

Efektifitas Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Lingkungan Pondok Pesantren [The Effectiveness of the Principal's Leadership Style in Improving Teacher Performance in the Islamic Boarding School Environment]

Suhaib Salim Ganim¹⁾, Isa Anshori ^{*,2)}

¹⁾ Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

²⁾ Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

suhaibsalim123@gmail.com, isaanshori67@gmail.com

Abstract. *This study explores the leadership style of school principals at Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya, employing a qualitative method with a phenomenological approach. The subjects were purposively selected, including principals, teachers, vice principals, staff, and students from SD, SMP, and SMA Lukman Hakim Surabaya. Data were collected through observation, documentation, and interviews, and then processed using reduction, display, and conclusion drawing techniques. The findings reveal that a situational approach within a democratic leadership style significantly enhances teacher performance, characterized by increased discipline, initiative, productivity, innovation, and ongoing professional development. The implications include improved teaching quality and optimal fulfillment of students' learning needs.*

Keywords - *Islamic boarding school, leadership style, teacher performance, quality of the learning process and outcomes.*

Abstrak. *Penelitian ini mengeksplorasi gaya kepemimpinan kepala sekolah di Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya, menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Subjek penelitian dipilih secara purposive, melibatkan kepala sekolah, guru, wakil kepala sekolah, staf, dan siswa di SD, SMP, dan SMA Lukman Hakim Surabaya. Pengumpulan data dilakukan melalui pengamatan, dokumentasi, dan wawancara, yang kemudian diolah menggunakan teknik reduksi, display, dan pengambilan hasil akhir. Hasilnya menunjukkan bahwa pendekatan situasional dalam gaya kepemimpinan demokratis secara signifikan meningkatkan kinerja guru, ditandai dengan peningkatan disiplin, inisiatif, produktivitas, inovasi, dan profesionalitas. Implikasinya adalah peningkatan kualitas pembelajaran dan pemenuhan kebutuhan belajar siswa secara optimal.*

Kata Kunci - *pondok pesantren, gaya kepemimpinan, kinerja guru, kualitas proses dan hasil belajar*

I. PENDAHULUAN

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan bagian terpenting bagi tumbuh kembangnya kinerja menentukan kualitas pembelajaran yang menjamin bagi tumbuh dan berkembangnya kepribadian peserta didik secara positif. Kebutuhan setiap individu peserta didik terpenuhi dan berkembang secara optimal.

Berbagai aspek kepemimpinan dan dampaknya terhadap kinerja guru telah dieksplorasi melalui penelitian. Agar dapat menghasilkan pengajar yang kualitas, kita butuh manajemen yang sistematis.[1] Sistem itu hanya bisa diwujudkan oleh kepala sekolah yang dapat berperan sebagai manajer dan pemimpin sekolah[2]. Kepemimpinan kepala sekolah paling berpengaruh dalam kesuksesan sekolah yang dipimpin[3]. Dan gaya kepemimpinan kepala sekolah sangat mempengaruhi efektifitasnya dalam memimpin dan mencapai tujuannya [4].

Namun, penelitian-penelitian tersebut berfokus pada konteks sekolah-sekolah umum di perkotaan atau kawasan suburban, yang mempunyai karakter dan identitas serta tantangan yang berbeda dibandingkan dengan institusi pendidikan keagamaan seperti pondok pesantren.[5] Pondok pesantren memiliki kekhasan tersendiri yang membedakannya dari sekolah umum, baik dari segi budaya, struktur organisasi, maupun misi pendidikan.[6]

Pondok pesantren bukan berguna menjadi lembaga pendidikan formal saja, melainkan sebagai pusat pengajaran agama dan pembentukan karakter juga[7]. Terdapat dua peran yang harus dimiliki seorang pemimpin di pondok pesantren, yaitu menjadi pemimpin pendidikan dan pemimpin spiritual.[8] Kompleksitas peran ini menciptakan dinamika kepemimpinan unik, yang mempengaruhi kepala sekolah menjalankan tugasnya dan bagaimana guru merespons dari hal tersebut.[9] ditambah dengan banyaknya santri-santri yang dimiliki pesantren-pesantren di Indonesia.[10]

Penelitian yang ada cenderung berfokus pada aspek-aspek umum dari kepemimpinan pendidikan tanpa memperhatikan perbedaan budaya dan struktur organisasi yang khas di pondok pesantren.[11] Sebagai contoh, gaya kepemimpinan yang efektif di sekolah umum mungkin tidak sepenuhnya sesuai atau efektif ketika diterapkan di pondok pesantren. Budaya yang mengedepankan nilai-nilai agama dan tradisi, serta struktur hierarki yang sering kali

lebih ketat, mempengaruhi bagaimana keputusan diambil dan diimplementasikan.[12] maka dari itu penting untuk mempelajari kepemimpinan kepala sekolah terutama untuk konteks pondok pesantren secara spesifik untuk memahami tantangan dan peluang yang ada.

Selain itu, penelitian terdahulu banyak yang menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengukur dampak kepemimpinan terhadap kinerja guru, sering kali melalui survei atau kuesioner. Pendekatan ini, meskipun memberikan gambaran luas, sering kali kurang bisa menggambarkan nuansa dan kompleksitas hubungan antara kepala sekolah dan guru di pondok pesantren. Pendekatan kualitatif deskriptif yang mendalam melalui pengamatan, wawancara, dan penelitian dokumen dapat menambahkan ilmu yang lebih luas dan rinci mengenai dinamika kepemimpinan dan kinerja guru.[13]

Dengan demikian, ada kebutuhan yang mendesak untuk penelitian yang lebih mendalam, untuk menggalih penelitian dengan judul ini. Penelitian ini bukan saja mengisi kesenjangan didalam literatur yang ada, tetapi juga memberikan kontribusi praktis bagi pengembangan kepemimpinan pendidikan di lembaga-lembaga keagamaan. Melalui pemahaman yang lebih baik tentang dinamika kepemimpinan di pondok pesantren, diharapkan dapat diidentifikasi strategi-strategi yang efektif untuk menaikkan level kualitas dan kinerja guru secara keseluruhan.

