



TESIS_Muhammad Doni P_248610800023

16%
Suspicious
texts



- 1% Similarities
1% similarities between quotation marks
< 1% among the sources mentioned
- 5% Unrecognized languages
- 10% Texts potentially generated by AI

Document name: TESIS_Muhammad Doni P_248610800023.docx
Document ID: f009358c3955e9f0d4af6a43e8bc80a0f099f373
Original document size: 65.48 KB

Submitter: UMSIDA Perpustakaan
Submission date: 2/25/2026
Upload type: interface
analysis end date: 2/25/2026

Number of words: 5,056
Number of characters: 41,071

Location of similarities in the document:



☰ Sources of similarities

Sources with incidental similarities

No.	Description	Similarities	Locations	Additional information
1	core.ac.uk https://core.ac.uk/download/pdf/354311207.pdf	< 1%		☒ Identical words: < 1% (15 words)
2	scholar.google.com Moch Fathurro'uf - Google Scholar https://scholar.google.com/citations?user=th1U7j4AAAAJ&hl=id	< 1%		☒ Identical words: < 1% (14 words)
3	digilib.uinkhas.ac.id https://digilib.uinkhas.ac.id/39966/1/DISERTASI EDI NANANG SOFYAN HADI.pdf	< 1%		☒ Identical words: < 1% (13 words)
4	journal.iainhokseumawe.ac.id https://journal.iainhokseumawe.ac.id/index.php/ldarah/issue/view/6	< 1%		☒ Identical words: < 1% (13 words)
5	jurnal.iainponorogo.ac.id Studi Komparasi Kepemimpinan Kiai dan Direktur di ... https://jurnal.iainponorogo.ac.id/index.php/maalim/article/download/5496/3204	< 1%		☒ Identical words: < 1% (10 words)

Referenced sources (without similarities detected) These sources were cited in the paper without finding any similarities.

- <https://journal.nabest.id/index.php/annajah>
- <http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=866814&val=9982&title=IDEOLOGI>

Points of interest

Model Kepemimpinan Kolektif Kolegial Dalam Membentuk Loyalitas Kader Lembaga Pendidikan Pondok Pesantren

Studi Kasus Pesantren Al Fatah Buduran Sidoarjo

Pendahuluan

Setiap manusia pada hakikatnya diciptakan untuk menjadi seorang pemimpin baik untuk dirinya sendiri maupun untuk orang lain. Karena hal inilah manusia dituntut memiliki kemampuan untuk mengatur, memotivasi, menggerakkan, semua bagian-bagian agar mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik sesuai dengan bagiannya guna mewujudkan cita-cita yang diinginkan[1]. Setiap manusia memiliki karakteristik yang berbeda, begitupun dalam model kepemimpinannya. Model kepemimpinan ini secara langsung akan membawa pengaruh bagi orang-orang yang dipimpin. Dalam artian (ikut serta dalam kegiatan yang diinginkan) maupun tidak langsung (memotivasi/mendorong agar orang lain melakukan suatu kegiatan)[2]. Dalam dunia Pendidikan, kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam perkembangan dan kemajuan Pendidikan[3]. Kepemimpinan harus memiliki kompetensi yang mendukung dalam menjalankan proses Pendidikan. Dalam hal ini adalah Lembaga Pendidikan Islam berbasis pesantren. Kepemimpinan merupakan faktor determinan dalam menjamin efektivitas dan keberlanjutan sebuah organisasi, termasuk lembaga pendidikan. Dalam perspektif organisasi kontemporer, kepemimpinan tidak lagi dipahami semata sebagai relasi kekuasaan yang bersifat hierarkis, melainkan sebagai proses sosial yang melibatkan kemampuan mempengaruhi, mengkoordinasikan, dan membangun komitmen kolektif untuk mencapai tujuan bersama secara berkelanjutan[4]. Efektivitas kepemimpinan memiliki dampak secara langsung terhadap kinerja dalam sebuah organisasi, disamping kualitas iklim kerja, serta tingkat loyalitas anggota dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya. Dalam aspek pendidikan, peran model kepemimpinan dianggap sangat strategis mengingat lembaga pendidikan tidak hanya berorientasi pada pencapaian kinerja yang bersifat administratif, namun juga pada aspek pembentukan nilai, kebiasaan yang melekat dalam organisasi, serta karakter sumber daya manusia. Model kepemimpinan Lembaga pendidikan yang tidak mampu beradaptasi pada perkembangan akan berpotensi menimbulkan berbagai masalah terkait menurunnya motivasi kerja, lemahnya loyalitas terhadap organisasi, serta tidak optimalnya capaian dari tujuan lembaga. Dan sebaliknya, kepemimpinan yang partisipatif serta visioner terbukti mampu mendorong keterlibatan aktif anggota Lembaga pendidikan dan memperkuat loyalitas mereka dalam jangka panjang. Pembahasan tentang model kepemimpinan menjadi lebih kompleks ketika dikaji dalam lembaga pendidikan yang berbasis Islam, terutama pondok pesantren. Pesantren merupakan institusi pendidikan Islam khas Indonesia yang tumbuh secara historis dan kultural di tengah masyarakat, serta berperan penting dalam transmisi keilmuan Islam, pembentukan karakter, dan internalisasi nilai-nilai keagamaan[5]. Bertahannya sebuah Lembaga pesantren sangat ditentukan oleh kemampuan kepemimpinan yang ada dalam menjaga harmonisasi tradisi keilmuan sekaligus merespon dinamika perubahan sosial dan tuntutan profesionalisme pendidikan di era modern. Berdasarkan sejarahnya, kepemimpinan di pesantren bersifat sentralistik dengan kiai sebagai tokoh utama yang memegang kebijakan keilmuan, spiritual, dan juga struktural. Pembuatan kebijakan oleh kiai ini bersumber dari kharisma personal dan legitimasi tradisional, seperti yang dijelaskan oleh Weber lewat konsep traditional and charismatic authority. Model kepemimpinan seperti ini efektif dalam membangun kepatuhan dan kohesi internal, namun pada sisi lain menyimpan potensi persoalan struktural, terutama terkait distribusi kewenangan, kaderisasi kepemimpinan, dan keberlanjutan institusi ketika terjadi pergantian pemimpin[6]. Sejumlah penelitian empiris menunjukkan bahwa lemahnya pola kepemimpinan dan sistem kaderisasi menjadi faktor signifikan dalam kemunduran bahkan kepunahan pesantren. Iskandar menegaskan bahwa kepemimpinan yang tidak adaptif berdampak pada melemahnya sendi kehidupan internal pesantren, menurunnya iklim kerja, serta rendahnya loyalitas kader[7]. Temuan ini sejalan dengan Bruinessen yang menyatakan bahwa kegagalan pesantren dalam menyiapkan regenerasi kepemimpinan secara sistematis sering kali berujung pada stagnasi organisasi dan konflik internal[8]. Merespons kondisi tersebut, sebagian pesantren mulai mengembangkan model kepemimpinan alternatif yang lebih adaptif, salah satunya adalah kepemimpinan kolektif kolegial. Model ini menekankan distribusi peran dan kewenangan kepemimpinan secara kolaboratif, partisipatif, dan berbasis musyawarah, tanpa menegasikan peran kiai sebagai figur ideologis dan simbolik lembaga. Dalam konteks organisasi

