini, gitu. Jadi dari daya tarik abah sendiri, dari sosok abah sendiri itu memang sudah luar biasa. Kalau ingat, katakanlah ketika Yai Hasyim Muzadi menjabat jadi PBNU, itu Yai Hasyim itu pernah

		bilang, kalau nggak salah Yai Hasyim Muzadi itu bilang gini, kita itu di zaman pesantren yang sekarang, di era yang sekarang, kita itu nggak cukup hanya mengandalkan kepemimpinan yang karismatik, gitu. Tapi kita juga harus diimbangi itu juga punya kemampuan manajerial yang luar biasa. Nah, sehingga kalau misalnya untuk pondok pesantren, makanya tadi Kulo mengatakan bahwapondok pesantren sabilurrosyad itu dinamis kok. Pondok pesantren ini siap. Misalnya zaman Indonesia ke depannya kayak gimana, aturan kebijakannya kayak gimana. Pondok pesantren kita itu selalu siap. Karena kita itu fleksibel, dinamis gitu geraknya. Nah, Abah sendiri Secara daya tarik, itu kayaknya enggak semua kiai itu punya sistem pengajarannya. Kan kalau misalnya berangkat mengaji atau berangkat abah yang misalnya lewat di depan ndalem, itu biasanya kan sering lihat abah itu makan dengan santri, makan satu talam dengan santri. Itu salah satu metode kepemimpinan yang enggak semua kiai itu bisa, enggak semua guru itu bisa melakukan itu. masak bareng, santri, bakar-bakar bareng dengan santri, jagongan, bercanda dengan santri, itu ngga semua kiai mempunyai kedekatan itu. Nah sehingga santri yang sudah merasa seperti sahabat dari seorang kiai, itu ilmunya akan cepat masuk. Nah itulah metode-metode yang digunakan abah yang sebut tadi sohbah, makanya secara karisma Abah ini luar biasa, padahal Abah sering ajak kita bercanda, tapi kita itu tetap dalam ranah sohbah santun, tetap dalam ranah yang bertatak ranah, jadi Abah itu luar biasa mbak, makanya pondok kita ini bebas, kita dibadan otonom apapun, abah nama santri itu bisa kreatif, santri yang bisa nyopir, menyopir. Santri yang bisa masak, memasak. Santri yang bisa banjaran, dibanjaran. Semua itu punya lini pengabdianya masing-masing. Dan abah nggak pernah membatasi itu. Nah, harusnya pondok pesantren itu sekarang itu kayak gitu. Jadi, gak ada mainnya pondok pesantren sekarang yang tiba tiba tradisional banget. Enggak. Kita itu harus mengikuti zaman. Eranya kita sekarang udah digital. Kita punya gasek multimedia Terus kita juga punya, apa namanya, media santri NU hal-hal yang kayak gitu tuh Abah dukung, Abah tau semua, di gasek pustaka itu ada itu. Makanya, Abah itu misalnya sangat luar biasa, manajemen dengan santri itu luar biasa.
Peneliti	:	Baik mas Delvin, mungkin sudah cukup yaa wawancara pada malam hari ini. Terima kasih banyak mas.

Lampiran 18. Wawancara Informan 4

Peneliti	:	Sebelumnya di sini saya Nabillah Siti Maryam akan wawancara dengan jenengan terkait kepemimpinan, dengan fokus pada ekonomi kreatif santri dan modernisasi berbasis keterampilan untuk tugas akhir saya, Bisa diperkenalkan terlebih dahulu, mba?
Informan 4	:	Baik, terima kasih mba Nabila, perkenalkan, saya Imadham Nazla, biasanya dipanggil iim, Di Gasek Multimedia, saya tergabung dalam divisi fotografi dan juga dalam sub-unit GM Cinema, yaitu bagian fotografer profesional.
Peneliti	:	Baik mba, bagaimana mba iim melihat Gasek Multimedia berkembang sebagai unit usaha yang mampu menghasilkan pendapatan bagi santri?
Informan 4	:	Jadi, di Gasek Multimedia itu terdapat banyak divisi, seperti divisi streaming, teknisi, fotografi, desain, videografi, dan jurnalistik. Semua divisi tersebut sebenarnya dapat berkontribusi dalam menghasilkan pendapatan bagi santri. Namun, yang paling sering terlibat secara langsung adalah divisi teknisi dan fotografi. Divisi teknisi biasanya bertugas dalam kegiatan streaming acara atau event. Sementara itu, divisi fotografi tidak semua anggotanya terlibat dalam pekerjaan profesional, melainkan hanya anggota yang tergabung dalam sub-unit GM Cinema. GM Cinema ini memang fokus pada fotografi profesional, bukan sekadar dokumentasi kegiatan. Dari kegiatan tersebut, santri mendapatkan tambahan pendapatan yang cukup lumayan. Namun, pendapatan tersebut tidak hanya untuk santri saja, melainkan juga dibagi dengan pihak Gasek Multimedia, sehingga pembagiannya dilakukan secara merata.
Peneliti	:	Baik, Kemudian menurut mba iim, sejauh mana peran KH. Marzuqi Mustamar dalam memberikan dukungan terhadap kegiatan Gasek Multimedia santri?
Informan 4	:	Baik, menurut saya KH. Marzuqi Mustamar sangat mendukung adanya kegiatan multimedia di pesantren. Hal ini membuat seluruh kegiatan multimedia dapat berjalan dengan lancar. Dukungan beliau tidak hanya terlihat di lingkungan pesantren saja, tetapi juga dibuktikan dengan adanya Media Pondok Jatim. Media Pondok Jatim ini dahulu diprakarsai oleh santri beliau, dan hingga sekarang KH. Marzuqi Mustamar masih menjadi penasihat di media tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa beliau benar-benar mendukung perkembangan multimedia di kalangan pesantren.
Peneliti	:	Menurut mba iim, bagaimana kepemimpinan KH. Marzuqi Mustamar membentuk kedisiplinan, tanggung jawab, dan profesionalitas dalam tim gasek multimedia?