Penelitian terdahulu menemukan korelasi dari gaya kepemimpinan seorang kepala sekolah terhadap kinerja guru dalam bidang pendidikan. Setiadi dan Rosalina[14] membuktikan, Kepemimpinan kepala sekolah memberikan dampak positif pada kinerja guru di berbagai aspek, meskipun ada faktor-faktor yang mendukung dan menghambat kinerja tersebut.. Penelitian Anwar Muttaqin[15] membuktikan, kepemimpinan pemimpin dengan gaya demokratis dan otoriter, serta kebijakan terkait belajar mengajar dan sarana prasarana, berkontribusi pada peningkatan kinerja guru selama pandemi COVID-19. Kepala sekolah juga berperan dalam pelatihan soft skill untuk guru dan sebagai pemimpin, manajer, dan motivator di sekolah. Wawan Satria Jaya[16] hasil penelitiannya membuktikan, Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersamaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, menekankan pentingnya penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai serta motivasi yang kuat untuk meningkatkan kinerja mereka.

Namun, ada beberapa kekurangan dalam penelitian sebelumnya yang perlu diperbaiki. Pertama, kebanyakan penelitian dilakukan di lembaga pendidikan umum, sehingga gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru di pondok pesantren belum seluruhnya diketahui. kemudian, penelitian yang lalu juga belum menggambarkan secara lengkap tentang pondok pesantren yang menjadi lembaga pendidikan Islam yang unik di Indonesia.

Tujuan penelitian ini juga untuk mengkaji dan memahami seberapa efektif gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengangkat kinerja guru di Pondok Pesantren Hidayatulloh Surabaya. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memahami kita lebih baik lagi tentang efektifitas gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru di pondok pesantren. Temuan dari penelitian ini diharapkan bisa menjadi pondasi untuk memperbaiki kualitas pendidikan di pondok pesantren lewat perkembangan kepemimpinan yang efektif.

II. METODE

Judul Kajian ini mengaplikasikan metode penelitian kualitatif bersama fenomenologi approach. [17] Peneliti berusaha paham akan fenomena yang terjadi di SD, SMP, dan SMA Lukman Al Hakim yang ada dalam lingkup Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya. Tujuannya untuk menggalih dan memahami hal-hal yang terjadi secara holistik, seperti pandangan, perilaku, motivasi, dan lainnya yang dialami oleh subjek. [18] Peneliti menggunakan dirinya sendiri sebagai instrument pengumpul data, melakukan tanya jawab, dan dokumentasi langsung terhadap situasi sosial yang diamati.[19] Data yang terhimpun bersifat dekriptif yaitu tulisan atau ucapan dan perbuatan yang bisa diperhatikan. Subjek penelitian ditentukan secara purposive, yakni kepala sekolah, guru, wakil kepala sekolah, pegawai dan murid SD, SMP dan SMA. Mereka dipilih karena yang mengalami sekaligus menjadi sumber informasi yang bisa menyediakan uraian dan jawaban yang berhubungan dengan penelitian yang bersangkutan.[20] Mereka dipilih sebagai subjek penelitian karena paling paham dan memounyai uraian yang berhubungan dengan penelitian.[21]

Peneliti menggunakan metode observasi partisipan untuk mengamati, mempelajari dan memahami aktivitas kepala sekolah di Pondok Pesantren Hidayatulloh Surabaya dalam meningkatkan kinerja guru, serta untuk memperoleh gambaran umum tentang kondisi sekolah.[22] Wawancara tidak terstruktur digunakan untuk mengumpulkan informasi mendalam dari kepala sekolah dan wakilnya guru, dan pegawai, mengenai strategi kepemimpinan yang diterapkan dan faktor yang mendukung atau menghambat kinerja guru.[23] Dokumentasi digunakan untuk menghimpun data sekunder yang berhubungan dengan profil sekolah, informasi tentang guru, juga infrastruktur pendukungnya. Berbagai teknik tersebut digunakan untuk menggalih data secara komprehensif efektifitas kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, pada konteks Pondok Pesantren.

Pendekatan Miles and Huberman digunakan untuk menganalisis data yang terkumpul, dimulai lewat reduksi data, verifikasi dan penyajian, diakhiri dengan kesimpulan. [24] Penyajian data dilakukan melalui uraian singkat dan naratif. Pengambilan kesimpulan dan verifikasi data melibatkan tinjauan terhadap data yang telah dikumpulkan di lapangan. Kesimpulan awal bersifat sementara dan dapat berubah jika ditemukan data pendukung yang lebih kuat. Verifikasi dilakukan setelah data yang diperoleh dari lapangan mengalami tahap reduksi dan tampilan. Peneliti menyimpulkan hasil dalam bentuk deskripsi mengenai efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Pondok Pesantren.

Dalam meyakini keabsahan data, penelitian ini memakai teknik triangulasi. Melalui proses membandingkan data dari wawancara dengan hasil pengamatan, serta mencocokkan apa yang dikatakan orang di khalayak ramai dengan apa yang mereka ungkapkan secara personal. Dan juga, peneliti juga memperhatikan hasil wawancara dengan isi dokumen yang relevan.[25]

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Pengertian Pondok Pesantren

Pesantren bermula dari kata "santri," dengan awalan "pe" dan akhiran "an" yang berarti asrama dimana santri belajar mengaji.[26] Menurut Soegarda, santri berarti seseorang yang belajar agama Islam, yang artinya pesantren dapat dipahami menjadi tempat berkumpulnya orang-orang untuk mempelajari agama Islam.[27] Zamakhsyari mengutarakan, istilah "pondok" mungkin bermula dari pengertian dari rumah atau kamar para santri yang terbuat dari bambu. Istilah ini juga mungkin berasal dari bahasa Arab "funduq," yang artinya penginapan.[28] Secara terminologi, pesantren didefinisikan sebagai lembaga pendidikan tradisional Islam yang bertujuan sebagai tempat belajar, dan mengerjakan ajaran Islam, serta mengutamakan moral agama menjadi pedoman di hidup seharinya.[29] Syukri Zarkasyi berpendapat bahwa pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang memiliki sistem asrama. Di dalamnya terdapat pendidik dengan figur sentral seperti kiai, ajengan, atau tuan guru, serta terdapat santri, asrama, ruang belajar, dan masjid sebagai pusat kegiatan.[30] Pesantren memiliki lima elemen dasar yaitu asrama, musholla, kiai, buku-buku Islam klasik, dan santri.[31]