pendidikan modern, kepemimpinan kolektif dinilai lebih responsif terhadap kompleksitas organisasi karena mendorong transparansi, akuntabilitas, dan keterlibatan berbagai aktor institusional[9].

Dalam kajian kepemimpinan pendidikan, model kolektif kolegial memiliki irisan kuat dengan konsep distributed leadership yang memandang kepemimpinan sebagai praktik bersama yang terdistribusi di antara anggota organisasi[10]. Model kepemimpinan ini tidak hanya mampu meningkatkan efektivitas dalam pengelolaan sebuah lembaga, namun juga menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab kolektif yang kuat sehingga berdampak pada meningkatnya rasa aman dan nyaman anggota organisasi.

Loyalitas atau rasa aman dan nyaman dalam kaitannya dengan organisasi pendidikan tidak dapat direduksi hanya sebatas kesetiaan struktural semata, melainkan mencakup afektif, normatif, dan perilaku anggota terhadap organisasi. Loyalitas yang kemudian terwujud dalam keterikatan emosional (affective commitment), kesesuaian nilai (normative commitment), serta keinginan individu untuk memberikan kontribusi yang melebihi tuntutan formal organisasi (organizational citizenship behavior). Kepemimpinan yang komprehensif dan aktif melakukan interaksi akan memberikan ruang bagi setiap anggota bahwa dirinya merasa dihargai dan dilibatkan pada setiap kegiatan organisasi, sehingga mendorong terbentuknya loyalitas anggota yang terus ada seiring berjalannya waktu[11].

Dalam permasalahan pesantren, loyalitas kader menjadi salah satu indikator yang penting bagi keberlangsungan dakwah dan pengembangan suatu lembaga Pendidikan Islam. Kader yang memiliki loyalitas tinggi kepada Lembaga cenderung akan menunjukkan komitmen dalam jangka panjang, terlibat aktif dalam aktivitas kelembagaan, serta bersedia untuk menjaga nilai dan nama baik pesantren. Sebaliknya, rendahnya loyalitas kader akan berdampak pada meningkatnya konflik internal, menurunnya kinerja anggota dalam organisasi, dan mengancam eksistensi kelembagaan[12].

Meskipun kajian tentang kepemimpinan pesantren telah banyak dilakukan, sebagian besar penelitian masih berfokus pada kepemimpinan karismatik kiai atau aspek manajerial pesantren secara umum. Penelitian yang secara spesifik mengkaji hubungan antara kepemimpinan kolektif kolegial dan loyalitas kader pesantren masih relatif terbatas. Kondisi ini memunculkan adanya research gap yang perlu untuk diisi, khususnya pada Lembaga pesantren yang telah mengakulturasi model kepemimpinan kolektif secara formal dan sistematis.

Pondok Pesantren Al Fatah Buduran Sidoarjo adalah salah satu pesantren yang menggunakan model kepemimpinan kolektif kolegial, di mana dalam struktur kepemimpinannya memiliki posisi yang relatif setara satu dengan yang lain dalam proses pengambilan keputusan strategis.



Model kepemimpinan ini mencerminkan peralihan dari model kepemimpinan yang individual-karismatik berubah menjadi kepemimpinan yang lebih terorganisir dan berfokus pada eksistensi lembaga.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan kolektif kolegial terhadap loyalitas kader di Pondok Pesantren Al Fatah Buduran Sidoarjo. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian kepemimpinan dan manajemen pendidikan Islam, serta kontribusi praktis bagi pesantren dalam merancang model kepemimpinan yang adaptif, partisipatif, dan berkelanjutan.

Metode Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menggali dan memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai penerapan model kepemimpinan kolektif dalam meningkatkan loyalitas kader di Pondok Pesantren Al Fatah Buduran Sidoarjo. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif, yang memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi dan memahami makna yang mendasari tingkah laku serta interaksi para partisipan dalam konteks sosial yang lebih luas[13]. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu untuk menggali pengalaman, pandangan, dan persepsi seorang informan secara mendalam, serta mampu memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh dan berlandaskan empirisme. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran secara rinci tentang penerapan model kepemimpinan kolektif di Lembaga Pendidikan Islam berbasis pesantren dan mengeksplorasi dampak yang ditimbulkan terhadap loyalitas kader. Dengan menggunakan pendekatan ini, diharapkan peneliti dapat memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif dan mendalam mengenai dinamika sosial yang terjadi di pesantren tersebut, tidak hanya sebatas penyajian data yang menggambarkan fenomena yang muncul.

Untuk mengumpulkan data, peneliti menggunakan metode kualitatif partisipatif, di mana peneliti berperan langsung sebagai instrumen utama dalam pengumpulan informasi melalui teknik wawancara mendalam, observasi partisipan, dan studi dokumentasi[14].