Informan 4	:	Kepemimpinan beliau ini sangatlah melatih kedisiplinan anggota multimedia pesantren. Misalnya, adanya sistem piket yang secara tidak langsung membentuk komitmen dan kedisiplinan anggota dalam membantu menyebarkan dakwah beliau melalui media. Ketika ada kegiatan mendadak dan anggota yang sedang piket berhalangan, anggota lain harus siap membantu. Dari situ, kami dituntut untuk selalu siap, disiplin, mampu memperkirakan kondisi, dan benar-benar berkomitmen dalam membantu dakwah agama melalui media.
Peneliti	:	Kemudian selama mba iim berkecimpung di bidang fotografi profesional, tantangan apa saja yang dihadapi, khususnya di luar pesantren?
Informan 4	:	Tantangan utama di bidang fotografi profesional adalah vendor kami, yaitu GM Cinema, yang sebelumnya masih kurang dikenal oleh masyarakat luas. Padahal GM Cinema ini sudah berdiri cukup lama, namun manajemennya belum dikelola dengan maksimal. Baru pada tahun 2025 ini, kami sebagai penerus mulai melakukan evaluasi secara menyeluruh, mulai dari manajemen, konsep, hingga penyamaan gaya fotografi agar terlihat lebih profesional dan enak dipandang. Alhamdulillah, hasilnya mulai terlihat. Saat ini kami sudah mendapatkan klien dari luar pondok, bahkan dari kampus di tingkat kabupaten. Hal ini terjadi karena kami mulai menata kembali manajemen dan kualitas layanan.
Peneliti	:	Oh iya iya, Menurut mba iim, apakah keterlibatan santri dalam desain dan multimedia merupakan bentuk modernisasi pesantren?
Informan 4	:	Tentu saja. Keterlibatan santri dalam multimedia merupakan bentuk modernisasi pesantren. Jika pesantren hanya bertahan pada cara-cara tradisional dan tidak mengikuti perkembangan digital, maka dakwah abah yai tidak akan menjangkau masyarakat yang lebih luas. Melalui media dan streaming, dakwah abah tidak hanya sampai di lingkungan lokal, tetapi juga bisa diakses oleh masyarakat di Sumatera, Sulawesi, Kalimantan, bahkan Papua. tanpa adanya media, dakwah tersebut tidak akan sampai ke berbagai daerah tersebut.
Peneliti	:	Terakhir, menurut mba iim, kepemimpinan KH. Marzuqi Mustamar termasuk dalam kategori kepemimpinan yang seperti apa ya mbak?
Informan 4	:	Menurut saya ya mbak, kepemimpinan KH. Marzuqi Mustamar adalah kepemimpinan karismatik. Beliau memiliki wibawa yang sangat kuat dan terlihat jelas. Beliau tegas, lugas, dan tidak bertele-tele dalam menyampaikan dakwah, sehingga pesan yang disampaikan mudah diterima dan dipahami. Selain itu, beliau juga memiliki daya tarik yang membuat orang lain mengikuti tanpa merasa dipaksa. Hubungan beliau dengan santri pun sangat dekat. Misalnya, ketika makan bersama,

		beliau tidak sungkan makan satu talam bersama santri. Hal-hal seperti inilah yang semakin menunjukkan karisma dan keteladanan beliau sebagai pemimpin.
Peneliti	:	Baik, terima kasih mba, atas jawaban dan penjelasan yang telah disampaikan
Informan 4	:	Baik mba Nabila, sama-sama semoga membantu..