Perbedaan sekolah umum dengan pondok pesantren dalam aspek kepemimpinan

Aspek Kepemimpinan	Pendidikan Umum	Pondok Pesantren
Gaya Kepemimpinan	Bervariasi: transformasional, transaksional, distribusional [32] (Bush, 2008)	Paternalistik, karismatik, demokratis dengan pendekatan spiritual[33] (Dhofier, 1982)
Pendekatan terhadap Guru	Profesional, formal, fokus pada target akademik [34](Mulyasa, 2013)	Relasional, spiritual, fokus pada pembentukan akhlak dan nilai-nilai Islam [35](Mas'ud, 2004)
Pengambilan Keputusan	Kolektif, partisipatif, berdasarkan prosedur baku (Bush & Coleman, 2008)	Sentralistik, musyawarah, berbasis nilai-nilai agama[36] (Muhyidin, 2015)
Fokus Utama	Prestasi akademik, keterampilan, persiapan karier (Mulyasa, 2013)	Pembentukan karakter, moral, akhlak, ilmu agama dan dunia (Dhofier, 1982)
Peran Kepala Sekolah/Pimpinan	Manajer, administrator, pemimpin akademik (Bush & Coleman, 2008)	Pemimpin spiritual, pengayom, pendidik

		moral (Mas'ud, 2004)
Komunikasi	Formal, terstruktur, berbasis teknologi [37](Bush & Glover, 2003)	Personal, langsung, sering menggunakan pendekatan tradisional (Dhofier, 1982)
Keterlibatan Orang Tua	Formal melalui rapat dan laporan perkembangan (Mulyasa, 2013)	Sangat aktif, melalui komunikasi langsung atau kunjungan (Mas'ud, 2004)
Pengembangan Kurikulum	Berbasis standar nasional/internasional, fokus pada ilmu pengetahuan (Bush, 2008)	Terpadu antara ilmu agama dan umum, disesuaikan dengan kebutuhan santri (Muhyidin, 2015)
Evaluasi dan Penilaian	Berdasarkan standar nasional, melalui tes dan ujian (Mulyasa, 2013)	Penilaian akhlak dan ilmu agama, serta ujian akademik (Dhofier, 1982)
Pengelolaan Konflik	Diselesaikan melalui prosedur formal dan kebijakan sekolah (Bush & Coleman, 2008)	Diselesaikan melalui pendekatan spiritual, musyawarah (Muhyidin, 2015)

B. Pengertian Kepemimpinan

Soehardjono menjelaskan bahwa "kepemimpinan" dalam etimologis berasal dari bahasa Inggris "to lead" berarti memimpin. Dari kata ini muncul istilah "leader" yang berarti pemimpin, dan akhirnya terbentuk kata "leadership" yang diterjemahkan menjadi kepemimpinan. Menurut Goetsch dan Stanley, kepemimpinan adalah kecakapan agar menyemangati orang agar bisa berkomitmen terhadap yang diinginkan dan ikhlas terhadap capaian tujuan kelompok atau bahkan lebih dari tujuan tersebut.[38] Terry menjelaskan lagi bahwa kepemimpinan ialah interaksi di mana seorang pemimpin mempengaruhi orang lain agar bekerja sama untuk mencapai tujuan. Dari penjelasan ini, dapat dipahami bahwa pemimpin terhubung dengan kelompok orang.[39] Jawahir Tanthowi berpendapat, spesifikasi kemampuan yang diperlukan pada seorang pemimpin meliputi kemampuan untuk melihat keseluruhan organisasi, membuat keputusan, melakukan pendelegasian, serta memimpin sambil memberikan pelayanan[40]. Terpenting seorang pemimpin harus mempunyai power atau pengaruh dikelompoknya.[41]

Kepemimpinan merupakan amanah yang wajib dilaksanakan sungguh-sungguh, profesional, dan ikhlas. Kepemimpinan tidak berarti bertindak sewenang-wenang, melainkan menggunakan wewenang untuk melayani, melindungi, dan bertindak dengan adil. Kepemimpinan juga mencakup memberikan teladan dan menjadi pelopor dalam bertindak dengan adil.

Kinerja adalah hasil atau pencapaian dari pekerjaan yang diperoleh setelah seseorang melaksanakan kewajiban dan tugas yang diberikan menurut keahlian, spesifikasi, dan keuletan mereka.[42] Kinerja pengajar adalah hasil dari pencapaian yang diperoleh pengajar dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh kepala sekolah. Ini mencakup sikap dalam bekerja sama, kualitas dan kuantitas pekerjaan, durasi pengerjaan, serta kehadiran. Mulyasa menambahkan bahwa kinerja merupakan hasil dari pekerjaan yang dilakukan, dan istilah kinerja juga dapat merujuk pada pencapaian, hasil, atau prestasi kerja.[43]

Nasional Association of Secondary School Principals Meneliti adanya hubungan gaya kepemimpinan dan karakter seorang kepala sekolah, antara lain: (1) panutan yang baik (2) harmonis keluarganya (3) adil terhadap semua orang (4) bersosialisasi yang baik dengan masyarakat (5) sehat jasmani dan rohani (6) berhubungan baik dengan staf sekolah (7) rajin musyawarah (8) menjaga kestabilan sekolah (9) berpikir dan bersikap kritis dan tenang (10) revolusioner dan

kreatif (11) tenang dalam berkeputusan; (12) berteman dengan siswa (13) membaca keadaan dengan baik (14) dapat menerima pendapat[44]

C. Macam Macam Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan Otoriter

adalah cara memimpin di mana seorang pemimpin membuat semua keputusan dan menetapkan aturan sesuai keinginannya sendiri, tanpa menerima pertentangan dari orang lain. Hanya pemimpin tersebut yang memiliki hak untuk memberikan tugas dan perintah, sementara bawahannya hanya bertugas melaksanakan instruksi yang diberikan..[45]

Gaya kepemimpinan demokratis

Pemimpin dengan karakter seperti ini mampu berbaur dengan masyarakat dan memahami kondisi lingkungannya. Hubungan antara pemimpin dan bawahannya bisa sangat erat, seperti hubungan persaudaraan, karena pemimpin tersebut tidak memandang dirinya sebagai sosok yang harus selalu memerintah sesuai keinginannya. Pemimpin ini senantiasa memperhatikan situasi, kebutuhan, dan kemampuan bawahannya, serta bersedia menerima saran dan masukan dengan terbuka.

Gaya kepemimpinan kharismatik

memiliki motivasi dan energi yang unik dalam memengaruhi banyak orang. Tidak mengherankan jika pemimpin dengan gaya ini memiliki banyak pengikut. Kepribadian yang kharismatik adalah sifat yang melekat secara alami pada seseorang, dan tidak semua orang memilikinya. Karisma seseorang dapat terlihat dari cara mereka berbicara, membuat keputusan, bertindak, dan berperilaku dalam kehidupan sehari-hari.