Wawancara mendalam dilakukan dengan berbagai informan yang memiliki peran kunci, seperti pimpinan pondok pesantren, para kader, dan guru, yang masing-masing memiliki perspektif dan pengalaman yang berbeda mengenai kepemimpinan kolektif dan loyalitas kader. Proses wawancara ini dirancang agar peneliti dapat menggali pandangan mereka secara lebih terbuka dan mendalam mengenai bagaimana kepemimpinan kolektif diterapkan dalam praktik sehari-hari, serta sejauh mana hal ini mempengaruhi komitmen dan loyalitas para

Di samping itu, observasi partisipan dilakukan untuk melihat secara langsung interaksi sosial dan kegiatan yang terjadi di pondok pesantren, guna mendapatkan data yang lebih hidup dan

mendetail tentang lingkungan dan dinamika yang ada. Dokumentasi yang ada di pesantren, seperti struktur dalam organisasi, peraturan internal serta prestasi yang telah dicapai pesantren, juga dikumpulkan untuk melengkapi pemahaman mandalam mengenai latar belakang dan konteks operasional Pesantren.



Setelah semua data sudah terkumpul, langkah berikutnya adalah menganalisis informasi yang telah diperoleh dengan menggunakan kacamata analisis data kualitatif. Proses analisis ini dilakukan secara interaktif, di mana peneliti akan terus-menerus mengumpulkan, mengurangi, dan juga menyusun data yang dimiliki untuk memperoleh pola, tema, serta hubungan yang signifikan. Reduksi atau pengurangan data menjadi sangat penting dalam proses penelitian ini untuk memastikan bahwasannya informasi yang diambil benar-benar relevan dan berfokus pada inti permasalahan yang sedang diteliti.

Setelah data selesai dipilih dan difokuskan langkah selanjutnya adalah data tersebut disajikan dalam bentuk narasi deskripsi yang jelas dan mudah untuk dipahami, dengan dicantumkan tabel-tabel atau kutipan yang mendukung penjelasan. Proses dalam verifikasi data juga dilakukan untuk memastikan kebenaran dan keakuratan informasi yang telah dikumpulkan. Peneliti secara terus-menerus akan memeriksa dan meninjau data yang sudah ada. Mencari pola serta hubungan yang dapat memberikan gambaran secara menyeluruh mengenai pengaruh model kepemimpinan kolektif terhadap tingkat loyalitas kader. Melalui proses analisis yang mendalam dan sistematis, penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan gambaran kesimpulan yang valid dan bermanfaat bagi pengembangan model kepemimpinan yang lebih efektif di Pondok Pesantren Al Fattah, serta bisa menghasilkan kontribusi positif dalam meningkatkan kualitas pengelolaan pesantren secara universal.

Hasil dan Pembahasan

Penerapan Model Kepemimpinan Kolektif.

Model kepemimpinan kolektif kolegial yang diterapkan di Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo merupakan salah satu langkah strategis yang memberikan dampak perubahan besar dalam pengelolaan Lembaga pesantren dan pengembangan loyalitas kader di dalamnya. Model kepemimpinan yang lebih terbuka, inklusif, serta partisipatif ini, jika dibandingkan dengan model kepemimpinan konvensional yang lebih berorientasi kepada sosok sentralistik dan otoriter, memberikan dampak positif yang lumayan besar bagi lembaga pesantren. Berdasarkan kajian empiris yang telah dilakukan dan didukung dengan literatur terkini, penerapan model kepemimpinan kolektif di Al Fattah dapat dilihat dari beberapa poin berikut: Transformasi dari Kepemimpinan Tunggal ke Kolektif

Di beberapa contoh kasus model kepemimpinan pondok pesantren di Indonesia, model kepemimpinan tradisional biasanya akan bergantung pada sosok seorang kyai sebagai figur sentral yang mempunyai otoritas penuh dalam semua aspek pengelolaan Lembaga pesantren. Namun demikian, Pondok Pesantren Al Fattah setelah melalui musyawarah Bersama sepeninggal pendiri pesantren memutuskan untuk beralih ke model kepemimpinan kolektif, di mana kepemimpinan pesantren dibagi di antara beberapa individu yang memiliki derajat yang sama dan memiliki tanggung jawab yang jelas namun saling berkomunikasi dan berkolaborasi dalam mengambil keputusan. Hal ini menjelaskan bahwa adanya transformasi yang signifikan dalam proses pengelolaan pesantren.

Dalam sebuah penelitian terdahulu mengungkapkan bahwasannya penerapan model kepemimpinan kolektif di pesantren Darunnajah mampu meningkatkan kualitas manajemen Pendidikan didalamnya, mengoptimalkan pembagian tugas, serta memperluas pengambilan keputusan yang kedepannya akan menciptakan sistem pengelolaan yang lebih efisien dan lebih terstruktur[37]. Di Pondok Pesantren Al Fattah sendiri, model ini memungkinkan delegasi tugas antar pengurus dilakukan secara sistematis dan memperluas ruang lingkup pengambilan keputusan. Dengan demikian, keputusan-keputusan penting dapat diambil secara kolektif atau bersama-sama, yang menciptakan suasana kerja yang lebih terstruktur dan kolaboratif.

Sebagaimana yang telah dijelaskan oleh pimpinan pesantren dalam wawancara yang telah dilakukan, beliau menyatakan bahwa penerapan model kepemimpinan kolektif akan memberikan kesempatan bagi kami untuk berbagi peran dalam pengambilan kebijakan yang sebelumnya terpusat pada satu individu. Ini diharapkan mampu menciptakan efisiensi dalam proses pengelolaan serta lebih banyak pemimpin yang terlibat secara langsung dalam visi dan tujuan bersama Lembaga pesantren ini. Dalam konteks ini, model kepemimpinan kolektif memungkinkan pesantren supaya

lebih fleksibel dan lebih cepat beradaptasi dengan dinamika internal dan eksternal yang terjadi di masyarakat.

Keterlibatan Kader sebagai Kunci Loyalitas

Salah satu aspek yang terpenting dalam model kepemimpinan kolektif kolegial ini adalah keterlibatan para kader dalam setiap langkah pengambilan keputusan dan pengelolaan dalam organisasi. Di Pondok Pesantren Al Fattah, model ini terbukti mampu meningkatkan loyalitas kader dengan memberikan mereka peran yang lebih besar dalam berbagai aspek kehidupan di pesantren. Kader tidak hanya terlibat dalam pelaksanaan tugas yang telah diberikan, namun juga dalam terlibat secara langsung dalam merancang kebijakan dan kegiatan yang memengaruhi arah keberlangsungan pesantren.

