



Analisis dan Perancangan Struktur Kepemimpinan Organisasi Kependidikan Berbasis Integrasi Transformasional, Distributif, dan Instruksional dengan Kearifan Lokal (Daliha Na Tolu) di Pondok Pesantren Modern Darul Hikmah Medan

Rindi Lukita^{1*}, Selamat Riadi², Eka Daryanto³

^{1,2} Program Studi Pendidikan Guru Vokasi (S-2), Program Pascasarjana, Universitas Negeri Medan, Indonesia

Email: rindilukita2509@gmail.com¹, [selamatiriadi@unimed.ac.id](mailto:salamatiriadi@unimed.ac.id)², ekadaryanto@unimed.ac.id³

*Penulis korespondensi : rindilukita2509@gmail.com

Abstract, *Leadership in educational organizations, especially in the Darul Hikmah Modern Islamic Boarding School in Medan, faces the challenges of modernity that demand integration between traditional spiritual values and management professionalism. This study aims to analyze the existing leadership structure and design a new structure that integrates the Transformational, Distributive, and Instructional models that are aligned with the local wisdom of North Sumatra, namely the Daliha Na Tolu philosophy. The method used is qualitative case analysis with observation and interviews. The results of the analysis show that the current leadership is dominated by charismatic and centralistic styles (strong Transformational), but weak in the Distributive dimension (low teacher participation) and Adaptive Technology Instructional. The proposed new leadership structure design emphasizes the formation of a Quality Supervisory Board (DPM) and the Head of Human Resources & Regeneration. This new model places the Kyai/Head of the Islamic Boarding School as the spiritual authority (Hula-hula), Mudir/Executive Director as the managerial change agent (Dongan Tubu), and strengthens the academic/innovation function (Boru). The conclusion suggests that leadership transformation in this Islamic boarding school requires a shift from a figure-based system to a competency-based and collaborative system, making it an adaptive, professional institution firmly rooted in local values.*

Keywords: *Daliha Na Tolu, Distributive Leadership, Instructional Leadership, Islamic Boarding School, Transformational Leadership.*

Abstrak, Kepemimpinan dalam organisasi kependidikan, khususnya di Pondok Pesantren Modern Darul Hikmah Medan, menghadapi tantangan modernitas yang menuntut integrasi antara nilai spiritual tradisional dan profesionalisme manajemen. Penelitian ini bertujuan menganalisis struktur kepemimpinan yang ada dan merancang struktur baru yang mengintegrasikan model Transformasional, Distributif, dan Instruksional yang diselaraskan dengan kearifan lokal Sumatera Utara, yaitu falsafah Daliha Na Tolu. Metode yang digunakan adalah analisis kasus kualitatif dengan observasi dan wawancara. Hasil analisis menunjukkan kepemimpinan saat ini didominasi corak karismatik dan sentralistik (Transformasional kuat), namun lemah pada dimensi Distributif (partisipasi guru rendah) dan Instruksional Adaptif Teknologi. Rancangan struktur kepemimpinan baru yang diusulkan menekankan pembentukan Dewan Pengawas Mutu (DPM) dan Kepala Bidang SDM & Regenerasi. Model baru ini menempatkan Kyai/Pimpinan Pondok sebagai otoritas spiritual (Hula-hula), Mudir/Direktur Eksekutif sebagai agen perubahan manajerial (Dongan Tubu), dan memperkuat fungsi akademik/inovasi (Boru). Simpulan menunjukkan bahwa transformasi kepemimpinan di pesantren ini memerlukan pergeseran dari sistem berbasis figur ke sistem berbasis kompetensi dan kolaborasi, menjadikannya lembaga yang adaptif, profesional, dan berakar kuat pada nilai lokal.

Kata Kunci: Daliha Na Tolu, Kepemimpinan Distributif, Kepemimpinan Instruksional, Kepemimpinan Transformasional, Pondok Pesantren.

1. PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor kunci dalam menentukan keberhasilan organisasi kependidikan di Indonesia. Kepala sekolah, pengawas, maupun pejabat struktural di dinas pendidikan memiliki peran strategis dalam mengarahkan, menggerakkan, dan

mengembangkan sumber daya pendidikan agar selaras dengan tujuan nasional pendidikan. Menurut Bass dan Avolio (1994), kepemimpinan transformasional menekankan pentingnya kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan potensi bawahan guna mencapai perubahan positif dalam organisasi. Model ini terbukti efektif diterapkan dalam konteks pendidikan Indonesia karena mampu mendorong inovasi dan meningkatkan kinerja guru (Puruwita, 2022).

Dalam praktiknya, organisasi kependidikan di Indonesia tidak hanya mengandalkan satu model kepemimpinan. Model instruksional dan distributif juga berkembang seiring dengan tuntutan desentralisasi pendidikan. Hallinger (2011) menjelaskan bahwa kepemimpinan instruksional berfokus pada pengembangan kualitas pembelajaran melalui supervisi guru, perencanaan kurikulum, dan penciptaan iklim belajar yang kondusif. Sementara itu, kepemimpinan distributif mendorong kolaborasi antara kepala sekolah, wakil, dan guru dalam pengambilan keputusan strategis (Amzat et al., 2022). Kombinasi antara model transformasional, instruksional, dan distributif terbukti mampu meningkatkan efektivitas sekolah serta kepuasan kerja guru (Widiyan, 2021).

Namun demikian, dinamika kepemimpinan di Indonesia masih menghadapi tantangan serius, terutama akibat perbedaan kapasitas daerah dan keterbatasan sumber daya pendidikan. Sejak diberlakukannya kebijakan otonomi daerah, tanggung jawab pengelolaan pendidikan sebagian besar berada di bawah kewenangan pemerintah daerah (UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional). Meskipun kebijakan ini memberikan ruang bagi inovasi lokal, realitanya terjadi ketimpangan kualitas manajemen pendidikan antar daerah. Daerah dengan sumber daya manusia dan anggaran terbatas sering kali belum mampu mengimplementasikan model kepemimpinan yang efektif (Hadi, 2020).

Kondisi tersebut juga tercermin di Provinsi Sumatera Utara, yang merupakan salah satu wilayah dengan tingkat keberagaman sosial dan geografis yang tinggi. Penelitian oleh Siregar (2021) terhadap 59 SMP di Sumatera Utara menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas sekolah. Kepala sekolah yang mampu memotivasi guru, membangun visi bersama, dan memberikan keteladanan terbukti meningkatkan mutu pembelajaran. Namun di sisi lain, studi di Kabupaten Deliserdang (Marpaung, 2022) mengungkapkan bahwa kepala sekolah masih menghadapi hambatan berupa keterbatasan fasilitas, rendahnya kemampuan supervisi instruksional, serta kurangnya dukungan profesional berkelanjutan.

Selain itu, karakter masyarakat Sumatera Utara yang menjunjung tinggi nilai-nilai sosial seperti *Dalihan Na Tolu* menjadi potensi budaya yang dapat diintegrasikan dalam praktik kepemimpinan pendidikan. Harahap (2020) menyatakan bahwa falsafah *Dalihan Na Tolu* menekankan keseimbangan peran, penghormatan terhadap sesama, dan solidaritas kolektif — prinsip yang sejalan dengan konsep kepemimpinan distributif dan kolaboratif dalam organisasi modern. Dengan demikian, pendekatan kepemimpinan di Sumatera Utara perlu memadukan nilai-nilai budaya lokal dengan prinsip manajemen pendidikan berbasis data dan digitalisasi agar selaras dengan arah kebijakan nasional.

Dalam konteks organisasi pendidikan di Indonesia, kepemimpinan modern tidak lagi bergantung pada satu gaya. Kepemimpinan Transformasional ditekankan untuk membangun visi kebersamaan dan menginspirasi seluruh warga sekolah termasuk di lingkungan pesantren, di mana Kyai atau Mudir berperan sebagai figur sentral yang memberikan keteladanan moral dan spiritual (Bass & Avolio, 1994). Sementara itu, Kepemimpinan Distributif diperlukan untuk mendorong kolaborasi, pembagian peran, dan pemberdayaan ustaz, guru, serta pengurus santri dalam pengambilan keputusan, sejalan dengan nilai-nilai lokal seperti gotong royong atau falsafah *Dalihan Na Tolu* di Sumatera Utara (Spillane, 2006). Terakhir, Kepemimpinan Instruksional menjadi vital untuk memastikan fokus utama lembaga tetap pada peningkatan kualitas pengajaran, khususnya dalam penguasaan kurikulum agama dan umum (Hallinger, 2011).