Gaya kepemimpinan paternalistik

adalah model kepemimpinan yang bersifat kepatuhan. Pemimpin dengan gaya ini selalu mendorong bawahannya dalam menjalankan tugas dan memberikan perlindungan. Namun, pemimpin paternalistik jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menentukan kebijakan, karena pemimpin ini memiliki pengetahuan yang luas dan pengalaman yang mendalam.[46]

D. Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepemimpinan kepala sekolah dan kaitannya terhadap Kinerja Guru

Di Pondok Pesantren Hidayatulloh Surabaya, Kepala Sekolah menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dengan pendekatan situasional untuk meningkatkan kinerja guru. Adapun indikatornya sebagai berikut

1. Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan:
Kepala sekolah melibatkan pengajar dan karyawan dalam proses mengambil keputusan penting. (Bush, T., & Glover, D. 2014)
2. Komunikasi Terbuka:
Kepala sekolah menjaga komunikasi terbuka dengan semua anggota sekolah, termasuk guru dan siswa. (Leithwood, K., & Jantzi, D. 2006)
3. Memberikan Dukungan dan Pengembangan Profesional:
Kepala sekolah menyediakan kesempatan untuk pengembangan profesional dan memberikan dukungan yang diperlukan untuk meningkatkan keterampilan guru (Fullan, M. 2007))
4. Mendorong Kolaborasi:
Kepala sekolah memfasilitasi kerja sama dan kolaborasi antar guru dan staf. (Harris, A., & Muijs, D. 2005)
5. Pengakuan dan Apresiasi:
Kepala sekolah mengakui dan menghargai prestasi dan kontribusi guru. (Marks, H. M., & Printy, S. M. 2003)

Kepala Sekolah memberi peluang kepada pengajar untuk belajar, memahami, dan mencari solusi terhadap berbagai masalah. Dengan mendengarkan masukan dari para guru, Kepala Sekolah dapat menemukan solusi bersama yang dianggap sebagai keputusan bersama. Pendekatan ini memperkuat interaksi antara Kepala Sekolah dan para pengajar.

Pendekatan situasional berarti bahwa keputusan diambil sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Dalam menjalankan tugasnya, Kepala Sekolah mengombinasikan pembagian tugas dengan hubungan pribadi. Saat membuat keputusan, Kepala Sekolah selalu mempertimbangkan masukan dari semua pihak.

Sedangkan gaya kepemimpinan yang mampu mempengaruhi, memotivasi, mengarahkan, dan menginspirasi orang-orang yang dipimpinnya sesuai dengan keadaan yang ada itu merupakan gaya kepemimpinan yang efektif. Tujuannya adalah agar mereka bekerja dengan semangat untuk sukses bersama.

Pembagian tugas memastikan setiap guru melaksanakan tugasnya dengan baik, sedangkan hubungan personal memastikan terjaganya hubungan baik antar guru. Hal ini mendorong hubungan baik di antara para guru. Dengan pendekatan ini, Kepala Sekolah berupaya meningkatkan kinerja guru di Pondok Pesantren Hidayatulloh Surabaya.

Kepala Sekolah di Pondok Pesantren Hidayatulloh Surabaya memberdayakan guru-guru untuk menjalankan program-program sekolah. Kepala Sekolah menciptakan lingkungan yang kondusif, menetapkan tujuan-tujuan sekolah, dan menyediakan pelatihan yang berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan mengajar para guru. Selain itu, Kepala Sekolah juga merencanakan dan menjalankan rangkaian program baru bersamaan dengan memantau hasilnya untuk menggapai tujuan yang berkelanjutan.

Untuk mengangkat kinerja guru, terutama dalam hal inovasi pembelajaran, Kepala Sekolah melibatkan guru-guru dalam pelatihan dan workshop. Ini dilakukan agar guru bisa mengembangkan keterampilan pedagogik dan berinovasi dalam metode pengajaran mereka.

Di Pondok Pesantren Hidayatulloh Surabaya, peningkatan kinerja dijalankan lewat pelatihan dalam mengajar dan keahlian dasar lainnya. Program pelatihan ini bertujuan untuk mendongkrak profesionalisme guru dan wawasan mereka tentang kemajuan dalam pembelajaran serta penggunaan teknologi dalam pengajaran. disamping itu, Kepala Sekolah juga berupaya mendongkrak kualitas fasilitas yang mendukung kinerja guru dalam melaksanakan inovasi pembelajaran.

E. Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Pondok Pesantren Hidayatulloh Surabaya

: Hasil Untuk bisa meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah memrankan dirinya sebagai pemimpin pendidik, manajer administrative, pemimpin spiritual, dan pemimpin karakter. Kepala sekolah memiliki beban akan penyelenggaraan proses pembelajaran, kurikulum, dan peningkatan kualitas pendidikan. Ini mencakup memastikan bahwa materi ajar mencakup pendidikan umum dan pendidikan agama yang mendalam.

Sebagai manajer Administratif, kepala sekolah harus mengelola berbagai aspek administratif dan operasional pondok pesantren, termasuk pengelolaan sumber daya manusia, keuangan, dan fasilitas.

Sebagai pemimpin Spiritual berarti kepala sekolah berfungsi sebagai figur spiritual yang membimbing siswa dan staf dalam aspek keagamaan. Ini mencakup pelaksanaan kegiatan keagamaan, seperti pengajian, sholat berjamaah, dan kegiatan keagamaan lainnya

Sedangkan sebagai pembina karakteran, berarti kepala sekolah harus memimpin dengan memberikan contoh teladan dalam hal akhlak, etika, dan nilai-nilai moral yang tinggi.

F. Tantangan Unik dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah di Pondok Pesantren:

Kepala sekolah dalam mewujudkan kepemimpinan sekolah di lingkungan Pondok Pesantren menghadapi berbagai tantangan, diantaranya terkait budaya dan tradisi, dualisme peran, sumber daya, resistensi terhadap perubahan dan konflik.

Budaya dan Tradisi: Pondok pesantren memiliki budaya dan tradisi yang kuat. Kepala sekolah harus mampu menavigasi dan menghormati tradisi ini sambil tetap memperkenalkan inovasi dan perbaikan yang diperlukan.