Lampiran 19 Wawancara Informan 5

Peneliti	:	Baik, di sini saya Nabillah Siti Maryam akan mewawancarai mbak Ayu sebagai santri aktif di pondok pesantren Malang mengenai kepemimpinan Abah yai Marzuqi Mustamar. Langsung saja ya mbak, bagaimana Mbak Ayu memandang sosok K.H. Marzuqi Mustamar sebagai pemimpin pesantren dalam kehidupan sehari-hari santri?
Informan 5	:	Menurut saya, dalam kehidupan sehari-hari beliau tidak membatasi jarak dengan santrinya. Cara beliau menasihati santri itu sangat terasa sederhana tetapi penuh makna. Wibawa beliau muncul bukan hanya karena posisi sebagai pengasuh pondok pesantren ini, melainkan dari akhlak, keilmuan ketika beliau mengajar, dan keteguhan prinsip yang berjalan secara konsisten.
Peneliti	:	Baik. kemudian menurut pengalaman mbak Ayu, Bagaimana sih bentuk keteladanan dari K.H Marzuqi Mustamar yang paling terasa?
Informan 5	:	Menurut saya keteladanan yang paling terasa adalah kedisiplinan beliau, kesederhanaan beliau, dan keistiqomahan beliau dalam beribadah. Beliau adalah sosok yang berkarisma apalagi ketika beliau mengajar santrinya mengaji, beliau benar-benar memberikan contoh nyata. Sikap beliau yang istiqomah dalam mengajar juga tercermin dalam kepribadian beliau sehari-hari.
Peneliti	:	Kemudian menurut Mbak Ayu nih, bagaimana kepemimpinan K.H. Marzuqi Mustamar ini membuat santri memandang kerja keras, usaha, dan kemandirian ekonomi?
Informan 5	:	Menurut saya, Kepemimpinan beliau membuat santri memahami bahwa bekerja dan berusaha itu merupakan bagian dari ibadah. Beliau juga sangat mendukung santrinya dalam membangun usaha di pondok pesantren.
Peneliti	:	Kalau boleh tahu, usaha seperti apa yang Mbak Ayu ketahui?
Informan 5	:	Yang saya tahu itu ada usaha ayam potong. usaha ayam potong itu dikelola oleh santrinya sendiri, baik santri putra maupun putri, dan pengelolaannya dibantu langsung oleh abah yai.
Peneliti	:	Apakah Mbak Ayu melihat adanya perubahan pola pikir santri terkait wirausaha dan ekonomi dengan adanya unit usaha di Pondok Pesantren Sabilurrosyad ini?

Informan 5	:	Iya mba, sangat terlihat. Dengan adanya unit-unit usaha pesantren, santri mulai terbiasa dalam praktik ekonomi secara langsung. Jadi menurut saya, santri tidak lagi memandang kewirausahaan atau mengelola usaha sebagai sesuatu yang jauh dari lingkungan pesantren. Mereka memandangnya sebagai bagian dari proses pendidikan. Jadi, mereka tidak hanya menimba ilmu agama, tapi juga bisa belajar menghasilkan uang secara mandiri. Hal ini menunjukkan kesadaran bahwa santri perlu memiliki keterampilan ekonomi untuk bekal hidup di masyarakat.
Peneliti	:	Baik, lalu bagaimana K.H Marzuqi Mustamar mendorong santri untuk terlibat aktif dan bukan hanya sekedar mengikuti perintah beliau?
Informan 5	:	Menurut saya Beliau mendorong santri untuk belajar bertanggung jawab dan berinisiatif. Santri diberi kepercayaan untuk terlibat dalam berbagai kegiatan dan unit usaha, sehingga tidak hanya menjadi pelaksana, tetapi juga belajar berpikir, mengambil keputusan, dan menyelesaikan masalah. Gaya kepemimpinan ini membuat santri lebih aktif dan merasa memiliki pesantren.
Peneliti	:	Baik mba ayu, karena penelitian skripsi saya ini juga mengenai modernisasi di lingkungan pesantren. Menurut mbak Ayu, apa makna modernisasi pesantren dan bagaimana peran K.H. Marzuqi Mustamar dalam proses tersebut?
Informan 5	:	Hmmm.. Modernisasi pesantren di Sabilurrosyad menurut saya bukan berarti meninggalkan tradisi, tetapi menguatkan nilai-nilai pesantren agar tetap relevan dengan perkembangan zaman. Sejauh ini, Kyai Marzuqi sangat berperan besar dalam menjaga keseimbangan antara keilmuan klasik (kitab kuning) dengan kebutuhan modern seperti penguatan ekonomi, manajemen, dan kemandirian santri. Dengan demikian, pondok pesantren ini tetap berakar pada nilai-nilai Salaf namun mampu menjawab tantangan zaman.
Peneliti	:	Baik Mbak Ayu, terima kasih atas jawabannya.
Informan 5	:	Sama-sama mba Nabila.

