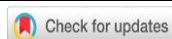


MENDEFINISIKAN ULANG TANGGUNG JAWAB PROFESIONAL KEPALA SEKOLAH: PRAKTIK MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA INSTITUSI

Faiz Akmal Baihaqi¹, Siti Aimah²

^{1,2} Universitas KH. Mukhtar Syafaat Blokagung, Indonesia

Email: faizakmalbaihaqi@gmail.com



DOI: <https://doi.org/10.34125/jkps.v11i4.3355>

Sections Info

Article history:

Submitted: 13 June 2026

Final Revised: 21 June 2026

Accepted: 6 August 2026

Published: 30 August 2026

Keywords:

School Principal

Professional Responsibility

Educational Management

Transformational Leadership

Pesantren.



ABSTRAK

This study aims to explore and redefine the professional responsibilities of school principals in the context of modern educational management, as well as to analyze their impact on institutional performance at SMA Darussalam Blokagung, Banyuwangi, East Java. Employing a qualitative case study approach, data were collected through in-depth interviews, participatory observation, and document analysis over six months. Informants comprised 17 participants from seven stakeholder categories. The findings reveal that the principal has integrated traditional administrative roles with transformational leadership grounded in pesantren. Five dimensions of responsibility were identified: (1) visionary Islamic leadership; (2) integrative curriculum management; (3) human resource capacity building; (4) community relations and strategic partnerships; and (5) accountability-based financial management. These findings contribute to an indigenous Islamic educational leadership theory and offer practical implications for principal competency development.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan mendefinisikan ulang tanggung jawab profesional kepala sekolah dalam konteks manajemen pendidikan modern, serta menganalisis dampaknya terhadap kinerja institusi di SMA Darussalam Blokagung, Banyuwangi, Jawa Timur. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif berbasis studi kasus, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen selama 6 bulan. Informan terdiri dari 17 orang yang mewakili tujuh kategori pemangku kepentingan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SMA Darussalam Blokagung telah mengintegrasikan peran tradisional administratif dengan fungsi kepemimpinan transformasional yang berbasis nilai-nilai pesantren. Terdapat lima dimensi tanggung jawab yang teridentifikasi: (1) kepemimpinan visioner berbasis nilai Islam; (2) manajemen kurikulum integratif; (3) pengembangan kapasitas sumber daya manusia; (4) manajemen hubungan komunitas dan kemitraan strategis; serta (5) pengelolaan keuangan berbasis akuntabilitas publik. Temuan ini berkontribusi pada pengembangan teori kepemimpinan pendidikan Islam tradisional dan memberikan implikasi praktis bagi pengembangan kompetensi kepala sekolah di lingkungan pesantren.

Kata Kunci: kepala sekolah, tanggung jawab profesional, manajemen pendidikan, kepemimpinan transformasional, pesantren.

PENDAHULUAN

Kepala sekolah merupakan aktor sentral yang paling determinan dalam ekosistem pendidikan. Berbagai kajian meta-analisis mutakhir menegaskan bahwa kualitas kepemimpinan kepala sekolah adalah faktor kedua terbesar yang memengaruhi hasil belajar siswa, setelah efektivitas pengajaran guru di kelas (Leithwood et al., 2020; Sun & Leithwood, 2021). Dalam konteks makro, dunia pendidikan abad ke-21 tengah mengalami gelombang perubahan yang bersifat multipel sekaligus: revolusi digital yang mentransformasi cara belajar dan mengajar, pergeseran paradigma kurikulum dari berbasis konten menuju berbasis kompetensi, tuntutan akuntabilitas publik yang semakin tinggi terhadap lembaga pendidikan, serta desakan untuk menghasilkan lulusan yang tidak hanya cakap secara kognitif tetapi juga berkarakter kuat dan siap menghadapi tantangan global (Fullan & Quinn, 2021; Marzano et al., 2021). Dalam lanskap perubahan yang demikian kompleks dan berlapis tersebut, peran kepala sekolah tidak dapat lagi dipahami secara sempit sebagai administrator birokrasi yang bertugas mengurus administrasi dan kepatuhan terhadap regulasi. Kepala sekolah dituntut untuk bertransformasi menjadi pemimpin pendidikan yang visioner, adaptif, inovatif, dan mampu menggerakkan seluruh ekosistem sekolah menuju kualitas yang terus meningkat secara berkelanjutan (Bush, 2020; Gurr, 2022; Mulyasa, 2021).

Di Indonesia, dinamika tersebut semakin kompleks karena sistem pendidikan nasional beroperasi dalam bentang geografis, kultural, dan institusional yang sangat beragam. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah menetapkan lima kompetensi utama yang harus dimiliki kepala sekolah: kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Regulasi ini menjadi rujukan formal dalam seleksi, penugasan, dan penilaian kinerja kepala sekolah di seluruh Indonesia. Namun demikian, kerangka kompetensi tersebut bersifat generik dan dirumuskan dengan asumsi bahwa konteks institusional sekolah bersifat seragam. Realitas lapangan menunjukkan sebaliknya: terdapat subpopulasi sekolah yang beroperasi dalam ekosistem institusional yang jauh lebih kompleks, di mana kepala sekolah harus mengemban tanggung jawab yang melampaui batas-batas kompetensi formal tersebut (Aziz et al., 2023; Wahyudi et al., 2024).

Salah satu subpopulasi sekolah dengan kompleksitas institusional tertinggi di Indonesia adalah sekolah formal yang beroperasi di bawah naungan pondok pesantren. Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tertua di Nusantara yang telah berkontribusi secara signifikan dalam pembentukan karakter bangsa selama berabad-abad (Dhofier, 2020; Mastuhu & Djohar, 2022). Ketika sebuah sekolah formal seperti SMA, SMK, atau MA didirikan dan dikelola dalam lingkungan pesantren, terjadi perpaduan dua sistem pendidikan dengan epistemologi, tujuan, struktur otoritas, dan budaya organisasi yang berbeda. Di satu sisi, sekolah formal tunduk pada regulasi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) dengan seluruh standar nasional pendidikan yang menyertainya. Di sisi lain, sekolah tersebut juga harus memenuhi visi dan misi pesantren yang menempatkan pembentukan insan kamil, manusia yang berilmu, berakhlak, dan beriman sebagai tujuan tertinggi (Tobroni & Arifin, 2022; Wahab et al., 2023). Kepala sekolah yang beroperasi dalam konteks dualitas ini menghadapi tantangan kepemimpinan yang unik dan belum banyak dikaji secara sistematis dalam literatur manajemen pendidikan di Indonesia.