Dualisme Peran: Menggabungkan peran sebagai pemimpin pendidikan dan spiritual tidak selalu mudah. Kepala sekolah harus mampu menyeimbangkan tuntutan akademik dengan kebutuhan spiritual dan moral siswa.

Sumber Daya Terbatas: Pondok pesantren memiliki keterbatasan sumber daya, baik finansial maupun material. Kepala sekolah terpaksa memutar kepala dalam mengatur sumber daya yang tersedia agar mencapai tujuan pendidikan.

Resistensi Terhadap Perubahan: Implementasi perubahan atau pembaruan dalam sistem pendidikan atau administrasi sering kali menghadapi resistensi dari komunitas yang sangat menghargai tradisi.

Pengelolaan Konflik: Konflik antara guru, siswa, dan staf bisa muncul dari perbedaan pandangan atau interpretasi nilai-nilai agama. Kepala sekolah harus memiliki keterampilan manajemen konflik yang baik untuk menjaga harmoni dan kesejahteraan semua pihak.

G. Peningkatan Kinerja Guru Pondok Pesantren Hidayatulloh Surabaya

Gaya kepemimpinan demokratis didukung oleh beberapa teori manajemen dan kepemimpinan, salah satunya adalah teori kepemimpinan partisipatif yang dikemukakan oleh Lewin, Lippitt, dan White (1939). Mereka menemukan bahwa kelompok yang dipimpin oleh pemimpin yang demokratis menunjukkan keterlibatan yang banyak dan kinerja yang berkualitas dari pada dengan kelompok yang dipimpin oleh pemimpin otoriter atau laissez-faire. Gaya kepemimpinan ini juga didukung oleh teori dua faktor Herzberg (1959), yang menyatakan bahwa keterlibatan dan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan dapat memperbagus kepuasan kerja, yang pada waktunya bisa memperbaiki kinerja. Adapun indikator kinerja guru ialah :

1. Kualitas Pengajaran:
Kemampuan pengajar di saat menyampaikan materi pelajaran dengan efektif dan menarik. (Darling-Hammond, L. 2000.)
2. Partisipasi dalam Pengembangan Profesional:
Keterlibatan guru dalam kegiatan pengembangan profesional dan pelatihan. (Goe, L. 2007)
3. Interaksi dengan Siswa:
Kemampuan guru dalam memiliki hubungan baik dengan siswa dan membuat lingkungan belajar yang baik. (Pianta, R. C., & Stuhlman, M. W. 2004.)
4. Kinerja dalam Penilaian dan Evaluasi:
Kemampuan guru dalam menggunakan penilaian yang efektif untuk mengevaluasi kemajuan siswa dan menyesuaikan pengajaran. (Black, P., & Wiliam, D. 1998)
5. Keterlibatan dalam Aktivitas Sekolah:
Partisipasi guru dalam aktivitas sekolah di luar kelas, seperti kegiatan ekstrakurikuler dan komite sekolah. (Darling-Hammond, L., & Bransford, J. 2005)

Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memiliki dampak positif terhadap kinerja guru. Setiadi dan Rosalina (2020) menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis berkontribusi pada peningkatan kinerja guru dalam berbagai aspek, termasuk kreativitas, tanggung jawab, dan disiplin. Gaya kepemimpinan ini mendorong guru untuk berpartisipasi aktif dalam proses pembelajaran, meningkatkan rasa memiliki, dan menumbuhkan semangat kolaborasi.

Dalam konteks pondok pesantren, gaya kepemimpinan demokratis memungkinkan kepala sekolah untuk lebih sensitif terhadap kebutuhan guru dan siswa. Anwar Muttaqin (2021) menunjukkan bahwa selama pandemi COVID-19, kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan demokratis mampu meningkatkan kinerja guru melalui kebijakan yang adaptif dan partisipatif, serta pelatihan soft skill yang relevan. Ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini tidak hanya efektif dalam situasi normal tetapi juga dalam situasi krisis.

Kelebihan gaya kepemimpinan demokratis adalah terciptanya lingkungan kerja yang kolaboratif, di mana guru merasa dihargai dan didengar. Hal ini meningkatkan motivasi intrinsik dan keterlibatan mereka dalam proses pendidikan. Namun, tantangan dari gaya ini adalah membutuhkan waktu lebih lama dalam pengambilan keputusan, serta memerlukan pemimpin yang memiliki keterampilan komunikasi yang baik untuk mengelola perbedaan pendapat.

Untuk meningkatkan kinerja guru, beberapa langkah yang dapat diambil oleh kepala sekolah antara lain:

- 1) Melaksanakan tugasnya dengan baik dan tepat sasaran.
- 2) Menjadi teladan sekaligus pemimpin yang efektif bagi para anggota.
- 3) Mengadaptasi gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi lingkungan pendidikan.
- 4) Memberikan arahan dan bimbingan yang jelas kepada bawahannya dalam menjalankan tugas.
- 5) Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta memberikan dukungan kepada bawahannya. [47]

Untuk meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah dapat melakukan beberapa langkah berikut:

1. Mengatur lingkungan fisik. Lingkungan yang mendukung akan dapat meningkatkan motivasi kerja guru dalam melaksanakan tugas-tugas mereka.

2. Mengelola suasana kerja. Suasana kerja yang nyaman dan menyenangkan akan mampu meningkatkan kinerja guru.
3. Menegakkan disiplin. Disiplin bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme guru di sekolah. Kepala sekolah harus berupaya menanamkan kedisiplinan di antara semua staf.
4. Memberikan dorongan. Untuk meningkatkan profesionalisme pendidik, kepala sekolah perlu memperhatikan motivasi para guru serta faktor-faktor lain yang mempengaruhi.
5. Memberikan penghargaan. Penghargaan yang diberikan oleh kepala sekolah kepada guru dapat mendorong mereka untuk meningkatkan profesionalisme kerja secara positif dan produktif.

H. Hasil Pengamatan Lapangan

Dalam penelitian ini, saya mengamati dan mewawancarai beberapa guru di Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya agar memperoleh keilmuan yang lebih dalam tentang bagaimana gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan oleh kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja mereka. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan subjek yang dipilih secara purposive, termasuk kepala sekolah, beberapa guru senior, dan staf administrasi.