Dalam penelitian yang lain menjelaskan bahwasannya kader yang terlibat secara langsung dalam struktur kepemimpinan kolektif kolegial akan merasa lebih termotivasi dan memiliki komitmen tinggi terhadap visi dan misi pesantren. Keterlibatan secara aktif partisipatif ini akan menciptakan rasa memiliki yang lebih kuat di antara para kader[15]. Di Pondok Pesantren Al Fattah sendiri, kader terlibat langsung dalam berbagai tim seperti komite pengurus, forum musyawarah santri, serta tim kegiatan dakwah yang dilakukan secara berkala. Hal ini membuktikan bahwasannya pada saat seorang kader diberikan ruang untuk ikut berpartisipasi secara aktif, maka mereka akan merasa diberdayakan oleh lembaga, yang pada akhirnya loyalitas mereka terhadap pesantren akan meningkat.

Pimpinan pesantren dalam wawancara yang dilakukan menjelaskan bahwa ketika kader itu terlibat secara langsung dalam pengambilan keputusan, maka akan muncul rasa memiliki pesantren dalam hati mereka. Dengan adanya pembagian tugas dan juga tanggung jawab yang jelas, mereka menjadi lebih bersemangat dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik bagi keberlangsungan pesantren. Keterlibatan yang dimaksudkan disini tidak hanya sebatas administratif saja, namun juga dalam pembuatan keputusan strategis yang memiliki andil yang besar terhadap masa depan pesantren.

Suasana Organisasi yang Inklusif dan Harmonis

Penerapan kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al Fattah juga berhasil menciptakan suasana organisasi yang lebih inklusif dan harmonis. Dalam model kepemimpinan kolektif, setiap kader diberi kesempatan untuk mengemukakan pendapat dan berkolaborasi dengan pemimpin lainnya. Ini mengurangi ketergantungan pada satu sosok pemimpin dan memperkuat rasa saling percaya antar anggota. Kader pesantren merasa lebih dihargai karena mereka diberikan ruang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan keberlanjutan pesantren.

Penelitian oleh Basit dalam jurnal Al-Mafazi menunjukkan bahwa kepemimpinan kolektif yang menerapkan forum deliberasi, struktur organ yang jelas, dan mekanisme kaderisasi terbukti dapat meningkatkan stabilitas organisasi serta memperkuat loyalitas kader[16]. Di Pondok Pesantren Al Fattah, suasana inklusif ini mendorong kader untuk tidak hanya merasa terikat oleh kewajiban, tetapi juga karena adanya kesadaran internal untuk berperan aktif dalam pengembangan pesantren. Seperti yang dikatakan oleh pimpinan ketiga dalam wawancara, "Suasana yang terbuka dan kolaboratif ini menciptakan ikatan emosional yang lebih kuat di antara kader, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas mereka terhadap pesantren."

Dampak Terhadap Keberlanjutan Pesantren

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan model kepemimpinan kolektif kolegial di Pondok Pesantren Al Fattah berpengaruh terhadap keberlanjutan kelembagaan dan loyalitas kader. Model kepemimpinan ini ditandai dengan adanya pembagian peran kepemimpinan, pengambilan keputusan secara musyawarah, serta keterlibatan aktif beberapa pimpinan dalam menentukan kebijakan strategis pesantren. Pola tersebut memungkinkan pesantren tetap berjalan stabil tanpa ketergantungan pada satu figur kepemimpinan.

Temuan ini sejalan dengan teori distributed leadership yang menempatkan kepemimpinan sebagai praktik kolektif yang dijalankan melalui interaksi antar aktor organisasi[17].

Kepemimpinan yang berjalan dengan baik akan memperkuat keberlangsungan organisasi karena tanggung jawab dan wewenang tidak terpusat pada satu individu, sehingga organisasi akan menjadi lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan dan peralihan kepemimpinan. Di dalam konteks Lembaga pesantren, hal ini sangat penting dikarenakan banyaknya lembaga pendidikan Islam yang menghadapi perkembangan yang diam ditempat atau bahkan mengalami kemunduran akibat lemahnya sistem regenerasi kepemimpinan.



Berdasarkan data yang dihimpun dari wawancara, kebijakan strategis di Pondok Pesantren Al Fattah diambil melalui proses kolektif. Hal ini dimaknai sebagai gambaran dari praktik kepemimpinan yang sedang berlangsung, bukan sebagai dasar untuk menarik kesimpulan langsung. Hasil analisis menunjukkan bahwa praktik ini mencerminkan pergeseran dari pola kepemimpinan yang berfokus pada otoritas karismatik menuju kepemimpinan yang lebih rasional dan terstruktur, sebagaimana diuraikan dalam tipologi otoritas Weber. Selain berpengaruh terhadap kelangsungan lembaga, model kepemimpinan kolektif juga berdampak pada peningkatan loyalitas kader yang berada di pesantren. Keikutsetaan kader dalam proses pengambilan keputusan dan ikut andil dalam pengelolaan organisasi akan memupuk rasa memiliki dan tanggung jawab bersama, yang pada akhirnya mampu memperkuat komitmen afektif dan normatif mereka terhadap pesantren. Dengan demikian, model kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al Fattah dapat diasumsikan sebagai faktor struktural yang memengaruhi loyalitas kader dan keberlanjutan pesantren.

Model kepemimpinan ini akan menciptakan sistem kepemimpinan yang partisipatif dan berkelanjutan, serta mengurangi risiko krisis kepemimpinan yang disebabkan oleh ketergantungan pada satu figur sentral. Kesimpulan ini dicapai melalui analisis kualitatif terhadap data lapangan yang dikaitkan dengan teori kepemimpinan organisasi dan pendidikan Islam.