Pondok Pesantren Modern Darul Hikmah Taman pendidikan Islam Medan. merupakan salah satu institusi pendidikan Islam yang memiliki peran strategis di Medan Utara. Sebagai lembaga yang memadukan pendidikan formal dan pembinaan karakter, Pesantren Darussalam menghadapi tantangan ganda: menjaga nilai-nilai tradisi keislaman sambil beradaptasi dengan tuntutan profesionalisme manajemen pendidikan di era Revolusi Industri 4.0. Analisis awal menunjukkan bahwa kepemimpinan di Pesantren Darussalam cenderung memiliki corak karismatik dan sentralistik, di mana otoritas spiritual dan manajerial terpusat pada figur Kyai. Hal ini sejalan dengan aspek kepemimpinan Transformasional dalam memberikan inspirasi dan arahan moral.

Penerapan Kepemimpinan Distributif menjadi krusial untuk mencegah sentralisasi berlebihan, memastikan guru dan staf memiliki rasa kepemilikan, dan memperkuat koordinasi antara Divisi Pendidikan, Divisi Kesantrian, dan Divisi Administrasi. Kurangnya distribusi kepemimpinan dapat menghambat inovasi dan regenerasi kepemimpinan di masa depan. Di sisi lain, penerapan Kepemimpinan Instruksional di pesantren ini perlu ditelaah lebih dalam. Efektivitas kepemimpinan instruksional sangat menentukan mutu lulusan Pesantren Modern

Darul Hikmah Taman pendidikan dalam menghadapi tantangan akademik dan kehidupan sosial. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada Analisis dan Perancangan Struktur Kepemimpinan Organisasi Kependidikan di Pondok Pesantren Modern Darul Hikmah Taman pendidikan Islam Medan. dengan mengintegrasikan ketiga pilar kepemimpinan modern Transformasional, Distributif, dan Instruksional yang diselaraskan dengan kearifan lokal Sumatera Utara. Rancangan struktur baru ini diharapkan dapat menjadi model kepemimpinan yang adaptif, kolaboratif, profesional, dan tetap berakar kuat pada nilai-nilai pesantren

Regulasi seperti Permendikbudristek Nomor 40 Tahun 2021 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah telah menegaskan pentingnya peran kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran (*leader of learning*) dan inovator di satuan pendidikan. Namun implementasi kebijakan tersebut memerlukan dukungan struktur organisasi yang memungkinkan pembagian peran kepemimpinan secara efektif dan kolaboratif. Tanpa perancangan struktur yang tepat, kebijakan tersebut sulit diwujudkan dalam praktik, terutama di daerah dengan keterbatasan sumber daya seperti sebagian wilayah Sumatera Utara.

Oleh karena itu, diperlukan rancangan struktur kepemimpinan organisasi kependidikan yang inovatif, kontekstual, dan adaptif terhadap tantangan pembangunan pendidikan di era kini. Struktur yang diusulkan harus mampu Mengintegrasikan prinsip kepemimpinan transformasional, instruksional, dan distributif dalam satu sistem yang saling melengkapi, Menyesuaikan diri dengan kondisi keberagaman sosial dan budaya lokal, seperti nilai gotong royong dan falsafah Dalihan Na Tolu., Mendukung digitalisasi dan manajemen berbasis data, agar kebijakan dan evaluasi pendidikan menjadi lebih akuntabel dan efisien, Mendorong pemerataan mutu pendidikan antar wilayah melalui penguatan kolaborasi lintas sektor (pemerintah, sekolah, industri, dan masyarakat).

2. KAJIAN TEORI

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*) adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada upaya seorang pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan mentransformasi bawahannya agar mampu melampaui kepentingan pribadi demi tercapainya tujuan bersama organisasi. Menurut teori ini, pemimpin transformasional bukan hanya mengatur dan mengontrol, tetapi juga berperan sebagai sumber inspirasi, panutan, serta agen perubahan yang mendorong tumbuhnya semangat kerja, kreativitas, dan loyalitas anggota organisasi.