1. Partisipasi Aktif dalam Pengambilan Keputusan

Selama wawancara, para guru mengungkapkan bahwa mereka sering diundang untuk berpartisipasi dalam rapat perencanaan kurikulum, pengembangan program pendidikan, serta penyusunan kebijakan sekolah. Salah satu guru, yang telah mengajar di pondok tersebut selama lebih dari lima tahun, menyatakan:

"Kepala sekolah selalu meminta pendapat kami dalam setiap kebijakan baru. Ini membuat kami merasa dihargai dan lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan kami."

Fenomena ini menunjukkan bahwa partisipasi aktif yang didorong oleh kepala sekolah telah meningkatkan rasa memiliki di kalangan guru, yang berdampak positif pada kinerja mereka dalam kegiatan belajar mengajar.

2. Penguatan Komunikasi dan Kerjasama

Gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan oleh kepala sekolah juga terlihat dari pendekatan komunikasi yang terbuka dan transparan. Kepala sekolah memastikan bahwa setiap keputusan penting disosialisasikan dengan jelas kepada seluruh staf, dan selalu tersedia untuk diskusi jika ada masalah. Salah satu staf administrasi menyebutkan:

"Di sini, kami merasa seperti keluarga besar. Tidak ada yang ditutupi, dan kepala sekolah selalu membuka pintu bagi siapa saja yang ingin berdiskusi atau menyampaikan keluhan."

Pengamatan ini memperkuat temuan bahwa komunikasi yang terbuka dan kolaboratif adalah elemen penting dalam gaya kepemimpinan demokratis yang meningkatkan kinerja guru, karena mereka merasa lebih didukung dan memiliki akses langsung ke pemimpin.

3. Peningkatan Kinerja melalui Pelatihan dan Pengembangan

Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa kepala sekolah secara aktif mendorong pengembangan profesional guru melalui berbagai pelatihan dan workshop. Salah satu guru muda mengungkapkan:

"Kepala sekolah selalu mendorong kami untuk mengikuti pelatihan, baik di dalam maupun di luar pondok. Bahkan, beliau sering memfasilitasi pelatihan internal yang sangat membantu dalam mengembangkan keterampilan mengajar kami."

Fenomena ini menunjukkan bahwa dengan memberikan kesempatan kepada guru untuk berkembang secara profesional, kepala sekolah tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis mereka tetapi juga memperkuat komitmen mereka terhadap tugas mengajar.

4. Hubungan Interpersonal yang Baik

Para guru juga menekankan pentingnya hubungan interpersonal yang baik antara kepala sekolah dan staf pengajar. Mereka merasa bahwa kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai pemimpin, tetapi juga sebagai mentor dan pendukung. Seorang guru yang juga menjabat sebagai koordinator bidang studi menuturkan:

"Kepala sekolah selalu mendengarkan dan memberikan solusi yang terbaik ketika kami menghadapi kesulitan. Ini membuat kami merasa lebih percaya diri dan termotivasi untuk terus meningkatkan kualitas pembelajaran."

Dari pengamatan ini, jelas bahwa hubungan interpersonal yang kuat antara kepala sekolah dan guru berkontribusi besar terhadap peningkatan kinerja guru, sesuai dengan teori kepemimpinan demokratis yang menekankan pentingnya dukungan emosional dan sosial dalam lingkungan kerja.

I. Kesimpulan Hasil Lapangan

Berdasarkan data yang diperoleh dari wawancara dan pengamatan di Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan oleh kepala sekolah sangat efektif dalam

meningkatkan kinerja guru. Para guru merasa lebih dihargai, didukung, dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Hal ini sejalan dengan teori kepemimpinan demokratis yang menyatakan bahwa partisipasi, komunikasi terbuka, pengembangan profesional, dan hubungan interpersonal yang baik adalah kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkinerja tinggi.

Model Kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis dan pendekatan situasional efektif bagi peningkatan kinerja guru di sekolah lingkungan Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya, ditandai dengan adanya beberapa peningkatan kinerja, yakni:

1. Peningkatan Kompetensi Profesional

Kepala sekolah yang menggunakan pendekatan kepemimpinan demokratis cenderung melibatkan guru dalam pengambilan keputusan dan memberikan kesempatan untuk menyuarakan ide dan pendapat mereka. Hasil observasi dan wawancara menunjukkan bahwa guru merasa lebih termotivasi untuk meningkatkan kompetensi profesional mereka karena merasa dihargai dan didengarkan. Mereka lebih aktif mengikuti pelatihan dan berpartisipasi dalam workshop karena kepala sekolah mendorong partisipasi dan kolaborasi.

2. Peningkatan Kualitas Pembelajaran

Guru yang bekerja di bawah kepala sekolah yang demokratis cenderung lebih kreatif dan inovatif dalam metode pengajaran mereka. Mereka merasa didukung untuk mencoba pendekatan baru dan menyesuaikan teknik pengajaran sesuai kebutuhan siswa. Hasil belajar memaparkan ada lonjakan yang banyak dan bagus karena guru dapat mengimplementasikan ide-ide baru yang didiskusikan secara kolektif

3. Peningkatan Disiplin dan Etos Kerja

Kepala sekolah demokratis mendorong komunikasi terbuka dan umpan balik dua arah, yang meningkatkan kepuasan kerja guru dan disiplin. Data kehadiran menunjukkan peningkatan karena guru merasa lebih terlibat dan bertanggung jawab. Mereka lebih antusias dalam melaksanakan tugas karena merasa memiliki peran penting dalam pengambilan keputusan.

4. Pengembangan Profesional Berkelanjutan

Guru di bawah kepemimpinan demokratis lebih termotivasi untuk mengembangkan diri karena kepala sekolah mendukung dan memberikan kesempatan untuk pertumbuhan profesional. Partisipasi dalam pelatihan dan penelitian meningkat karena guru merasa diakui dan didukung dalam pengembangan karier mereka.

5. Komunikasi dan Kerjasama

Kepala sekolah demokratis mendorong komunikasi terbuka dan kerjasama antara guru, murid, dan wali murid tua. Hasil survei menunjukkan bahwa guru merasa lebih nyaman dan efektif saat berkomunikasi dan gotong royong dengan banyak pihak karena suasana keterbukaan dan dukungan.

6. Inisiatif dan Kepemimpinan

Guru memiliki inisiatif dan mampu memimpin proyek, program dan kegiatan sekolah. Kepala sekolah mendukung guru dalam mengembangkan keterampilan kepemimpinan mereka. Data menunjukkan bahwa guru yang diberi kesempatan untuk memimpin menunjukkan peningkatan dalam inisiatif dan tanggung jawab.