Praktik kepemimpinan kolektif kolejal dan implikasinya terhadap loyalitas kader

Penerapan model kepemimpinan kolektif-kolejal di Pondok Pesantren Al Fattah telah membawa pengaruh yang nyata terhadap loyalitas kader, yaitu melalui mekanisme penguatan rasa memiliki, peningkatan partisipasi, identitas institusi, dan adaptasi organisasi yang mampu mempertahankan kesinambungan. Pengaruh ini bukan hanya bersifat struktural namun juga emosional dan kultural, yang kemudian membentuk loyalitas sebagai komitmen jangka panjang dari kader terhadap pesantren.

Penguatan Rasa Kepemilikan dan Nilai Bersama

Dalam model kolektif-kolejal, pimpinan melakukan tugas dan tanggung jawab secara kolejal bukan hanya satu figur tunggal yang memutuskan, tetapi beberapa pemimpin yang sederajat bersama kader menentukan arah kebijakan. Dengan demikian, kader tidak hanya menjadi pelaksana, melainkan ikut dalam proses merancang arah lembaga. Hal ini memunculkan rasa kepemilikan yang lebih dalam, karena kader merasa menjadi bagian dari "pemilik" pesantren, bukan hanya "anggotanya". Dalam konteks pesantren Indonesia pun, studi oleh D. Pramitha menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan kolektif di beberapa pesantren (misalnya PP. Tebuireng, PP. Bahrul Ulum, PP. Mambaul Ma'arif) memperkuat hubungan internal dan memperkuat struktur organisasi yang lebih hakiki dalam hal partisipasi. Dengan rasa kepemilikan yang tumbuh, maka loyalitas kader meningkat mereka tidak hanya mengikuti pesantren karena kewajiban, melainkan karena mereka merasa bagian dari misi dan visi pesantren[18].

Peningkatan Partisipasi Kader dalam Pengambilan Keputusan

Model kolektif-kolejal memberikan ruang bagi kader untuk terlibat secara langsung dalam pengambilan keputusan, mulai dari musyawarah santri, komite kegiatan hingga tim pembangunan pesantren. Keterlibatan aktif ini membawa dua efek positif: pertama, kader belajar menjadi pemimpin, sehingga merasa kompeten dan berdaya; kedua, keterlibatan ini memperkuat komitmen mereka karena keputusan yang ditetapkan bukanlah "atas", tetapi bersama. Studi di pesantren Indonesia lainnya juga menemukan bahwa komunikasi yang terbuka dan partisipasi dalam kepemimpinan kolektif mempermudah penerapan kebijakan dan memperkuat buy-in dari anggota. Contohnya dalam artikel tentang model kepemimpinan kolektif kolejal yang menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan kolektif yang partisipatif berdampak pada budaya organisasi pesantren[19]. Di Pondok Pesantren Al Fattah, mekanisme ini berarti kader merasa suara mereka dihargai dan

mereka ikut bertanggung jawab atas hasil yang dicapai. Hasil ini menimbulkan loyalitas karena mereka punya stake dalam pengembangan lembaga.

Budaya Organisasi yang Inklusif, Harmonis dan Koheren

Model kepemimpinan kolektif-kolejal juga memengaruhi aspek budaya organisasi pesantren. Dengan pengambilan keputusan yang secara kolektif dikembangkan, suasana pesantren cenderung lebih inklusif, terbuka untuk dialog, dan mengurangi hierarki yang ekstrem. Kondisi tersebut sangat penting agar kader merasa aman, dihargai, dan termotivasi untuk berkontribusi. Studi kontekstual di pesantren Indonesia memperlihatkan bahwa kepemimpinan kolektif memunculkan struktur yang mampu mengakomodasi dialog antar pemimpin dan kader, sehingga menghindari konflik karena otoritas tunggal. Misalnya dalam Varian Kepemimpinan Kolektif di Jawa Timur.

Dalam kasus Al Fattah, lingkungan yang inklusif memungkinkan kader untuk mengidentifikasi diri dengan lembaga, bukan hanya sebagai santri melainkan sebagai agen perubahan pesantren. Loyalitas kemudian muncul bukan hanya dari kewajiban melainkan dari pilihan internal untuk terus mengabdikan.

Loyalitas sebagai Komitmen Jangka Panjang dan Kontribusi Nyata

Hasil dari tiga mekanisme di atas adalah terciptanya loyalitas kader yang tidak hanya bersifat pasif (tetap tinggal) tetapi aktif yaitu kader yang secara sukarela memberikan kontribusi tambahan, menjaga nama baik pesantren, dan bahkan mengambil inisiatif untuk program-program pesantren tanpa harus diperintah. Loyalitas seperti ini menjadi aset strategis bagi pesantren karena bukan hanya mempertahankan kader tetapi menjadikannya "penggerak" lembaga. Penelitian di pesantren Indonesia mengindikasikan bahwa kepemimpinan kolektif yang efektif dapat meningkatkan efektivitas manajemen dan meningkatkan kepuasan organisasi, yang secara tidak langsung memperkuat loyalitas. Sebagai contoh, artikel "Analisis Pengaruh Kepemimpinan Kolektif terhadap Efektivitas Manajemen..." menunjukkan bahwa model kolektif berpengaruh positif secara signifikan[20]. Bagi Al Fattah, hal ini berarti bahwa loyalitas kader kini menjadi faktor yang mendukung keberlangsungan institusi dari regenerasi, pemeliharaan program, hingga adaptasi terhadap tantangan zaman. Kepemimpinan kolektif membawa dampak yang positif bagi hubungan kami selaku pimpinan dengan para kader. Mereka merasa lebih dihargai karena peran mereka tidak terbatas pada pelaksanaan tugas saja, namun juga dalam merancang arah kebijakan yang akhirnya akan menciptakan keterbukaan dan komunikasi yang lebih baik antara pimpinan dan kader.

Implikasi untuk Keberlanjutan Pesantren

Loyalitas kader yang tumbuh melalui kepemimpinan kolektif-kolejal memiliki implikasi strategis bagi keberlanjutan pesantren. Kader yang loyal tidak hanya membantu pengelolaan sehari-hari, tetapi juga mendukung regenerasi kepemimpinan, membantu memperbesar jejaring alumni, dan menjaga budaya institusi agar tetap hidup. Dengan demikian, Pondok Pesantren Al Fattah tidak terus-menerus bergantung pada satu figur pemimpin saja. Hal ini sangat relevan dalam studi pesantren bahwa kepemimpinan tunggal lebih rentan terhadap krisis ketika pemimpin utama jadi atau meninggal. Model kolektif memperkecil risiko tersebut[21]. Dengan demikian, loyalitas kader yang dibangun melalui model kolektif-kolejal menjadi salah satu fondasi penting bagi kesinambungan pesantren di masa depan.