SMA Darussalam Blokagung, yang berlokasi di Kecamatan Tegalsari, Kabupaten Banyuwangi, Jawa Timur, merupakan representasi konkret dari kompleksitas tersebut. Sekolah ini adalah bagian integral dari Pondok Pesantren Darussalam Blokagung, salah satu

pesantren tertua dan terbesar di Jawa Timur yang didirikan pada tahun 1951. Kepala sekolah SMA Darussalam Blokagung tidak sekadar bertanggung jawab atas pencapaian standar nasional pendidikan, tetapi juga dituntut untuk menjaga dan mengembangkan tradisi keilmuan Islam pesantren yang telah mengakar kuat selama lebih dari tujuh dasawarsa. Fenomena ini menghadirkan beberapa masalah praktis yang mendesak untuk diteliti.

Pertama, terdapat kesenjangan antara kerangka kompetensi formal kepala sekolah yang ditetapkan oleh regulasi nasional dengan realitas tanggung jawab kepala sekolah di lingkungan pesantren. Kompetensi manajerial dan supervisi yang menjadi inti kerangka formal belum cukup untuk mendeskripsikan tanggung jawab kepala sekolah yang juga harus berperan sebagai pemimpin spiritual, cultural broker antara dua sistem pendidikan, mediator antara dua otoritas institusional (birokrasi negara dan otoritas pesantren), serta arsitek kurikulum integratif yang harmonis (Aziz et al., 2023; Nurdin & Anhusadar, 2022). Kedua, ketiadaan model konseptual yang secara spesifik menggambarkan profil tanggung jawab kepala sekolah berbasis pesantren menyebabkan praktik pengembangan kompetensi kepala sekolah di lembaga-lembaga serupa berlangsung secara trial and error tanpa panduan yang sistematis dan berbasis bukti (Wahyudi et al., 2024; Suyatno et al., 2022). Ketiga, dampak praktik manajemen kepala sekolah terhadap kinerja institusi di lingkungan pesantren masih belum terdokumentasi secara komprehensif, sehingga tidak dapat dijadikan dasar untuk pengambilan kebijakan pengembangan kepala sekolah yang lebih kontekstual dan tepat sasaran (Hallinger & Heck, 2020; Arifin et al., 2022).

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, penelitian ini ditetapkan dengan tiga tujuan utama yang saling berkaitan. Tujuan pertama adalah mengeksplorasi dan mendeskripsikan secara mendalam bagaimana kepala sekolah SMA Darussalam Blokagung mendefinisikan, memahami, dan menjalankan tanggung jawab profesionalnya dalam konteks unik sekolah yang beroperasi di lingkungan pondok pesantren. Tujuan kedua adalah menganalisis dan mengklasifikasi dimensi-dimensi utama praktik manajemen pendidikan yang diterapkan kepala sekolah, meliputi pengelolaan kurikulum, pengembangan sumber daya manusia, manajemen hubungan komunitas, kemitraan strategis, dan pengelolaan keuangan berbasis akuntabilitas. Tujuan ketiga adalah mengevaluasi dampak konkret dari praktik manajemen kepala sekolah tersebut terhadap kinerja institusi SMA Darussalam Blokagung, baik dalam aspek akademik maupun aspek nonakademik yang bersifat holistik, sebagaimana dianjurkan oleh Fullan dan Quinn (2021) dalam kerangka deep learning. Secara keseluruhan, penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan sebuah model konseptual yang merepresentasikan profil tanggung jawab profesional kepala sekolah berbasis pesantren secara komprehensif, sistematis, dan berbasis data empiris yang dapat dijadikan rujukan bagi pengembangan kepala sekolah di lembaga-lembaga pendidikan Islam serupa di Indonesia.

Kajian terhadap literatur mutakhir di bidang kepemimpinan pendidikan mengungkapkan bahwa meskipun terdapat perkembangan yang pesat dalam penelitian tentang school leadership secara global (Leithwood et al., 2020; Hallinger & Heck, 2020; Day & Gurr, 2020; Robinson, 2021), terdapat sejumlah kesenjangan (gap) yang signifikan dan relevan dengan konteks penelitian ini. Gap pertama adalah kesenjangan kontekstual. Sebagian besar teori dan model kepemimpinan kepala sekolah yang dominan dalam literatur internasional dikembangkan berdasarkan penelitian di negara-negara Barat dengan sistem pendidikan yang bersifat sekuler dan monolitik (Bush, 2020). Ketika model-model tersebut diterapkan untuk memahami kepemimpinan di sekolah berbasis nilai keagamaan, khususnya pesantren di Indonesia, terdapat misfit yang substansial karena model-model tersebut tidak mampu mengakomodasi dimensi spiritual, teologis, dan kultural yang

menjadi fondasi epistemologis kepemimpinan di lingkungan pesantren (Wahab et al., 2023; Hairuddin et al., 2023).

Penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah di Indonesia yang mengambil konteks sekolah berbasis pesantren masih sangat terbatas jumlahnya. Studi Nurdin dan Anhusadar (2022) memberikan gambaran awal tentang hubungan kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru di sekolah berbasis pesantren, namun bersifat kuantitatif dan tidak menggali kedalaman praktik manajerial. Wahyudi et al. (2024) mengkaji hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja institusional di sekolah berbasis pesantren di Jawa Timur, namun dengan pendekatan survei yang tidak mampu menangkap nuansa dan kompleksitas praktik kepemimpinan secara menyeluruh. Arifin et al. (2022) mengkaji kepemimpinan berbasis nilai Islam dalam konteks yang lebih luas, namun tidak secara spesifik berfokus pada konteks pesantren dengan sistem *dual accountability*-nya. Dengan demikian, belum ada penelitian kualitatif mendalam yang secara komprehensif mengeksplorasi dan mendokumentasikan seluruh dimensi tanggung jawab profesional kepala sekolah di sekolah berbasis pesantren beserta dampaknya terhadap kinerja institusi. Gap ketiga adalah kesenjangan konseptual. Belum tersedia model konseptual indigenous tentang tanggung jawab kepala sekolah yang dibangun secara induktif dari realitas empiris sekolah berbasis pesantren di Indonesia yang dapat menjembatani teori kepemimpinan pendidikan global dengan kearifan lokal tradisi pesantren (Suprayogo, 2021; Tobroni & Arifin, 2022).

Penelitian ini menawarkan kontribusi yang bersifat orisinal dan multidimensi bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan Islam di Indonesia. Kebaruan pertama (*first novelty*) terletak pada pendekatan redefinisi yang digunakan: penelitian ini tidak sekadar mendeskripsi peran kepala sekolah yang ada, melainkan secara aktif mengonstruksi ulang (*redefine*) konsep tanggung jawab profesional kepala sekolah berdasarkan data empiris yang kaya dari konteks unik sekolah berbasis pesantren. Proses redefinisi ini menghasilkan lima dimensi tanggung jawab yang tidak ditemukan secara utuh dalam kerangka kompetensi formal maupun dalam model kepemimpinan sekolah yang ada dalam literatur sebuah kontribusi konseptual yang orisinal dan berbasis temuan lapangan.

Kebaruan kedua terletak pada konstruksi Model KVPK (Kepemimpinan Visioner berbasis nilai Islami, Pengembangan kapasitas, Akuntabilitas publik, dan Kemitraan strategis) sebagai model kepemimpinan kepala sekolah yang bersifat indigenous, yaitu dibangun dari dan untuk konteks pendidikan Islam di Indonesia, bukan sekadar mengadaptasi model impor dari literatur Barat. Model ini merespons seruan Bush (2020) dan Hallinger dan Heck (2020) untuk mengembangkan teori kepemimpinan pendidikan yang *culturally grounded* dan *context-responsive*. Kebaruan ketiga adalah pendekatan holistik dalam pengukuran dampak kepemimpinan terhadap kinerja institusi yang tidak hanya membatasi diri pada indikator akademik semata, tetapi juga mencakup dimensi karakter, kepuasan warga sekolah, dan keberlanjutan inovasi selaras dengan *framework deep learning* Fullan dan Quinn (2021) sekaligus mencerminkan tujuan holistik pendidikan Islam yang mengintegrasikan dimensi intelektual, spiritual, dan sosial.

Justifikasi akademis penelitian ini diperkuat oleh kebutuhan mendesak untuk mengembangkan *evidence-based framework* pengembangan kepala sekolah yang kontekstual bagi lembaga pendidikan Islam di Indonesia. Dengan lebih dari 27.000 pondok pesantren yang tersebar di seluruh Indonesia, banyak di antaranya mengelola sekolah formal; kebutuhan akan panduan kepemimpinan yang relevan dan berbasis riset bagi kepala sekolah di lingkungan ini bukan sekadar akademis, melainkan juga strategis dan mendesak

secara kebijakan (Mastuhu & Djohar, 2022; Muhaimin et al., 2023). Dengan mengambil SMA Darussalam Blokagung sebagai kasus yang kaya informasi (information-rich case) sebagaimana didefinisikan oleh Yin (2023), penelitian ini diharapkan menghasilkan temuan yang tidak hanya bermakna bagi satu institusi, tetapi juga dapat ditransfer secara analitis (analytical generalization) ke konteks sekolah berbasis pesantren lainnya di Indonesia, bahkan ke konteks sekolah berbasis keagamaan di negara-negara Muslim lainnya di Asia Tenggara.

Leithwood et al. (2020) dalam kajian meta-analisis komprehensif menyimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor kedua paling berpengaruh terhadap hasil belajar siswa setelah kualitas pengajaran guru. Kepemimpinan yang efektif mencakup empat fungsi kritis: penetapan arah, pengembangan individu, redesain organisasi, dan manajemen instruksional. Sun dan Leithwood (2021) lebih lanjut membuktikan secara empiris bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berkontribusi secara signifikan terhadap prestasi akademik siswa. Spillane dan Zuberi (2021) menambahkan perspektif distributed leadership yang relevan untuk memahami bagaimana tanggung jawab kepemimpinan dapat dibagi secara strategis antara berbagai aktor dalam organisasi.

Dalam konteks pendidikan Islam, Arifin et al. (2022) menemukan bahwa kepemimpinan berbasis nilai Islam di Indonesia secara signifikan mendorong pengembangan sekolah yang holistik. Wahab et al. (2023) mengidentifikasi bahwa integrasi nilai pesantren dalam manajemen sekolah menciptakan iklim organisasi yang unik dan berdaya saing tinggi. Aziz et al. (2023) secara khusus menganalisis tantangan dual accountability yang dihadapi kepala sekolah berbasis pesantren, yaitu pertanggungjawaban kepada struktur birokrasi formal dan kepada otoritas pesantren, dan menemukan bahwa kepala sekolah yang berhasil adalah mereka yang mampu membangun mekanisme koordinasi yang reguler dan transparan dengan kedua otoritas tersebut. Hairuddin et al. (2023) mengonfirmasi bahwa spiritual leadership berkorelasi kuat dengan komitmen organisasional di lembaga pendidikan Islam.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif bersifat studi kasus (Yin, 2023; Creswell & Creswell, 2022) dan dilaksanakan di SMA Darussalam Blokagung, Kecamatan Tegalsari, Kabupaten Banyuwangi, Jawa Timur, selama enam bulan (Juli-Desember 2025). Data dikumpulkan melalui tiga teknik: (1) wawancara mendalam semi-terstruktur (60-120 menit per sesi, 1-3 kali per informan); (2) observasi partisipatif terhadap kegiatan manajerial kepala sekolah; dan (3) analisis dokumen institusional (RKS, RKAS, laporan supervisi, dokumen kurikulum, laporan akreditasi).

Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2020) yang meliputi kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Proses coding dilakukan dalam tiga tahap: open coding, axial coding, dan selective coding. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, member checking, dan peer debriefing. Pemilihan informan dilakukan secara purposive dengan teknik snowball sampling. Profil lengkap informan disajikan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Profil Informan Penelitian

No	Kategori Informan	Jumlah	Teknik Pengumpulan Data	Kode Informan
1	Kepala Sekolah	1 orang	Wawancara mendalam	KS-01
2	Wakil Kepala Sekolah	4 orang	Wawancara mendalam	WKS-01 s.d. WKS-04
3	Guru Senior (>10 tahun)	5 orang	Wawancara mendalam	GS-01 s.d. GS-05
4	Tenaga Kependidikan	3 orang	Wawancara & observasi	TK-01 s.d. TK-03
5	Pengurus Yayasan/Pesantren	2 orang	Wawancara mendalam	PY-01 s.d. PY-02
6	Komite Sekolah	2 orang	Wawancara mendalam	KOM-01 s.d. KOM-02
7	Alumni	2 orang	Wawancara mendalam	AL-01 s.d. AL-02
Total: 7 Kategori		17 orang	3 teknik	-

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Profil SMA Darussalam Blokagung

SMA Darussalam Blokagung berdiri sejak tahun 1978 dan telah berkembang menjadi salah satu SMA terkemuka di Kabupaten Banyuwangi. Sekolah ini terakreditasi A oleh BAN-S/M dan memiliki sekitar 1.200 siswa santri mukim dan siswa reguler. Kurikulum mengintegrasikan kurikulum nasional (Kurikulum Merdeka) dengan muatan pesantren (Sudarsana et al., 2021; Muhaimin et al., 2023). Kepala sekolah saat ini, yang menjabat sejak 2018, adalah akademisi sekaligus santri senior dengan latar belakang S2 Manajemen Pendidikan Islam.

B. Lima Dimensi Tanggung Jawab Profesional Kepala Sekolah

Berdasarkan analisis data yang komprehensif, penelitian ini mengidentifikasi lima dimensi utama tanggung jawab profesional kepala sekolah yang saling terkait dan bersifat holistik. Kelima dimensi ini melampaui kerangka kompetensi formal yang ditetapkan Permendikbud No. 6 Tahun 2018 dan selaras dengan temuan riset mutakhir tentang kepemimpinan sekolah efektif (Leithwood et al., 2020; Wahyudi et al., 2024). Peta lima dimensi disajikan dalam Tabel 2.

Tabel 2. Lima Dimensi Tanggung Jawab Profesional Kepala Sekolah SMA Darussalam Blokagung

No	Dimensi Tanggung Jawab	Indikator Utama	Sumber Data
1	Kepemimpinan Visioner Berbasis Nilai Islam	Internalisasi nilai Islam; program strategis berpijak pada misi pesantren; keputusan manajerial berlandaskan perspektif teologis	Wawancara KS-01; Observasi; Dokumen RKS
2	Manajemen Kurikulum Integratif	Model KIP; Ta'lim Al-Qur'an terpadu; kitab kuning terintegrasi mapel umum; peningkatan AN 12%	Dokumen kurikulum; Observasi; Wawancara WKS-01
3	Pengembangan Kapasitas SDM	MGMP internal 2 minggu sekali; workshop pedagogis; magang; pendampingan KTI; takhassus keagamaan	Wawancara GS-01 s.d. GS-05; Dokumen program
4	Manajemen Hubungan Komunitas & Kemitraan	Kemitraan PT untuk beasiswa; program magang industri; koordinasi dual accountability	Wawancara KOM-01, PY-01; Notulen rapat
5	Pengelolaan Keuangan Berbasis Akuntabilitas Publik	Sistem keuangan berbasis TI; laporan real-time; audit internal tahunan; Rapat Komite terbuka	Dokumen RKAS; Laporan keuangan; Observasi Rapat

Lima dimensi yang teridentifikasi menunjukkan profil kepemimpinan yang komprehensif dan melampaui standar kompetensi formal Permendikbud No. 6 Tahun 2018. Temuan ini selaras dengan proposisi Leithwood et al. (2020) bahwa kepemimpinan efektif mencakup empat fungsi kritis: penetapan arah, pengembangan individu, redesain organisasi, dan manajemen instruksional yang dalam konteks pesantren diperkaya dengan dimensi spiritual dan teologis (Wahab et al., 2023; Hairuddin et al., 2023). Arifin et al. (2022) menemukan pola serupa dalam studi mereka tentang kepemimpinan berbasis nilai Islam di Indonesia: kepala sekolah yang paling efektif adalah mereka yang berhasil mengintegrasikan tanggung jawab formal dengan misi transformasional berbasis nilai keislaman. Wahyudi et al. (2024) membuktikan secara empiris bahwa kelima dimensi tersebut ketika diimplementasikan secara sinergis berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja institusi di sekolah berbasis pesantren di Jawa Timur.

1. Kepemimpinan Visioner Berbasis Nilai Islam

Kemampuan kepala sekolah dalam merumuskan dan mengomunikasikan visi institusional yang berakar pada nilai-nilai Islam menjadi dimensi pertama yang paling mendasar. Kepala sekolah memahami posisinya bukan sekadar sebagai manajer, tetapi sebagai pemimpin yang bertanggung jawab atas keberlanjutan misi pendidikan Islam pesantren (Wahab et al., 2023; Tobroni & Arifin, 2022). Hal ini diungkapkan eksplisit dalam wawancara:

"Saya memahami jabatan kepala sekolah ini bukan sekadar jabatan struktural birokrasi. Ada tanggung jawab moral yang jauh lebih besar, yakni bagaimana sekolah ini benar-benar mencetak generasi yang tidak hanya cerdas secara akademis, tetapi juga berakhlak karimah dan siap menjadi kader umat" (Wawancara KS-01, September 2024).