7. Evaluasi dan Umpan Balik

Kepala sekolah demokratis menyediakan umpan balik yang konstruktif dan mendorong refleksi diri. Guru menjadi lebih reseptif terhadap umpan balik karena disampaikan dengan cara yang mendukung. Data menunjukkan bahwa guru yang menerima umpan balik konstruktif secara rutin, terjadi peningkatan kinerja yang signifikan.

Guru-guru terbiasa melakukan refleksi dan perbaikan terhadap kekurangan yang ada. Kepala Sekolah menyusun kebijakan dan program yang jelas, interaksi dengan guru-guru, dan memaksimalkan keahlian guru saat kegiatan belajar mengajar. Kepala Sekolah juga menetapkan jadwal penyelesaian tugas yang jelas, memiliki komunikasi pribadi yang baik, menegakkan keadilan, amanah, dan gotong royong dengan seluruh karyawan, khususnya guru.

Kepala Sekolah dengan para pengajar mencari dan menetapkan kesepakatan bersama. keputusan yang diputuskan melalui interaksi ini termasuk pelatihan pedagogik untuk memahami dan menerapkan inovasi pembelajaran.

Kepala Sekolah di Pondok Pesantren Hidayatulloh Surabaya melakukan pengawasan untuk meningkatkan kinerja guru. Kepala Sekolah harus menemukan jalan agar dapat mendongkrak kinerja pengajar dalam situasi ini. Pengawasan

tersebut mencakup pemeriksaan, pengecekan, serta pencegahan gangguan yang dapat terjadi. Jika ada kesalahan, Kepala Sekolah segera melakukan upaya perbaikan.

Pimpinan Sekolah tidak saja memperhatikan pengajar yang dalam kegiatan, melainkan memberikan mereka lewat ilmu dan wawasan sesuai keahlian mereka, sehingga pemeriksaan berjalan lancar dan tidak membingungkan. Pengawasan ini bertujuan untuk mendongkrak kinerja guru, termasuk dalam hal kebaruan kegiatan belajar mengajar di kelas.

Pimpinan Sekolah mengawasi semua aspek kinerja guru dan implementasi inovasi pembelajaran yang dilakukan setelah pelatihan. Pengawasan ini penting untuk perkembangan pondok pesantren. Biasanya, pengawasan dilakukan dua kali setahun untuk menilai sejauh mana kinerja guru. Jika ada kekurangan, langkah-langkah perbaikan akan diambil.

Berbagai hal tersebut menjadi bukti indikator kinerja guru dalam melaksanakan berbagai tugas di sekolah, hasil dari kepemimpinan kepala sekolah di Pondok Pesantren Hidayatulloh Surabaya.

IV. SIMPULAN

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif di Pondok Pesantren Hidayatulloh Surabaya didasarkan pada penggunaan demokratis yang dipilih sebagai gaya kepemimpinan menggunakan pendekatan situasional. Pendekatan ini menghadiahkan peluang pengajar meningkatkan kualitas diri, sensitive akan permasalahan, dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan sekolah. Hubungan yang baik di pimpinan, pengajar, dan karyawan sekolah menjadi kunci dalam menjalankan program-program pendidikan, terutama untuk meningkatkan kinerja pedagogik pengajar.

Pimpinan dalam hal ini kepala sekolah mendorong peran guru melalui ikut aktif di kegiatan belajar mengajar, pemecahan masalah, serta pengambilan keputusan. Pendekatan ini dapat mendongkrak kualitas pembelajaran, dan mempererat rasa memiliki kolektif akan tujuan sekolah. Dengan demikian, gaya kepemimpinan demokratis ini bukan hanya mengarah pada pencapaian hasil yang baik secara individu, tetapi juga mengembangkan budaya kolaborasi yang berkelanjutan di lingkungan pendidikan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Dengan penuh rasa syukur, saya mengucapkan terima kasih kepada Pondok Pesantren Hidayatullah, para guru, staf, serta seluruh keluarga besar yang telah memberikan dukungan dan kesempatan untuk menyelesaikan tesis ini. Terima kasih juga kepada teman-teman atas kebersamaan dan bantuannya. Kepada keluarga tercinta, terima kasih atas doa dan cinta yang tak ternilai harganya.

REFERENSI

- [1] E. Kweku Esia-Donkoh & Ofosu-Dwamena, "Effects of Educational Supervision on Professional Development: Perception of Public Basic School Teachers At Winneba, Ghana," *Br. J. Educ.*, vol. 2, no. 6, pp. 63–82, 2014, [Online]. Available: www.eajournals.org
- [2] P. Wijaya, M. G. Sembiring, and B. A. Pribadi, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru," *Cokroaminoto J. Prim. Educ.*, vol. 5, no. 2, pp. 180–187, 2022, doi: 10.30605/cjpe.522022.2078
- [3] Togatorop, J. B., & Heryanto. (2021). The effect of teacher performance on student learning outcomes public elementary school 060934 Medan Johor Academic Year 2017/ 2018. *International Journal of Education, Learning and Development*, 7(5), 97-107.