Secara menyeluruh, penerapan model kepemimpinan kolektif-kolejal di Pondok Pesantren Al Fattah telah memperkuat loyalitas kader melalui penguatan rasa kepemilikan, peningkatan partisipasi, budaya organisasi yang inklusif, serta komitmen jangka panjang dari kader. Untuk konteks pesantren Indonesia, referensi ilmiah menunjukkan bahwa model kolektif memang mempunyai potensi besar dalam memperkuat organisasi pesantren, termasuk peningkatan loyalitas kader. Dengan demikian, strategi kepemimpinan kolektif-kolejal bukan hanya sebuah pilihan struktural, tetapi menjadi pendorong utama dalam membangun loyalitas kader dan memastikan keberlanjutan pesantren

Faktor Pendorong dan Penghambat penerapan model kepemimpinan kolektif dalam meningkatkan loyalitas kader.

Ada beberapa faktor yang mendorong penerapan model kepemimpinan di Pondok Pesantren Al Fattah, antara lain sebagai berikut :

Rasa kebersamaan dan tanggung-jawab Bersama

Model kepemimpinan kolektif menjadi efektif ketika seluruh pemimpin dan kader merasa memiliki rasa kebersamaan (sense of togetherness) dalam menjalankan organisasi. Sebagai contoh Pondok Pesantren An Nur Penatarsewu, pembagian tugas dan wewenang secara bersama (shared authority) mendorong semangat kolektif yang mendukung perkembangan institusi[22]. Di Al Fattah, struktur kepemimpinan kolektif memungkinkan peran pemimpin, pengurus dan kader saling melengkapi, sehingga membuat kader merasa "terlibat" dan terdorong untuk meningkatkan kontribusinya.

Partisipasi aktif kader dalam pengambilan keputusan

Keterlibatan kader dalam proses pengambilan keputusan bukan hanya sekadar pelaksana, tetapi dalam forum musyawarah, tim pengembangan dan pengambilan kebijakan, menjadi pendorong kuat loyalitas. Literatur yang membahas model kepemimpinan kolektif mencatat bahwa "decision-making by deliberation and consensus" meningkatkan rasa kepemilikan kader terhadap lembaga[22]. Hal ini diterapkan di Al Fattah ketika kader diundang dalam forum-forum kebijakan dan diberi ruang suara faktor yang mendorong mereka merasa dihargai dan berkomitmen pada pesantren.

Suasana organisasi yang inklusif dan terbuka

Kepemimpinan kolektif menciptakan budaya organisasi yang lebih terbuka, musyawarah, dan harmonis. Sebuah kajian tentang kepemimpinan di pesantren menunjukkan bahwa model kepemimpinan yang responsif terhadap perubahan serta menciptakan kejelasan peran dan komunikasi yang baik dapat meningkatkan efektivitas lembaga[23]. Di Al Fattah, suasana inklusif ini memungkinkan kader berkolaborasi dengan pemimpin, menyampaikan ide, dan merasa bagian dari pengembangan lembaga yang kemudian memperkuat loyalitas mereka.

Regenerasi pimpinan dan kesinambungan organisasi

Salah satu pendorong penting dari model kolektif adalah menjamin kesinambungan pesantren ketika terjadi pergantian pimpinan. Model yang berbasis kolektif mengurangi ketergantungan pada satu individu, memungkinkan regenerasi secara lebih lancar. Dalam penelitian mengenai pesantren, kepemimpinan kolektif dilihat sebagai solusi untuk menghindari krisis "kepemimpinan tunggal"[24]. Bagi Al Fattah, penerapan model ini memungkinkan kader yang terlibat untuk menjadi pengganti potensial, sehingga keberlangsungan lembaga lebih terjamin.

Hambatan dalam Penerapan Model Kepemimpinan Kolektif antara lain :

Dualisme otoritas dan tanggung-jawab yang tidak jelas

Penelitian oleh Nur Rohman di pesantren berbasis sekolah menunjukkan bahwa konflik muncul ketika terdapat dualisme otoritas misalnya antara kepala sekolah dan kyai pesantren serta tanggungjawab yang tidak didefinisikan dengan jelas[23]. Di Al Fattah, hambatan serupa dapat muncul jika pembagian tugas antar pimpinan kurang jelas atau komunikasi antar pemimpin tidak optimal, yang dapat menghambat penerapan model kolektif.

Kurangnya koordinasi dan komunikasi yang intens

Hambatan lain yang sering muncul adalah komunikasi yang lemah antar pemimpin dan pengurus. Ketika informasi tidak tersampaikan dengan baik atau koordinasi tidak berjalan lancar, penerapan kepemimpinan kolektif menjadi terhambat. Sebagai contoh, studi tentang hambatan perubahan organisasi menunjukkan bahwa kegagalan komunikasi dan kurangnya inisiatif menjadi faktor utama[25]. Untuk Al Fattah, penting bahwa forum deliberasi, sosialisasi tugas, dan rapat koordinasi dijalankan secara rutin agar model kolektif dapat berjalan.

Perbedaan visi atau mindset antar pemimpin / pengurus

Model kolektif bisa terbentur jika pemimpin atau pengurus mempunyai visi, paradigma, atau mindset yang berbeda. Perbedaan ini dapat menghambat keputusan bersama dan menyebabkan kebingungan di tingkat kader. Studi menyebutkan bahwa perbedaan mindset antara pemimpin

pesantren dan sekolah mempengaruhi implementasi kepemimpinan kolektif[26]. Di Al Fattah, perlu upaya menyamakan persepsi dan membangun komitmen bersama agar model kolektif bisa dieksekusi secara konsisten.