Kepemimpinan Distributif

Konsep ini menekankan pembagian tanggung jawab kepemimpinan di antara berbagai anggota organisasi, bukan hanya terpusat pada satu individu. Spillane (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan distributif mendorong kolaborasi, partisipasi guru, dan pemberdayaan komunitas sekolah dalam pengambilan keputusan. Dalam konteks pendidikan Indonesia, model ini sejalan dengan semangat *gotong royong* dan musyawarah, yang menjadi nilai budaya dasar bangsa. Kepemimpinan Distributif (Distributed Leadership) adalah teori kepemimpinan yang menekankan bahwa tanggung jawab dan kekuasaan dalam memimpin tidak hanya berada di tangan satu orang (misalnya kepala sekolah), tetapi disebarkan atau dibagikan kepada berbagai anggota organisasi terutama guru, staf, dan komunitas sekolah.

Kepemimpinan Instruksional

Kepemimpinan Instruksional (Instructional Leadership) adalah teori kepemimpinan yang berfokus pada upaya pemimpin pendidikan terutama kepala sekolah untuk meningkatkan kualitas proses dan hasil pembelajaran di lembaga pendidikan. Dalam model ini, pemimpin tidak hanya berperan sebagai administrator, tetapi juga sebagai pemimpin pembelajaran (leader of learning) yang memantau, menilai, dan mendukung kinerja guru serta perkembangan siswa.

Nilai Lokal Dalihan Na Tolu

Di Sumatera Utara, falsafah Dalihan Na Tolu yang menekankan keseimbangan hubungan antara *hula-hula* (pihak yang dihormati), *dongan tubu* (rekan seajar), dan *boru* (pihak yang dihargai) dapat dijadikan pedoman kepemimpinan dalam mengelola lembaga pendidikan. Prinsip ini mengajarkan pentingnya etika sosial, rasa hormat, dan keadilan dalam setiap hubungan kerja dan pengambilan keputusan. Pemimpin pendidikan yang berlandaskan nilai-nilai lokal seperti Dalihan Na Tolu akan mampu membangun lingkungan kerja yang harmonis, saling menghargai, dan berorientasi pada kesejahteraan bersama. Di sisi lain, integrasi nilai lokal dengan prinsip kepemimpinan transformatif dan global akan melahirkan model kepemimpinan yang berakar kuat pada budaya bangsa namun tetap relevan dengan tantangan modern.

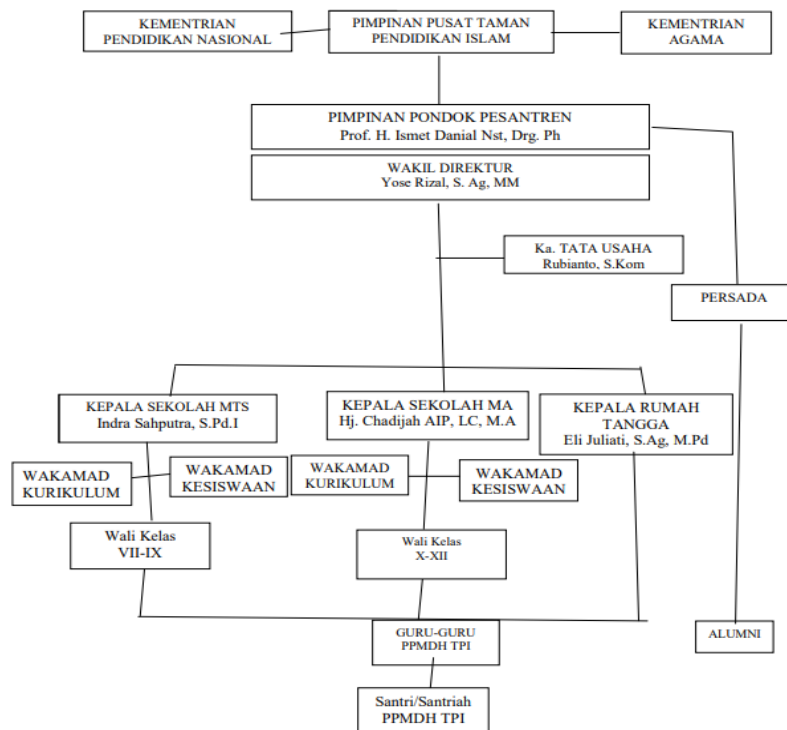
3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif-kualitatif dengan metode analisis dokumen. Sumber data penelitian berupa bagan struktur organisasi yang diambil dari penelitian terdahulu mengenai Pondok Pesantren Modern Darul Hikmah. Bagan tersebut dianalisis kembali melalui proses identifikasi, kategorisasi fungsi kepemimpinan, serta interpretasi berdasarkan teori kepemimpinan transformasional, distributif, dan instruksional. Analisis ini