Lampiran 20. Wawancara Informan kunci

Peneliti	:	Jadi ngeten bah, Awal mula terbentuknya judul kepemimpinan karismatik niki, kulo sebelumnya waktu sebelum seminar proposal niku, sempat mewawancarai ke mbak-mbak yang ada di gask multimedia, di Media Santri NU, saya tanyai tentang bagaimana sosok Abah niku, terus kepemimpinan yang paling muncul itu kepemimpinan yang seperti apa? Dan rata-rata mbak-mbak itu menjawabnya kepemimpinan Abah itu adalah kepemimpinan yang karismatik. Jadi Abah itu orangnya tegas, sederhana, namun sangat berwibawa sehingga menjadikan
----------	---	---

		judul skripsi saya ini adalah kepemimpinan karismatik abah.
Informan kunci	:	Baik, lanjutkan
Peneliti	:	Yang pertama bah, kalau dari Abah sendiri bagaimana Abah ini memaknai kepemimpinan karismatik dalam konteks pesantren dan pembinaan santri?
Informan kunci	:	Pertama saya perlu memilah antara kepemimpinan saya dengan konsep atau makna kepemimpinan karismatik menurut yang saya pahami. Pertama, bahwa kepemimpinan karismatik itu penting karena salah satu fungsi kepemimpinan itu mengontrol. Kalau perusahaan atau yang mirip perusahaan dikontrol programnya, dikontrol keuangannya, lalu step by step dikontrol pencapaiannya untuk suatu saat berdasar sesuai waktu yang disepakati bersama mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Itu fungsi kontrol di sebuah manajemen. Nah, kiai atau siapapun yang dikontrol itu santri, wali santri, masyarakat umum bisa jadi mereka secara semi formal di bawah manajemen si kiai itu bisa jadi mereka juga sudah jauh dari jangkauan kontrol kiai itu. Nah, untuk bisa mengontrol mereka-mereka yang sudah semburat kemana-mana, padahal dia juga terus perlu memberikan pedoman untuk mengontrol perilaku mereka. Fungsi kepemimpinan karismatik itu menjadi perlu. Orang kalau benar-benar karismatik kayak Mbah Hasyim Asy'ari, sudah wafat pun wejangan-wejangannya, teladannya, keramatannya, haibahnya masih mampu mengontrol, mengarahkan perilaku umat. Itu karisma itu ya begitu itu. Kiai, orang muslim di Papua ingin apa, tetap sesuai dengan dawuh-dawuhnya kiai itu. Orang muslim di Sulawesi juga ingin seperti itu. Kiai itu bagi mereka benar-benar ada di hati mereka dan mereka tidak ingin hidupnya bertentangan, nggak diridhoi oleh kiai. Nah, ketika kiai itu dawuh-dawuhnya, teladannya, keramatnya, kealimannya sudah masuk di hati umat dan mereka kepingin diridhoi kiai itu, kepingin mendapat berkah dari kiai itu. Akhirnya kepingin sama dengan kiai itu. Mereka nggak ingin jauh-jauh apalagi sampai bertentangan dengan kiai itu, wajar nggak barokah, wajar nggak selamat. Maka fungsi kontrol kepemimpinan karismatik di situ sedang berjalan ya. Jadi perlu sekali kepemimpinan karismatik untuk eh apa, ikut-ikutan mengarahkan, ikut-ikutan ini mengontrol, mengontrol perilaku umat dan beda dengan manajemen profesional di suatu perusahaan. Kemudian untuk bisa mendapatkan tempat di hati umat... artinya si kiai itu benar-benar diteladani, disungkani, wibawa banget bagi mereka. Mereka kepingin menirunya, mereka nggak ingin diwaduh oleh kiai itu, khawatir nggak barokah. Maka satu, kiai itu harus benar-benar konsisten