Keterbatasan sumber daya dan kapasitas kader

Kendala sumber daya manusia (SDM), fasilitas, atau kapasitas kader juga dapat menjadi penghambat. Misalnya, kader yang belum memiliki kesiapan atau pelatihan dalam struktur kolektif akan sulit menjalankan tugas pengambilan keputusan. Meskipun bukan spesifik pesantren, studi tentang faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi mencatat bahwa fasilitas, struktur organisasi, dan kepemimpinan adalah faktor eksternal yang memengaruhi implementasi[27].

Bagi Pondok Pesantren Al Fattah, pemenuhan kompetensi kader bisa dilakukan melalui pelatihan yang memadai serta ditunjang dengan sarana dan prasarana menjadi aspek yang penting agar kepemimpinan kolektif tidak berhenti pada tatanan formal, namun juga dapat dijalankan secara nyata dan efektif. Secara umum, penerapan model kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al Fattah memiliki peluang yang besar dalam memperkuat loyalitas kader serta menjaga keberlanjutan pesantren. Hal ini didukung dengan kuatnya budaya partisipasi, keterlibatan aktif kader, serta sistem regenerasi pimpinan yang berjalan.

Meski demikian, implementasi model ini tidak lepas dari berbagai tantangan, seperti potensi dualisme kewenangan, lemahnya koordinasi, perbedaan pandangan antar pimpinan, serta keterbatasan sumber daya dan kapasitas kader. Oleh karena itu, untuk memaksimalkan efektivitas kepemimpinan kolektif, pesantren perlu memperkuat sistem koordinasi antar pimpinan, menyelenggarakan pelatihan kader secara berkelanjutan, serta menyediakan ruang musyawarah yang rutin agar visi dan nilai kepemimpinan kolektif dapat tertanam di seluruh struktur pesantren. Dengan demikian, model kolektif bukan hanya menjadi struktur semata, tetapi benar-benar berfungsi sebagai sistem manajerial yang memungkinkan kader untuk tumbuh, berkontribusi, dan berkomitmen jangka panjang terhadap lembaga.

IV. Kesimpulan

Penerapan model kepemimpinan kolektif kolejal di Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo menunjukkan perubahan mendasar dalam pola pengelolaan lembaga, khususnya dalam pergeseran dari kepemimpinan yang bersifat sentralistik dan bertumpu pada figur tunggal menuju kepemimpinan yang lebih partisipatif dan terdistribusi. Model kepemimpinan ini mendorong pembagian peran dan tanggung jawab secara kolektif di antara para pimpinan, sehingga proses pengambilan keputusan tidak lagi bersifat personal, melainkan berbasis musyawarah dan pertimbangan bersama.



a.

Situasi seperti ini akan menciptakan peluang bagi kader untuk senantiasa terlibat dalam proses perencanaan, pengambilan keputusan, dan pelaksanaan program pesantren, yang pada akhirnya mampu memperkuat struktur organisasi dan meningkatkan efisiensi pengelolaan lembaga. Keterlibatan kader dalam struktur dan praktik kepemimpinan kolektif kolejal secara langsung dapat memperkuat loyalitas mereka terhadap pesantren. Loyalitas ini tidak hanya terlihat dalam kesetiaan terhadap struktur, tetapi juga berkembang menjadi komitmen secara afektif dan normatif, yang ditandai dengan rasa memiliki, kemauan untuk berkontribusi secara aktif, serta komitmen jangka panjang terhadap visi dan misi lembaga.

Kepemimpinan yang mampu memberi ruang bagi partisipasi aktif dan menghargai peran kader akan menciptakan iklim organisasi yang lebih inklusif dan kolaboratif, sehingga kader tidak hanya bertindak sebagai pelaksana, tetapi juga sebagai bagian penting dari proses pengembangan dan kelangsungan pesantren. Selain itu, model kepemimpinan kolektif kolejal juga memberikan kontribusi besar terhadap keberlanjutan Pondok Pesantren Al Fattah melalui sistem regenerasi kepemimpinan yang lebih terstruktur dan tidak tergantung pada satu sosok pemimpin.

impin. Dengan melibatkan beberapa aktor dalam pengelolaan dan pengambilan keputusan strategis, pesantren memiliki ketahanan yang lebih baik dalam menghadapi transisi kepemimpinan. Meskipun demikian, efektivitas model ini tetap menuntut adanya koordinasi yang intens, keselarasan visi antar pemimpin, serta penguatan kapasitas sumber daya manusia agar praktik kepemimpinan kolektif dapat berjalan secara optimal dan berkelanjutan.

REFERENSI

[1]N. Sholihah and R. A. Rahma, "Model



core.ac.uk

<https://core.ac.uk/download/pdf/354311207.pdf>

Kepemimpinan Kolektif Pesantren Studi Kasus Pada Pesantren Al-Adzkiya'Nurus Shofa Karang Besuki Kecamatan Sukun Kabupaten Malang

...,". J. Pendidik. Nonform., vol. 15, no. 2, 2020, [Online]. Available: <https://core.ac.uk/download/pdf/354311207.pdf>

[2]R. Azis, Dr. Rosmiaty Azis, M.Pd.I. 2016.

[3]J. Internasional and Y. Saling, "Bashori – Transformasi Kepemimpinan Perguruan Tinggi.... Page 77," pp. 77–105.

[4]R. Remiswal, F. Hasbi, and Y. P. Diani, "Model Kepemimpinan Di Pondok Pesantren," PRODU Prokurasi Edukasi J. Manaj. Pendidik. Islam, vol. 2, no. 1,



pp. 63–78, 2020, doi: [10.15548/p-prokurasi.v2i1.2052](https://doi.org/10.15548/p-prokurasi.v2i1.2052).

[5]Z.

Dhofier, "The role of pesantren in the development of primary education in Indonesia," Stud. Islam., vol. 1, no. 2,



pp. 47–67, 1994, doi: [10.15408/sdi.v1i2.857](https://doi.org/10.15408/sdi.v1i2.857).



[6]M. Fathorrahman,

"Komunikasi Kiai dalam Kepemimpinan Kolektif di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk dan Pesantren Al-Amien Preduan

Sumenep.,"

vol. 11, no. 2, pp. 283-297, 2021, [Online]. Available: <http://digilib.uinkhas.ac.id/23115/>
[7]M. S.