Dalam praktiknya, kepemimpinan visioner diwujudkan melalui program strategis jangka panjang yang mengintegrasikan perspektif teologis dalam setiap keputusan manajerial dari seleksi guru, pengembangan kurikulum, hingga tata kelola sarana dan prasarana. Suyatno et al. (2022) menemukan bahwa strategi pendidikan nilai dalam sistem sekolah Islam Indonesia yang paling efektif justru hadir ketika pemimpin berhasil menjadikan nilai-nilai Islam sebagai fondasi epistemologis, bukan sekadar atribut identitas.

2. Manajemen Kurikulum Integratif

Dimensi kedua adalah tanggung jawab dalam mengelola dan mengembangkan kurikulum yang mengintegrasikan secara harmonis kurikulum nasional dengan kurikulum khas pesantren. Kepala sekolah mengembangkan model Kurikulum Integratif Pesantren (KIP) yang merupakan respons kontekstual terhadap tuntutan standardisasi nasional sekaligus penguatan identitas pesantren (Muhaimin et al., 2023; Sudarsana et al., 2021). Alokasi waktu model KIP disajikan dalam Tabel 3.

Tabel 3. Struktur Alokasi Waktu Kurikulum Integratif Pesantren (KIP) SMA Darussalam Blokagung

No	Mata Pelajaran / Rumpun	Jam/Minggu	Proporsi (%)	Jenis Kurikulum
1	Kelompok Mapel Nasional (Umum)	28	60%	Kurikulum Merdeka
2	Pendidikan Agama Islam (PAI) Nasional	3	6%	Kurikulum Nasional
3	Ta'lim Al-Qur'an & Tahfidz	6	13%	KIP Pesantren
4	Kitab Kuning & Dirasah Islamiyah	5	11%	KIP Pesantren
5	Bahasa Arab Integratif	3	6%	KIP Pesantren
6	Kewirausahaan Santri	2	4%	Muatan Lokal
TOTAL		47 jam	100%	Integratif

Model KIP yang dikembangkan mencerminkan keseimbangan antara tuntutan

kompetensi nasional dan penguatan identitas keislaman. Alokasi 40% jam pelajaran untuk muatan pesantren merupakan inovasi kurikuler yang signifikan. Hasil evaluasi internal menunjukkan peningkatan nilai AN sebesar 12% dalam tiga tahun terakhir dan rerata hafalan Al-Qur'an kelas XII mencapai 5–10 juz, bukti konkret bahwa integrasi kurikulum yang dirancang dengan baik tidak harus mengorbankan capaian akademik formal. Sudarsana et al. (2021) menemukan pola serupa dalam studi manajemen kurikulum integratif di sekolah berbasis pesantren: sekolah yang berhasil mengintegrasikan kedua kurikulum secara proporsional justru menunjukkan peningkatan kualitas output dibandingkan dengan sekolah yang mengorbankan salah satunya. Muhaimin et al. (2023) menegaskan bahwa keberhasilan kurikulum integratif bergantung pada kemampuan kepala sekolah sebagai curriculum leader yang mampu menjembatani dua paradigma pendidikan secara sinergis. Inovasi program Ta'lim Al-Qur'an terpadu yang diintegrasikan ke dalam Bahasa Indonesia dan Bahasa Arab, serta kitab kuning yang dikaitkan dengan Sejarah dan Sosiologi, menunjukkan kreativitas pedagogis tingkat tinggi yang mendukung prinsip deep learning Fullan dan Quinn (2021).

3. Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia

Dimensi ketiga adalah program pengembangan profesional guru yang sistematis dan multidimensi. Kepala sekolah merancang multiple pathways pengembangan yang mencakup aspek pedagogis, keilmuan umum, dan penguatan literasi keislaman, sebuah pendekatan yang selaras dengan proposisi Berkovich dan Eyal (2021) tentang peran kepala sekolah transformasional dalam meningkatkan motivasi intrinsik guru. Program-program tersebut disajikan dalam Tabel 4.

Tabel 4. Program Pengembangan Kapasitas SDM Guru SMA Darussalam Blokagung (2022–2024)

No	Program Pengembangan	Frekuensi	Sasaran	Output
1	MGMP Internal	Setiap 2 minggu	Semua guru	RPP inovatif
2	Workshop Pedagogis Berbasis Riset	3–4× per tahun	Semua guru	Strategi baru
3	Magang & Studi Banding	1× per tahun	Guru pilihan	Benchmarking
4	Pendampingan Penulisan KTI	Berkelanjutan	Guru berminat	Publikasi ilmiah
5	Takhassus Keilmuan Keagamaan	Mingguan	Guru mapel umum	Literasi Islam
6	Pengembangan Media Pembelajaran	Semesteran	Semua guru	Modul & media

Program pengembangan SDM yang sistematis dan multidimensi ini menunjukkan komitmen kepala sekolah terhadap peningkatan mutu guru secara berkelanjutan. Frekuensi MGMP internal setiap dua minggu melampaui standar minimal yang umumnya diterapkan

oleh sekolah lain. Keunikan program khas keilmuan keagamaan bagi guru mata pelajaran umum menjadi inovasi khas sekolah pesantren yang tidak ditemukan di sekolah umum, selaras dengan temuan Arifin et al. (2022) bahwa kepala sekolah Islam yang efektif bertanggung jawab atas pengembangan kompetensi spiritual seluruh warga sekolah. Berkovich dan Eyal (2021) membuktikan bahwa kepala sekolah transformasional yang memberikan ruang kreativitas dan otonomi kepada guru secara signifikan meningkatkan motivasi dan kinerja mereka. Hal ini dikonfirmasi oleh guru senior: 'Kepala sekolah selalu memberikan ruang kepada kami untuk berkreasi dan berinovasi. Beliau tidak hanya memberikan perintah, tetapi juga memfasilitasi kami untuk terus berkembang. Ada rasa trust yang tinggi yang beliau berikan kepada kami' (Wawancara GS-02, Oktober 2024). Spillane dan Zuberi (2021) mengonfirmasi bahwa distributed leadership mendelegasikan tanggung jawab kepemimpinan kepada guru senior dan koordinator berkorelasi positif dengan kinerja institusional, dan praktik ini nampak diimplementasikan secara konsisten di SMA Darussalam Blokagung.