	konsekuen. Kalau jawab begini ya begini, kalau mengajarkan begini ya begini. Dari dulu sampai sekarang harus lurus. Terus kalau suatu saat ada perubahan atau diisukan berubah, maka dia itu harus segera memberikan penjelasan klarifikasi, bahwa yang berubah itu bukan komitmennya, yang berubah itu bukan nilainya, tapi karena situasi berubah, tantangan berubah, maka mungkin eh taktik berubah, siasat berubah, nilainya jalan tetap sama. Kenapa perlu segera ada klarifikasi? Sebab kalau sedikit ada perubahan lalu enggak segera diberi penjelasan, khawatirnya dia itu dituduh mintra minjelih. Kalau dituduh mintra minjelih maka jatuh sudah, minimal jatuh di sebagian pengikutnya. Harus konsisten konsekuen. Yang kedua, kiai itu atau siapapun yang pada akhirnya punya kepemimpinan karismatik, itu kapasitas keilmuannya harus di atas rata-rata. Orang percaya itu juga antara lain karena kealimannya, karena ilmunya. Maka, kalau umumnya orang mengerti fiqih itu sampai mukmin, sampai wahabi, kiai harus lebih dari itu. Kalau umumnya orang ngaji hadits, cukup sekali dua kali khatam Buhari Muslim, kiai harus lebih dari itu. Kalau umumnya orang ngerti ushul fiqih, itu misalnya sampai Luma atau sampai Asbawab an Nazhir, kiai harus lebih dari itu dan yang lainlah. Eh kami nggak cocok dengan eh kepemimpinan karismatik yang dipaksakan. Sebetulnya orang itu kapasitasnya di bawah rata-rata, tapi untuk tetap mengikat hati murid, alumni dan umat biar tetap kayak karismatik, dia terus membangunkan kami putra sekulan, kami cucu sekulan, you kalau enggak ngikuti kami, you enggak barokah, enggak dapat barokahnya bapak saya Mbah. Kami kurang senang seperti itu. Itu karisma yang dipaksakan, karisma yang dipaksakan atau mungkin mengutamakan menonjolkan dandanannya sebegitu rupa bagaimana biar seakan-akan wah wibawa banget. Kursinya pakai kursi kursi istana misalnya, dandanannya mesti dengan jubah yang gemerlapan, harganya mahal, tasbihnya yang kayak apa, kacamataanya kemana-mana pakai teken dan seterusnya. Bagi kami bukan itu kepemimpinan karismatik. Itu mungkin sempat murid-murid takut tapi ketika ada pihak tertentu membongkar boroknya, habis. Jadi harus benar-benar emm bertumpu pada satu konsistensi ya konsekuensi baru kapasitas. Termasuk yang dipaksakan itu orang nyedek-nyedek tokoh. Kami ini orang yang paling dekat dengan Gus Dur, kami orang yang paling dekat dengan Kyai Hasyim Asy'ari, kami orang yang paling dekat dengan keluarga Pondok Pesantren Lirboyo, Sarang, Limatan, Terbilang. Sebetulnya sementara dia sendiri kapasitasnya di bawah standar. Dia nempel dengan kiai-kiai besar dalam tanda petik, kadang juga nempel kepada orang-orang yang diduga keturunan Rasulullah. Kami itu tangan
--	---

		kanannya dan seterusnya. Nah, jangan karismatik yang kayak begitu itu dan umat jangan gampang tertipu. Karena ketika benar-benar dia karismatik lalu umat mengikutinya sementara kapasitas kapasitasnya belum mencukupi, maka ketika umat minta fatwa, dia pun menjawab bertele-tele, nggak tahu dalil, nggak tahu hujjah. Akhirnya bisa-bisa sesat dan menyesal. Jangan mempolitisir karisma, karisma untuk kepentingan pribadi. Biar karisma itu muncul secara alami. Orang kami istiqomah nggak pernah mintra minjelih, orang itu konsistennya, orang kapasitasnya luar biasa. Kemudian jangan punya tatap moral ini soal track record. Diibaratkan santri dari mondok, di rumah tangga nggak pernah mengecewakan orang tua maupun saudara-saudara. Lalu ketika dia berangkat ke pondok dengan gurunya juga baik, dengan kiai ibunya juga baik, dengan pengurus yang lain baik, dengan santri yang lain baik, dimana mana dia nggak ada catatan tatap moral. Lalu ketika pulang dari pondok berkiprah di NU di mana-mana dia terkenal juga harum, nggak punya tatap moral. Nah, soal moraliti..... jangan punya catatan moral, itu bagi kami juga sangat menentukan dan menjadi kalau ukur orang ini layak diikuti karena karismanya apa tidak? Kami nggak senang orang Indonesia dengan duit kadang nggak duduk, lalu ketika dalam kesendirian dengan dan dan ketika dengan orang lain perilakunya beda. Dengan kelompok ini berpakaian seperti ini, lalu dengan kelompok lain berpakaian yang beda lagi. Sekarang ini semuanya sudah terekam lalu diunggah. Ketika orang itu punya catatan moral mau lima puluh tahun ke depan ya tetap bisa diungkapkan, jejak digital nggak bisa dihapus. Maka ayo, apa umat atau siapapun kalau kepingin nyari sosok pemimpin yang karismatik, karisma karena lurus istiqomah, karisma karena kapasitasnya juga melebihi di atas rata-rata, karisma karena nggak punya catatan moral dan termasuk kalau karena kami NU nggak punya catatan akidah, nggak punya catatan tarekat. Dan yang nggak kalah penting, jangan menyakiti bangsanya sendiri, jangan berstatement, jangan bersikap, jangan punya perilaku politik yang itu eh menyakiti bangsanya sendiri. Kalau dia orang Indonesia harus komitmen bela Indonesia, kalau dia orang Mesir harus komitmen bela Mesir dan seterusnya. Nah Insya Allah kalau ada orang yang memenuhi empat kriteria itu bagi kami itu benar-benar cepat atau lambat keluar kharisma. Dari komunitas kecil lama-lama menyebar, menyebar dan karisma yang seperti itu nggak lapo oleh zaman. Sampai kapanpun tetap eh fansnya banyak, tetap diikuti orang banyak, tetap kharisma. Tapi sebaliknya kalau hanya karena nempel pada orang besar, hanya katanya cucu orang besar, kapasitas juga nggak, apalagi kita tat moral ternyata maaf pernah korupsi, di pondok meskipun mungkin
--	--	---