bertujuan untuk menghasilkan rancangan struktur kepemimpinan yang lebih adaptif dan relevan dengan kebutuhan pengelolaan lembaga pendidikan masa kini.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil dan Struktur Organisasi Pondok Pesantren Darul Hikmah



Gambar 1. Bagan Kepemimpinan Pondok Pesantren Darul Hikmah.

Struktur organisasi saat ini dicirikan oleh sentralisasi otoritas dengan diferensiasi fungsional yang formal di tingkat pelaksana. Otoritas tertinggi dipegang oleh Pimpian Pondok yang memiliki kredibilitas keilmuan dan karisma kuat. Tiga pilar manajerial utama yang jelas (Administrasi, Akademik, dan Kesantrian) beroperasi di bawah Wakil Direktur, menunjukkan corak sentralistik yang kuat.

Analisis Tiga Pilar Kepemimpinan (Transformasional, Distributif, dan Instruksional)

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, efektivitas kepemimpinan PPMDH dievaluasi sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional (Kesesuaian Kuat) Kepemimpinan Transformasional terwujud sangat kuat melalui figur Kyai/Pimpian Pondok. Pimpinan berfungsi sebagai sumber inspirasi dan moral (*Idealized Influence*), menanamkan *core values* keislaman, dan memberikan keteladanan akhlak dan disiplin ibadah kepada seluruh warga pesantren.

Otoritas moral ini selaras dengan peran **Hula-hula** spiritual dalam Dalihan Na Tolu, yang dihormati dan diikuti, menjadikannya pilar utama yang menjaga visi kebersamaan lembaga. Hasil observasi menunjukkan skor inspirasi dan motivasi yang sangat tinggi dan keteladanan.

2. Kepemimpinan Distributif (Kelemahan Signifikan) PPMDH menunjukkan kelemahan signifikan pada dimensi Distributif. Struktur yang ada menciptakan sentralisasi berlebihan pada Pimpinan Pondok, mengakibatkan *bottleneck* dalam pengambilan keputusan harian. Partisipasi Guru/Ustaz dalam pengambilan keputusan strategis, seperti penentuan kurikulum atau alokasi anggaran, masih rendah. Prinsip Dongan Tubu (rekan sejawat yang setara) tidak terwujud secara optimal dalam proses ini, karena kewenangan final tetap terpusat, menghambat kolaborasi horizontal dan rasa kepemilikan staf. Hasil observasi mengonfirmasi partisipasi keputusan yang rendah.
3. Kepemimpinan Instruksional (Konvensional dan Kurang Adaptif) Kepemimpinan Instruksional terimplementasi melalui supervisi akademik rutin dan penetapan visi akademik yang tinggi terkait kualitas pengajaran agama dan umum. Pimpinan menggunakan data capaian santri untuk mengevaluasi kinerja dan merevisi metode mengajar. Namun, dimensi ini masih konvensional dan kurang adaptif teknologi. Kurangnya unit khusus untuk Pengembangan SDM atau Inovasi Digital menunjukkan bahwa fokus instruksional belum didukung sistem pelatihan profesional berkelanjutan bagi Guru/Ustaz, yang vital di era Revolusi Industri 4.0. Ini mengindikasikan kurangnya fokus pada menyiapkan Boru (generasi penerus) dengan bekal dan kompetensi modern yang memadai.

Pengaruh Konteks Lokal Sumatera Utara

Kepemimpinan di Pesantren Modern Darul Hikmah Taman pendidikantidak terlepas dari konteks sosial-budaya, ekonomi, dan geografis di Sumatera Utara.