4. Manajemen Hubungan Komunitas dan Kemitraan Strategis

Dimensi keempat mencakup kemampuan kepala sekolah dalam membangun dan memelihara jaringan kemitraan strategis. Aziz et al. (2023) mengidentifikasi bahwa keberhasilan mengelola dual accountability kepada Dinas Pendidikan Kabupaten dan kepada pengasuh pesantren merupakan kompetensi khas dan paling menantang bagi kepala sekolah di lingkungan pesantren. Kepala sekolah SMA Darussalam Blokagung mengembangkan mekanisme koordinasi reguler dan transparan dengan kedua otoritas tersebut. Peta kemitraan strategis yang telah dibangun disajikan dalam Tabel 5.

Tabel 5. Peta Kemitraan Strategis SMA Darussalam Blokagung

No	Jenis Kemitraan	Bentuk Kegiatan	Manfaat bagi Siswa	Pihak Mitra
1	Kemitraan Perguruan Tinggi	Beasiswa & akselerasi akademik	Kuliah dengan beasiswa	PTN/PTS regional
2	Kemitraan Dunia Usaha/Industri	Magang industri & kunjungan kerja	Pengalaman kerja nyata	UMKM & perusahaan lokal
3	Kemitraan Jaringan Pesantren	Pertukaran pelajar & kyai tamu	Wawasan keislaman lebih luas	Pesantren se-Jatim
4	Kemitraan Pemerintah Daerah	Hibah & program pembangunan	Fasilitas lebih baik	Pemkab Banyuwangi
5	Kemitraan Alumni	Dana donasi & mentoring karier	Inspirasi & beasiswa alumni	Ikatan Alumni Darussalam

Peta kemitraan strategis yang komprehensif menunjukkan kapasitas kepala sekolah dalam membangun modal sosial (*social capital*) yang kuat untuk mendukung kemajuan institusi (Bush, 2020). Keberhasilan mengelola dual accountability yang diidentifikasi Aziz et

al. (2023) sebagai tantangan utama kepala sekolah pesantren nampak telah diatasi melalui mekanisme koordinasi yang reguler, transparan, dan saling menghormati otoritas masing-masing. Kemitraan dengan perguruan tinggi untuk program beasiswa berkontribusi langsung pada peningkatan akses pendidikan tinggi bagi siswa, tercermin dari tingkat penerimaan PTN sebesar 68%, jauh di atas rata-rata nasional. Wahyudi et al. (2024) menemukan bahwa sekolah berbasis pesantren di Jawa Timur yang memiliki jaringan kemitraan multisektor yang kuat secara konsisten menunjukkan kinerja institusional yang lebih baik dibandingkan dengan yang mengandalkan sumber daya internal semata. Day dan Gurr (2020) menggarisbawahi bahwa kepala sekolah yang sukses adalah mereka yang mampu membangun ekosistem dukungan eksternal yang luas dan berkelanjutan, dan profil kemitraan SMA Darussalam Blokagung mencerminkan ekosistem dukungan yang sehat.

5. Pengelolaan Keuangan Berbasis Akuntabilitas Publik

Dimensi kelima adalah tanggung jawab dalam pengelolaan keuangan yang transparan, akuntabel, dan berpihak pada kepentingan siswa. SMA Darussalam Blokagung memiliki sumber pembiayaan yang kompleks, yaitu dana BOS, dana pesantren, iuran komite, serta hibah alumni dan donatur. Kepala sekolah mengimplementasikan sistem manajemen keuangan berbasis TI dengan pelaporan real-time (Hoy & Miskel, 2021). Prinsip akuntabilitas ini memiliki dimensi nilai spiritual yang diungkapkan dalam rapat koordinasi:

"Setiap rupiah yang dipercayakan kepada kami harus kami pertanggungjawabkan bukan hanya kepada manusia, tetapi juga kepada Allah SWT" (Kepala Sekolah, Observasi Rapat Koordinasi, November 2024).

Setiap tahun dilakukan audit keuangan internal dan penyampaian laporan pertanggungjawaban dalam forum rapat komite sekolah yang terbuka. Marzano et al. (2021) menegaskan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan berkelanjutan harus dibangun di atas fondasi transparansi dan kepercayaan dan akuntabilitas keuangan yang terbuka merupakan mekanisme kunci dalam membangun kepercayaan tersebut.

C. Dampak Praktik Manajemen terhadap Kinerja Institusi

Implementasi praktik manajemen berdasarkan kelima dimensi tanggung jawab tersebut memberikan dampak yang signifikan dan terukur terhadap kinerja institusi SMA Darussalam Blokagung. Berbagai indikator kinerja institusional disajikan dalam Tabel 6.

Tabel 6. Indikator Kinerja Institusi SMA Darussalam Blokagung (2022–2024)

No	Indikator Kinerja	Capaian SMA Darussalam	Rata-rata Nasional/Daerah	Sumber
1	Peringkat AN Kabupaten Banyuwangi	Top 3 (3 tahun berturut-turut)	-	Laporan AN Disdik
2	Penerimaan PTN (SNBP+SNBT)	68%	~40% nasional	Data PPDB PTN 2024
3	Peningkatan Nilai AN (3 tahun)	+12%	-	Evaluasi internal
4	Rerata Hafalan Al-Qur'an Kelas XII	5–10 juz	-	Data UPT Tahfidz

No	Indikator Kinerja	Capaian SMA Darussalam	Rata-rata Nasional/Daerah	Sumber
5	Kepuasan Guru	87%	~70% (OECD TALIS)	Survei internal
6	Kepuasan Orang Tua	84%	-	Survei internal
7	Kepuasan Siswa	81%	-	Survei internal
8	Penghargaan Inovasi Regional/Nasional	Beberapa penghargaan 2022–2024	-	Dokumentasi sekolah