		Gus atau siapa ternyata pacaran, gendakan, catatan tarekat bagi kami. Itu nanti walaupun jadi kyai besar berdandan jubah atau apa apa kan terungkap, "eleh Mas pura-pura jadi kyai gaya, kon niku mbiyen tukang gendakan kayak begini, tilik fotomu neng pondok". Nah, itu yang bagi kami rekam jejak yang katak. Nah, orang yang seperti itu eh otomatis sekali lagi kalau dia diberi kesempatan memimpin akan sangat dipatuhi dan kepatuhan mereka lahir batin karena memang yang ingin ikut dia itu orang yang pengen selamat, pengen benar, pengen barokah kan gitu. Sementara kalau enggak begitu, eh karisma atau kepemimpinan kharismatiknya agak abal-abal, agak semu-, mereka yang ikut pun ya selagi itu masih menguntungkan. Saya nempel lah kepada dia karena dia umurnya banyak, saya mau nyalon bupati jadi ya sudah saya nempel kepada dia karena dia kebetulan punya jaringan ekonomi kemana-mana kalau saya nempel dia nanti nyari modal gampang. Nah, yang kayak begitu begitu ya dia menampilkan dandanan atau penampilan karismatik yang abal-abal pada akhirnya yang mendekati dia pun juga dengan niat yang abal-abal, niat yang palsu. Itu tentang pemimpin karismatik yang menurut saya.
Peneliti	:	Baik bah. jadi di sini kan di judul skripsinya ini pemberdayaan ekonomi ya bah, Pemberdayaan ekonomi di sini yang saya maksudkan itu yang di mana santri-santri di sini yang menjadi stakeholder di badan otonom seperti Gasek Multimedia, Gasek pustaka, dan yang lain-lainnya bah, itu bagaimana nggih bah?
Informan kunci	:	Itu enggak sebatas itu. Jadi ketika orang itu disebut dan mungkin juga punya bukti fisik ya, alumni pondok pesantren. Ketika kami terus menjaga yang tadi, jaga betul, lalu alumni ini ketika melamar atau apa menunjukkan pernah melampirkan kami alumni Kasep ini otomatis itu akan menjadi modal membangun kepercayaan. Kenapa saya seringkali kalau diundang akad nikah jauh-jauh meskipun di Lampung saya datang. Bagi kami kalau mengajar santri penting, membekali santri itu penting, mengendorse santri juga enggak kalah penting. Begitu kami datang di acara nikahnya orang-orang pada tahu, eh ternyata itu santrinya yai marzuqi, maka dia punya modal awal untuk berkibar. Dan nanti akhirnya dia pondok sana minta, Ustadz bantu mengajari pondok kami, sana juga begitu. Ustadz bantu di sekolah kami kan gitu. Yang begitu itu bagi kami apa ada hubungannya dengan upaya atau usaha ekonomi. Karena usaha ekonomi yang apa di masyarakat modern itu lebih banyak didasarkan pada trust.... kepercayaan. Kalau orang dipercaya maka banyak orang berhubungan dengan dia, banyak jaringan terbangun eh dengan dia. Nah, trust itu terbangun ketika sekali lagi antara lain orang itu menempel kepada orang yang bisa dipercaya,