- [4] A. Rukmana, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru," *Coopetition J. Ilm. Manaj.*, vol. 9, no. 1, pp. 81–98, 2019, doi: 10.32670/coopetition.v9i1.54.
- [5] A. Taufik and Z. Istiarsono, "Perspectives on the challenges of leadership in schools to improve student learning systems," *Int. J. Eval. Res. Educ.*, vol. 9, no. 3, pp. 600–606, 2020, doi: 10.11591/ijere.v9i3.20485.
- [6] Zulmuqim, Zainimal, M. Kustati, Adriantoni, and Refinaldi, "The characteristics of pesantren in the development of islamic education in west sumatra," *Ulumuna*, vol. 24, no. 1, pp. 132–154, 2020, doi: 10.20414/ujis.v24i1.382.
- [7] Y. Hanafi et al., "The new identity of Indonesian Islamic boarding schools in the 'new normal': the education leadership response to COVID-19," *Heliyon*, vol. 7, no. 3, 2021, doi: 10.1016/j.heliyon.2021.e06549.
- [8] P. Sukowati, A. I. Zunaih, S. H. Jatmikowati, and V. Nelwan, "Kiai leadership model in the development strategy of the participants," *Int. J. Recent Technol. Eng.*, vol. 8, no. 2 Special Issue, pp. 579–586, 2019.
- [9] S. Falah, A. Alifah, and S. Rizal, "Enhancing Organizational Commitment through Islamic Organizational Culture and Islamic Work Ethic in Modern Pesantren: The Role of Kyai's Transformational Leadership," *Turkish J. Comput. Math. Educ.*, vol. 12, no. 6, pp. 4994–5008, 2021, [Online]. Available: <https://turcomat.org/index.php/turkbilmat/article/view/8748>
- [10] I. Anshori, *Masyarakat Santri dan Pariwisata: Kajian Makna Ekonomi dan Religius*, vol. 3. 2020. [Online]. Available: www.nizamiacenter.net
- [11] R. Lukens-Bull, "Pesantren, Madrasa and the Future of Islamic Education in Indonesia," *Kawalu J. Local Cult.*, vol. 6, no. 1, p. 29, 2019, doi: 10.32678/kawalu.v6i1.2044.
- [12] J. Julhadi, "PONDOK PESANTREN: Ciri Khas, Perkembangan, dan Sistem Pendidikannya," *Mau'izhah*, vol. 9, no. 2, pp. 205–219, 2019, doi: 10.55936/mauizhah.v9i2.26.
- [13] Zainab, "Pendidikan multikultural di pondok pesantren putri nurul ummahat kotagede yogyakarta," 2018.
- [14] Tim Redaksi Kamus Besar Bahasa Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi II; Jakarta: Balai Pustaka, 1991, h. 762.
- [15] Soegarda Poerbakawatja, *Ensiklopedi Pendidikan*, Jakarta: Gunung Agung, 1976, h. 223.
- [16] Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kiai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, Cet. IX; Jakarta: LP3ES, 2011, h. 41.
- [17] Isa Anshori, "Melacak State Of The Art Fenomenologi dalam Kajian Ilmu-Ilmu Sosial", *HALAQA: Islamic Education Journal*, 2 (2), Desember 2018, 165-181.
- [18] Suharsimi Arikunto, "Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktek", (Jakarta: Rineka Cipta, 2013), hlm. 3
- [19] Sugiyono, "Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D" (Bandung, Alfabeta: 2010), hlm. 15
- [20] Mulyana, Deddy. (2004). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- [21] Arifin, Zaenal. (2012). *Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- [22] Sugiyono. (2013). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- [23] Noeng Muhadjir, *Metodologi penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Raka Sarasin, 1989), hlm. 40
- [24] Sugiyono, "Memahami Penelitian Kualitatif," (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 91
- [25] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), hlm. 4
- [26] Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*, Jakarta: INIS, 1994, h. 55.
- [27] Abdullah Syukri Zarkasyi, *Pondok Pesantren sebagai Alternatif Kelembagaan Pendidikan untuk Program Pengembangan Studi Islam Asia Tenggara*, Surakarta: Universitas Muhammadiyah, 1990, h. 10.
- [28] Abdullah Syukri Zarkasyi, *Pondok Pesantren sebagai Alternatif Kelembagaan Pendidikan untuk Program Pengembangan Studi Islam Asia Tenggara*, Surakarta: Universitas Muhammadiyah, 1990, h. 79.
- [29] David L. Goetsch dan Stanley B. Davis, *Manajemen Mutu Total*, alih bahasa; Benyamin Molan, (Jakarta: PT. Prenhallindo, 2002), hlm. 169.
- [30] Marno & Triyo Supriyatno, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Ref Ika Aditama, 2008), hlm. 22.
- [31] Jawahir Tanthowi. *Unsur-unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-qur'an*. (Jakarta: Pustaka Al- Husna, 1983). Hlm. 37
- [32] T. Bush, "Educational Leadership and Management," SAGE Publ., 2008.
- [33] Z. Dhofier, "Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai.," LP3ES, 1982.
- [34] Mulyasa, *Kepemimpinan Pendidikan: Konsep dan Praktik*. T Remaja Rosdakarya, 2013.

- [35] A. Mas'ud, "Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren: Telaah atas Karisma dan Transformasi Sosial Kiai.," UIN Jakarta Press, 2004.
- [36] A. Muhyidin, "Leadership in Islamic Boarding Schools: Between Tradition and Modernity," *J. Islam. Stud.*, 2015.
- [37] D. G. Bush, Tony, "School Leadership: Concepts and Evidence.," SAGE Publ., 2003.
- [38] Soebagyo Atmodiwiro, "Manajemen Pendidikan Indonesia," in "Manajemen Pendidikan Indonesia," Jakarta: Ardadizya Jaya, 2003, p. 112.
- [39] Ali Muhammad Taufiq, *Praktik Manajemen Berbasis Al-Qur'an*, Terj. Abdul Hayyi al-Kattani dan Sabaruddin, (Jakarta: Gema Insani, 2004) hlm. 35-37
- [40] Malayu Hasibuan, "Manajemen Sumber Daya Manusia". (Jakarta: BumiAksara, 2001) hlm. 34
- [41] Mathis, L. Robert and John H. Jackson. "Human Resource Management". Tenth. Edition. South Western: By homson Collection, 2006), hlm. 378
- [42] B. Setiyadi and V. Rosalina, "Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru," *Edunesia J. Ilm. Pendidik.*, vol. 2, no. 1, pp. 75–84, 2021, doi: 10.51276/edu.v2i1.81.
- [43] E. M. Qistiyah and Karwanto, "Dalam Meningkatkan Kinerja Guru," *Inspirasi Manaj. Pendidik.*, vol. 08, no. 03, pp. 271–284, 2020.
- [44] W. S. Jaya, "Kinerja Guru Ditinjau dari Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja," *J. Obs. J. Pendidik. Anak Usia Dini*, vol. 6, no. 3, pp. 1286–1294, 2021, doi: 10.31004/obsesi.v6i3.1738
- [45] Malayu Hasian. "Teori Dan Praktek Kepemimpinan", (Jakarta: Rineka Cipta, 2010) hlm. 40
- [46] Mila Badriyah, MSDM. (Bandung: Pustaka setia 2008) hlm.33-37
- [47] Uray Iskandar, "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru," *Jurnal Visi Ilmu Pendidikan* 10, no. 1 (2013): 1018–27, <https://doi.org/10.26418/jvip.v10i1.2061>; Djunaidi, "KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU," *Jurnal Tarbiyatuna* Volume 2, no. 1 (2017): 89–118, <https://doi.org/10.51276/edu.v2i1.81..>

Conflict of Interest Statement:

The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.