Ummah, "No 主観的健康感を中心とした在宅高齢者における健康関連指標に関する共分散構造分析Title," Sustain., vol. 11, no. 1, pp. 1-14, 2019, [Online]. Available: http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI
[8]Ф. Котлер et al.



,"No 主観的健康感を中心とした在宅高齢者における健康関連指標に関する共分散構造分析Title,

" Accid. Anal. Prev., vol. 183, no. 2, pp. 153-164, 2023.

[9]I.



A. Haris,

"Pesantren: Karakteristik Dan Unsur-Unsur Kelembagaan,"

An-Najah J. Pendidik. Islam dan Sos. Agama, vol. 02, no. 04, pp. 1-9, 2023, [Online]. Available:

<https://journal.nabest.id/index.php/annajah>

[10]A. Azis, A. Fepriyanto, and D.



Helaprahara,

"Peningkatan Kompetensi Manajerial Pengurus Organisasi Santri Pondok Pesantren Al-Falah Sumenep,"

PERDIKAN (Journal Community Engag., vol. 3, no. 1, pp. 27-36, 2021, doi: 10.19105/pjce.v3i1.4652.

[11]A. Nagreg,

"Gaya kepemimpinan kyai di pondok pesantren al-qur'an al-falah 2 nagreg,"

vol. 10, 2025.

[12]I. Amini and N. Pesantren,

"MULTILEADERSHIP DAN RELEVANSINYA DENGAN PENGEMBANGAN NILAI-NILAI," vol. 8, no. 2, pp. 305-316, 2023.

[13]M. A. Al Fikri and M. L. Arqam, "Pengaplikasian Kepemimpinan Kolektif Kolegial Organisasi Muhammadiyah," J. Al-Qalam J. Kaji. Islam Pendidik., vol. 13, no.



2, pp. 55-64, 2022, doi: 10.47435/al-qalam.v13i2.762.

[14]H.

Khotimah, "Dinamika Kepemimpinan Partisipatif dalam Mengatasi Fragmentasi Sosial di Pesantren," Visionaria J. Educ. ..., vol. 01, no. 01, pp. 18-34, 2025, [Online]. Available:

<https://ejournal.duniakampus.org/index.php/visionaria/article/view/145%0Ahttps://ejournal.duniakampus.org/index.php/visionaria/article/download/145/110>

[15]M. A. F. Z. Muhammad Fathurro'uf1, "PENGEMBANGAN

KEPEMIMPINAN KOLEKTIF DI PONDOK PESANTREN (STUDI KASUS DI PONDOK PESANTREN HIDAYATUL MUBTADI-IEN NGUNUT TULUNGAGUNG)

Muhammad," Al-Mafazi J. Manaj. Pendidik.



Islam, vol. 1, pp. 106-122, 2023.

[16]A. Basit, A. Irfan, and A.

Rayhan, "Contribution Of Pesantren Through Collective Leadership From A Total Quality Management Perspective," vol. 7, no. 1, pp. 49-57, 2025.

[17]M. Akbar, D. Djubaedi, and S. Suyadi, "Studi

Komparasi Kepemimpinan Kiai dan Direktur di Pondok Pesantren dan Boarding

School," MA'ALIM J. Pendidik. Islam,



vol. 4, no. 2, pp. 261–270, 2023, doi: 10.21154/maalim.v4i2.5496.

[18]M. Di, P. P. Tebuireng, and P. P. B. Ulum, "Devi Pramitha," vol. 4, no. 2, 2018.

[19]M. Safebriyansyah and Ahmad Munir,

"FUNGSI KEPEMIMPINAN KOLEKTIF KIAI DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PENDIDIKAN (Studi Kasus di Pondok Pesantren Thoriqul Huda Ponorogo,"



Excel. J. Islam. Educ. Manag., vol. 1, no. 01, pp. 55–64, 2021, doi: 10.21154/excelencia.v1i01.

113.

[20]Z. Fanani, "Kekuasaan



journal.iainhokseumawe.ac.id

<https://journal.iainhokseumawe.ac.id/index.php/idarrah/%20Issue/View/6>

dan Otoritas Kepemimpinan Kyai dalam Proses Pengambilan Keputusan di Ponpes PPAI Daarussalam Wagir

Malang," Idarah (Jurnal Pendidik. dan Kependidikan),



vol. 5, no. 2, pp. 221–230, 2022, doi: 10.47766/idarrah.v5i2.72.

[21]D. Pramitha, U. I. N. Maulana, and M. Ibrahim, "No Title," vol. 4, no. 1, pp. 45–69, 2020.

[22]C. Rofiq and Y.

Fauziyah, "Collective Leadership Model in Improving the Target of Development of Islamic Boarding School Educational Institutions,"



Acad. Open, vol. 4, pp. 1–13, 2021, doi: 10.21070/acopen.4.2021.

2994.

[23]N. Rohman and U. N. Semarang, "Collective Leadership Problems and Solutions in," vol. 7, pp. 423–426, 2021.

[24]U. Islam, S. Gunung, and D. Bandung, "Yayan RAHTIKAWATIE 1 , Saifuddin CHALIM 2 and Teti RATNASIH 1 A R T I C L E I N F O,"



vol. 96, pp. 51–65, 2021, doi: 10.14689/ejer.2021.96.4.

[25]M.

S. Perdhana and Y. W. Permanasari, "BARRIERSTO CHANGE : A CASE STUDY INVESTIGATION ON FACTORS HINDERING ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION," vol. 28, no. 1,

2019.

[26]M.



Muslih, A. R. Kusuma, S. Hadi, A. Rohman, and A. Syahidu,

"Statum Agama dalam Sejarah Sains Islam dan Sains Modern,"

Fikri J. Kaji. Agama, Sos. dan Budaya,

vol. 6, no. 2, pp. 1–17, 2018, [Online]. Available: <http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?>



article=866814&val=9982&title=IDEOLOGI DAN PRAKTIK KEAGAMAAN MAHASISWI BERCADAR DI PTKI SE-KOTA METRO

[27]S.

Wulan, "Factors Affecting Teacher Performance," pp. 112–118, 2018.