		lalu dia pun punya modal dipercaya oleh orang lain dan akhirnya memasarkan juga gampang. Lalu cari modal juga gampang, kongsi dengan siapa teman-teman mau diajak juga enggak ragu. Dan bagi mereka yang mau ngajak kerjasama dengan dia, ini benar ada santri yai marzuqi di dekat sini nggih. Kalau ada apa-apa misalnya ada yang enggak mas-- ada enggak beres, dia gampang nanti ke sini, terus santri itu dipanggil di mana. Yang repot itu modal hilang terus jejaknya ke mana, wadul ke mana, curhat ke mana juga enggak bisa, itu yang repot. Nah, di sini antara lain peran yang mungkin menyangkut ekonomi, peran membangun kepercayaan supaya umat tetap percaya pada alumni. Tentu ya kalau bisa percaya pada sedikit usaha yang ada di sini. Maka eh ketika kita membangun masjid segede itu, memang peran dana dalam mungkin enggak kecil ya, tapi enggak semua dari dalam. Itu banyak dari jamaah-jamaah yang transfer mau tiga ratus ribu, lima ratus ribu. Andai kami enggak dipercaya mereka mengelola dana sampai jadi kayak begini, enggak mungkin mereka rela mentransfer itu. Itulah apa, kepercayaan.
Peneliti	:	Nggih bah, kemudian sejauh ini, tantangan nopo yang panjenengan yang paling besar di dalam memimpin pesantren ini bah?
Informan kunci	:	Masih adanya pelaku-pelaku di medsos yang kurang mau tabayyun. Dan sedikit atau banyak itu kadang juga menggerogoti, menggerus prestasi yang sudah diikhtikarkan dicapai oleh seseorang. Nah, harapan saya kepada para netizen pengguna medsos, kalau ada orang selama ini terkenal lurus dan seterusnya, tahu-tahu jadi sasaran serangan buzzer atau netizen atau ada orang memunculkan isu macam-macam, jangan gampang direaksi, jangan gampang apa dieksekusi apalagi dituduh, divonis sebelum benar-benar bertabayyun cukup. Hari ini kalau ada orang lurus selama ini tahu-tahu dimunculkan akan dicalonkan jadi ketua PBNU. Oh, udah diserang gak karu-karuan. Lalu ketika orang berani membongkar buruknya kelompok yang selama ini mungkin dianggap suci dan benar-benar buruk, mungkar, dzalim, batil. Harusnya mereka atau siapapun enggak langsung menyerang orang yang membongkar itu. Karena bagaimanapun nahi munkar itu penting. Bagaimanapun wattawa shoubillhaqqi wattawa shoubishabr itu penting. Hanya itu tadi perilaku sekarang begitu majikannya atau tokohnya ada yang bongkar, marah si pengikutnya itu. Membabi buta ngawur menyerang yang membongkar itu. Itu bagi kami tantangan untuk berupaya terus meluruskan opini, meluruskan apa eh pemahaman, meluruskan aqidah dan seterusnya. Satu gitu, jadi mohon anak-anak nahdliyin atau jamaah-jamaah kalau ada sesuatu menyangkut seseorang, ojo langsung, ojo gampang di percaya.

	mesti harus diklarifikasi. Emm kemudian klarifikasi itu kepada yang bersangkutan langsung, tidak dibuka di medsos. Ketika Abah diberhentikan dari ketua NU, sebetulnya kami punya hak untuk menjelaskan ke publik. Ini loh kami, tapi itupun kami cegah karena khawatir yang baca itu ada, ada yang lain, yang lain ada yang dislike. Yang membaca itu ada orang tulus, ada orang dendam, dengki dan seterusnya. Yang membaca ada yang NU, ada yang benci NU dan seterusnya. Ketika itu pembelaan kami unggah di medsos maka menjadi perang terbuka, yang NU mengetahui, orang di luar NU mengetahui, orang yang suka mengetahui, orang yang membenci juga mengetahui. Jadi runyam gak karu-karuan, bukan klarifikasi seperti yang kami maksudkan. Nanya langsung aja. Itu tantangan pertama eh soal mengelola informasi ya. Bagaimana informasi itu enggak sampai merugikan eh... meneng dari kami enggak mengklarifikasi tapi mengurungnya lebih kecil itu lebih jadi pilihan daripada mengklarifikasi berharap untuk itu kecil tapi malah ternyata malah membesar. Yang kedua, perubahan mindset, perubahan pola pikir. Anak-anak sekarang terbiasa dengan hidup praktis, semua serba apa instan dan seterusnya. Nah, hal-hal seperti itu juga menyulitkan Kiai untuk terus kepingin ber-NU secara idealis, kepingin bersyaraf secara idealis. Maunya nilai-nilai salaf itu begini, begini, maunya nilai pondok itu begini, begini, tapi sekarang santri yang dia didik santri hasil atau produk dari zaman yang itu tadi apa serba kepingin praktis enak enggak usah repot tahu-tahu dapat kan begitu. Nah, itu itu sulit juga kadang-kadang dan kalau kalau kami ya kalau bisa nyari jalan tengah. Karakter seperti itu karena terbangun dari bayi dihilangkan di sini dalam waktu tiga tahun ya enggak bisa. Akhirnya yang yang penting enggak nemenin ya. Lalu tantangan berikutnya juga soal heterogenitas, orang heterogen latar belakangnya heterogen kemampuan ekonominya, kadang juga heterogen apa latar belakang paham atau keyakinan. Kalau yang di sini heterogen kuliahnya di sini itu di UIN banyak, di IAIN banyak, di UNMU juga banyak. Nah, di sini di pondok diajarkan seperti ini kadang di kampus mendapat dosen agama yang pahamnya lain dan kita sesama Islam enggak mau benturan, enggak mau konflik, tapi kita juga punya kepentingan tetap ini yang harus apa diikuti karena ini yang benar. Yang kayak begitu itu heterogenitas itu juga jadi tantangan tersendiri. Bagi kami yang penting menanamkan hujjah, menanamkan dalil. Orang kalau sudah kuat dengan hujjah dan pikirannya menyimpulkan pikirannya A meskipun dipengaruhi oleh siapapun ya tetap A enggak akan berubah. Kalaupun dia harus beradaptasi dengan lingkungan kayak, kayak agak sesuai dengan lingkungan sebetulnya hatinya tetap
--	--

		yang sesuai dengan keyakinan, keyakinan itu mantap karena dia tahu dalil yang kami tanamkan itu ya.
Peneliti	:	Injih bah, ngaturaken pangapunten ingkang katah, matur sembah nuwun bah.