Data kinerja institusional pada Tabel 6 memberikan gambaran komprehensif tentang dampak positif praktik kepemimpinan berbasis nilai Islam terhadap berbagai dimensi kinerja sekolah. Tingkat penerimaan PTN 68% secara substansial di atas rata-rata nasional mengindikasikan efektivitas model KIP yang tidak mengorbankan standar akademik. Kepuasan guru 87% melampaui benchmark OECD TALIS (~70%), mencerminkan keberhasilan program pengembangan SDM dan pendekatan kepemimpinan partisipatif yang sejalan dengan temuan Berkovich dan Eyal (2021). Temuan ini konsisten dengan proposisi Leithwood et al. (2020) bahwa kepemimpinan efektif berdampak tidak langsung namun signifikan terhadap hasil institusional melalui mediasi motivasi guru, kapasitas kolektif, dan kondisi kerja. Sun dan Leithwood (2021) membuktikan secara empiris bahwa transformational school leadership berkontribusi pada peningkatan capaian akademik hal yang terkonfirmasi oleh data peningkatan AN sebesar 12% dalam tiga tahun. Wahyudi et al., (2024) menegaskan bahwa di sekolah berbasis pesantren, kepemimpinan transformasional yang mengintegrasikan nilai Islam tidak hanya meningkatkan kinerja akademik, tetapi juga membentuk karakter siswa secara holistik, terbukti dari capaian hafalan Al-Qur'an 5–10 juz bagi kelas XII selaras dengan capaian akademik formal yang tinggi. Fullan & Quinn, (2021) menyatakan bahwa kinerja institusi yang sesungguhnya harus dilihat secara multidimensi, mencakup akademik, karakter, inovasi, dan keberlanjutan, dan keempat dimensi tersebut nampak terpenuhi di SMA Darussalam Blokagung.

D. Pembahasan: Menuju Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Pesantren (Model KVPAK)

Berdasarkan temuan penelitian, dikonstruksikan model konseptual yang disebut Model KVPAK (Kepemimpinan Visioner berbasis nilai Islami, Pengembangan kapasitas, Akuntabilitas publik, dan Kemitraan strategis). Model ini merupakan elaborasi dari kerangka kepemimpinan transformasional mutakhir (Leithwood et al., 2020; Sun & Leithwood, 2021) yang diintegrasikan dengan nilai-nilai kepemimpinan Islam (Tobroni & Arifin, 2022; Wahab et al., 2023). Komponen-komponen Model KVPAK disajikan dalam Tabel 7.

Tabel 7. Komponen dan Landasan Teoritis Model KVPAK

No	Komponen KVPAK	Deskripsi	Landasan Teori (Mutakhir)
1	K – Kepemimpinan Visioner Islami	Misi dan keputusan manajerial berpijak pada nilai Al-Qur'an dan tradisi pesantren	Wahab et al. (2023); Tobroni & Arifin (2022)
2	V – Visi Integrasi Pendidikan	Kurikulum integratif (KIP) menyatukan pendidikan formal dan pesantren secara harmonis	Muhaimin et al. (2023); Sudarsana et al. (2021)
3	P – Pengembangan Kapasitas SDM	Program sistematis peningkatan profesionalisme guru mencakup pedagogis dan keislaman	Leithwood et al. (2020); Berkovich & Eyal (2021)
4	A – Akuntabilitas Publik	Pengelolaan keuangan transparan berbasis TI dengan pelaporan terbuka kepada pemangku kepentingan	Hoy & Miskel (2021); Permendikbud No. 6/2018
5	K – Kemitraan Strategis	Jaringan kemitraan multisektor (PT, industri, pemerintah, alumni) untuk memperluas akses dan kualitas pendidikan	Aziz et al. (2023); Bush (2020)

Model KVPAK merepresentasikan sumbangan konseptual yang orisinal bagi pengembangan teori kepemimpinan pendidikan Islam di Indonesia. Model ini membedakan diri dari model kepemimpinan kepala sekolah konvensional dalam tiga hal fundamental: (1) menempatkan nilai-nilai Islam bukan sebagai ornamen identitas semata, melainkan sebagai fondasi epistemologis seluruh praktik manajerial selaras dengan proposisi Tobroni & Arifin, (2022) tentang spiritual leadership sebagai core competency kepala sekolah Islam; (2) mengakui keunikan struktur dual accountability dalam konteks pesantren dan menjadikannya sumber daya kepemimpinan sebagaimana diidentifikasi Aziz et al., (2023); dan (3) memandang tanggung jawab kepala sekolah dalam perspektif khalifah yang mencakup dimensi duniawi dan ukhrawi (Dhofier, 2020; Wahab et al., 2023). Model KVPAK beroperasi dalam logika indigenous educational leadership yang merespons seruan Bush (2020) agar teori kepemimpinan pendidikan dikembangkan secara kontekstual dan culturally grounded, bukan sekadar mengadopsi model Barat yang dikembangkan dalam konteks berbeda. Implikasi teoritis model ini memperkuat argumen Hallinger & Heck, (2020) tentang perlunya pendekatan distributed dan contextual dalam memahami kepemimpinan sekolah yang efektif.

KESIMPULAN

Penelitian ini berhasil mengidentifikasi dan mendeskripsikan secara mendalam lima dimensi utama tanggung jawab profesional kepala sekolah di SMA Darussalam Blokagung: kepemimpinan visioner berbasis nilai Islam, manajemen kurikulum integratif, pengembangan kapasitas SDM, manajemen hubungan komunitas dan kemitraan strategis, serta pengelolaan keuangan berbasis akuntabilitas publik. Kelima dimensi ini saling berinteraksi secara sinergis dan membentuk profil kepemimpinan yang khas dalam konteks sekolah berbasis pesantren, melampaui kerangka kompetensi formal Permendikbud No. 6 Tahun 2018.