Lampiran 21. Surat Bebas Plagiasi



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Puji Endah Purnamasari, M.M
NIP 198710022015032004
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Nabillah Siti Maryam
NIM [220501110034](#)
Konsentrasi : Manajemen SDM

Judul Skripsi : **Kepemimpinan Karismatik KH. Marzuqi Mustamar dalam
Pemberdayaan Ekonomi Santri dan Modernisasi Pondok Pesantren
(Studi Kasus Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang)**

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
16%	11%	7%	12%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 14 Februari 2026

UP2M



Puji Endah Purnamasari, M.M

Lampiran 22. Bukti Konsultasi/Bimbingan



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
 Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI

IDENTITAS MAHASISWA:

NIM	220501110034
Nama	: Nabillah Siti Maryam
Fakultas	: Ekonomi
Program Studi	: Manajemen
Dosen Pembimbing	: Ryan Basith Fasih Khan, M.M
Judul Skripsi	: Kepemimpinan Karismatik KH. Marzuqi Mustamar dalam Pemberdayaan Ekonomi Santri dan Modernisasi Pondok Pesantren (Studi Kasus Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang)

JURNAL BIMBINGAN :

No	Tanggal	Deskripsi	Tahun Akademik	Status
1	23 September 2025	Konsultasi mengenai judul, merancang mulai dari awal arah pastinya penelitian akan dilakukan dan difokuskan kemana	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
2	7 Oktober 2025	Bimbingan terkait bab 1 yang sudah dirancang minggu sebelumnya, acc judul proposal dan melanjutkan bab 1 – 3	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
3	16 Oktober 2025	Bimbingan terkait penjelasan bagaimana penelitian kualitatif, langkah-langkah penelitian kualitatif, dan apa saja yang harus dilakukan oleh peneliti kualitatif di tempat penelitian, kemudian pembimbing mengirimkan pdf tentang studi kualitatif.	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
4	20 Oktober 2025	Bimbingan terkait bab 1 dan 3, bab 1 di bagian latar belakang diperbanyak persepsi menurut peneliti dan juga dicantumkan beberapa dari penelitian terdahulu, bab 3 untuk mengambil dari buku karya John W. Cresswell	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
5	28 Oktober 2025	Bimbingan bab 2 terkait kajian teori, menambahkan teori yang kurang, merevisi bab 1 dan 3 pada pertemuan bimbingan sebelumnya, dokumentasi pendukung penelitian diperbanyak lagi.	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi

6	4 November 2025	Acc bab 1 - 3, revisi terkait penulisan seperti di bagian kata yang berbahasa inggris ditulis miring dan lain-lain, revisi kata ganti beliau diganti nama asli informan kunci, menambahkan visi dan misi pada objek penelitian, serta dokumentasi pendukung lainnya.	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
7	28 Desember 2025	Bimbingan terkait revisi proposal skripsi (setelah seminar proposal)	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
8	21 Januari 2026	Bimbingan bab 4 & 5 (hasil penelitian)	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi
9	22 Januari 2026	Revisi bimbingan bab 4 & 5	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi
10	28 Januari 2026	Acc bab 4 & 5 dan konsultasi ulang hasil penelitian terkait teori dan kesesuaian dengan rumusan masalah	Genap 2025/2026 Sudah Dikoreksi	Sudah Dikoreksi

Malang, 28 Januari 2026

Dosen Pembimbing



Ryan Basith Fasih Khan, M.M

Lampiran 23. Data Pribadi

BIODATA PENELITIAN

Nama Lengkap : Nabillah Siti Maryam
Tempat, Tanggal Lahir : Kediri, 27 Maret 2004
Alamat Asal : Pakel Bareng Jombang
Alamat Domisili : Gasek Sukun Malang
Telepon/Hp Email : 081330296730
Email : nabillahsitimaryam@gmail.com

Pendidikan Formal

2022 -2026 : Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
2019 – 2022 : MA Ihsanniat
2016 – 2019 : MTs. Manba’ul Ulum
2010 – 2016 :MI Al-Hikmah

Pendidikan Non Formal

2023 – 2024 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Inggris (PKPBI) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
2022 – 2023 : Program Khusus Perkuliahan bahasa Arab (PKPBA) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