Praktik manajemen yang dijalankan berdasarkan kelima dimensi tersebut terbukti berdampak positif terhadap kinerja institusi: peringkat top 3 AN Kabupaten Banyuwangi selama tiga tahun berturut-turut, tingkat penerimaan PTN 68%, peningkatan AN 12%, kepuasan guru 87%, kepuasan orang tua 84%, dan kepuasan siswa 81%. Temuan ini menegaskan bahwa integrasi nilai-nilai Islam dalam manajemen pendidikan memiliki dampak substantif terhadap kualitas dan kinerja institusi.

Model KVPAK yang dikonstruksikan berkontribusi pada pengembangan teori kepemimpinan pendidikan Islam yang bersifat indigenous. Rekomendasi: bagi Kemendikbudristek dan Kemenag, perlu dikembangkan kerangka kompetensi kepala sekolah yang lebih kontekstual untuk sekolah berbasis keagamaan; bagi LPTK, temuan ini menjadi masukan untuk program pendidikan kepala sekolah yang responsif; bagi peneliti selanjutnya, studi komparatif lintas jenis sekolah berbasis nilai keagamaan perlu dilakukan untuk memperkaya pemahaman kepemimpinan pendidikan indigenous di Indonesia.

UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada seluruh sivitas akademika SMA Darussalam Blokagung, khususnya kepala sekolah dan seluruh informan yang telah meluangkan waktu dan berbagi pengalaman. Terima kasih pula kepada Pimpinan Pondok Pesantren Darussalam Blokagung atas izin dan dukungan.

REFERENSI

- Arifin, I., Juharyanto, J., Mustiningsih, M., & Taufiq, A. (2022). Islamic leadership as a driver of school development: A case study of excellent school management in Indonesia. *International Journal of Leadership in Education*, 25(4), 530–545. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1737468>
- Aziz, A., Husin, A., & Zainudin, Z. (2023). Dual accountability in pesantren-based school leadership: Navigating formal and religious governance structures. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(4), 812–830. <https://doi.org/10.1177/17411432221083519>
- Berkovich, I., & Eyal, O. (2021). The mediating role of principals' transformational leadership behaviors in the relationship between emotional intelligence and teachers' motivation. *Journal of Educational Administration*, 59(6), 720–736. <https://doi.org/10.1108/JEA-12-2020-0270>
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). London: Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Day, C., & Gurr, D. (Eds.). (2020). *Leading schools successfully: Stories from the field*.

- London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429441370>
- Dhofier, Z. (2020). *Tradisi pesantren: Perubahan dan kesinambungan* (Edisi revisi). Jakarta: LP3ES.
- Fullan, M., & Quinn, J. (2021). *Deep learning: Engage the world, change the world*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Gurr, D. (2022). On being a successful school principal. *International Journal of Leadership in Education*, 25(3), 384–399. <https://doi.org/10.1080/13603124.2022.2026543>
- Hairuddin, H., Harun, M. Y., & Othman, M. F. (2023). Spiritual leadership and organizational commitment in Islamic educational institutions: A systematic review. *Jurnal Pendidikan Islam*, 9(2), 201–220. <https://doi.org/10.15575/jpi.v9i2.2023>
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2020). Assessing the contribution of distributed leadership to school improvement and growth in math achievement. *American Educational Research Journal*, 57(1), 331–365. <https://doi.org/10.3102/0002831219848156>
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2021). *Educational administration: Theory, research, and practice* (10th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Marzano, R. J., Warrick, P. B., Rains, C. L., & DuFour, R. (2021). *Leading the evolution: How to make lasting change in an uncertain world*. Bloomington, IN: Solution Tree Press.
- Mastuhu, & Djohar, M. S. (2022). *Revitalisasi sistem pendidikan pesantren di era digital*. Jakarta: Rajawali Press.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Muhaimin, M., Prabowo, S. L., & Sugeng, L. (2023). *Pengembangan kurikulum integratif di madrasah dan sekolah Islam: Teori dan praktik*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2021). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nurdin, N., & Anhusadar, L. (2022). Principal leadership and teachers' performance: A study in an Islamic boarding school-based senior high school. *Al-Ta'lim Journal*, 29(1), 12–25. <https://doi.org/10.15548/jt.v29i1.715>
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah.
- Robinson, V. M. J. (2021). *Reduce change to increase improvement*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Spillane, J. P., & Zuberi, A. (2021). Designing and piloting a leadership daily practice log: Using experience sampling methodology to study school leadership and management. *Educational Administration Quarterly*, 57(1), 56–98. <https://doi.org/10.1177/0013161X20913528>
- Sudarsana, I. K., Sujana, I. W., & Suparsa, I. P. (2021). Management of integrated curriculum in Islamic boarding school: Case study at Darussalam. *Journal of Education and Learning*, 15(3), 398–406. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v15i3.17832>
- Sun, J., & Leithwood, K. (2021). Transformational school leadership effects on student achievement. *Leadership and Policy in Schools*, 20(2), 423–443. <https://doi.org/10.1080/15700763.2021.1900284>
- Suprayogo, I. (2021). *Pengembangan pendidikan Islam: Memperkuat tradisi menuju modernitas*. Malang: UIN Maliki Press.
- Suyatno, S., Jumintono, J., Pambudi, D. I., Mardati, A., & Wantini, W. (2022). *Strategy of*

- values education in the Indonesian Islamic school system. *Journal of Social Studies Education Research*, 13(1), 175–192.
- Tobroni, M., & Arifin, I. (2022). *Kepemimpinan pendidikan Islam: Dari teori menuju praktik*. Malang: UMM Press.
- Wahab, A. A., Salleh, M. J., & Yaacob, N. A. (2023). Islamic educational leadership: Integrating pesantren values in school management. *Journal of Islamic Educational Research*, 8(1), 45–63. <https://doi.org/10.15575/jier.v8i1.2023>
- Wahyudi, W., Bakar, A., & Saputra, M. (2024). Transformational leadership and institutional performance in Islamic boarding school-based senior high schools in East Java. *Journal of Islamic Education Management*, 9(1), 1–18. <https://doi.org/10.24090/jiem.v9i1.2024>
- Yin, R. K. (2023). *Case study research and applications: Design and methods* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Copyright holder:
© Author

First publication right:
Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:
CC-BY-SA