Tabel 1. Pengaruh Konteks Lokal Terhadap Kepemimpinan Pesantren.

Konteks Lokal	Bentuk Pengaruh	Implikasi Pada Struktur
Multikulturalisme SUMUT	Adanya Pimpinan Pondok (Nst) dan Wakil Direktur (S.Ag,	Organisasi menunjukkan praktik kepemimpinan yang inklusif secara etnis (asumsi dari penamaan) meskipun sentralistik. Struktur ini harus dipastikan menjamin toleransi dalam operasionalnya.
	MM) serta nama-nama di jabatan manajerial..	

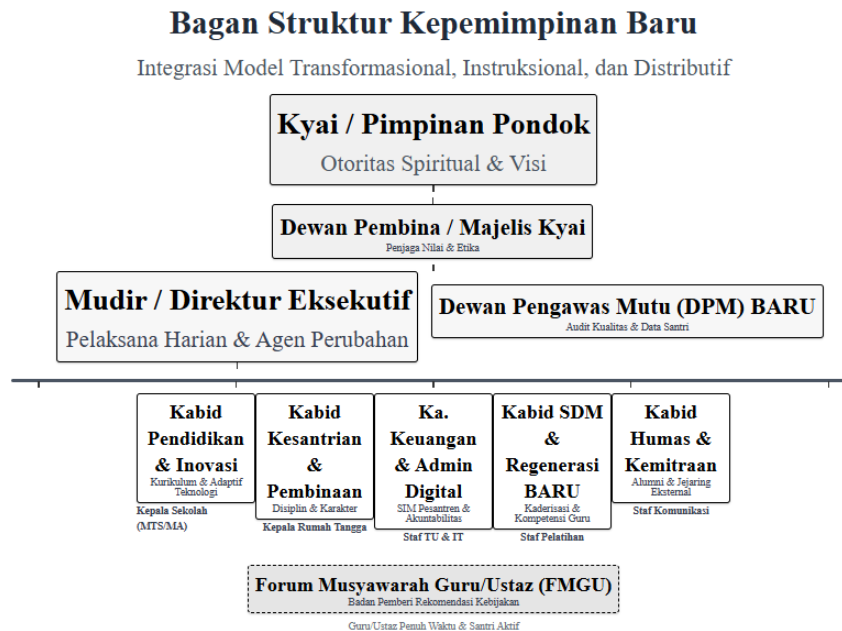
Falsafah Dalihan Na Tolu	Mendukung Prinsip Distributif dan Partisipatif.	Meskipun bukan budaya asli pesantren, nilai-nilai dasarnya (penghormatan, keadilan, keseimbangan peran) sejalan dengan konsep Kepemimpinan Distributif. Pimpinan dihormati (posisi <i>Hula-hula</i> spiritual), Guru/Staf dihargai peran seajarnya (<i>Dongan Tubu</i>), dan Santri diberi ruang pengembangan (<i>Boru</i>).
Kondisi Geografis Medan	Lokasi di daerah urban/padat dan heterogen.	Struktur membutuhkan Kepala Rumah Tangga yang kuat (Eli Juliati, S.Ag, M.Pd) untuk mengelola disiplin dan kehidupan Kesantrian yang kompleks di tengah lingkungan perkotaan.
Jejaring Sosial (Alumni/PERSADA)	Terdapat garis koordinasi dengan PERSADA dan Alumni.	Struktur mengakomodasi nilai kekeluargaan dan gotong royong lokal. Alumni berfungsi sebagai stakeholder penting yang membantu pendanaan atau pengembangan.

Rancangan Struktur Kepemimpinan Baru (Kepemimpinan Integratif)

Rancangan struktur baru didasarkan pada filosofi Kepemimpinan Integratif yang menyeimbangkan nilai spiritual (Transformasional) dengan manajemen modern (Distributif dan Instruksional).

Prinsip Dasar Rancangan:

1. Transformasional/Hula-hula: Kyai/Pimpinan Pondok dipertahankan sebagai pusat moral dan spiritual.
2. Distributif/Dongan Tubu: Pengambilan keputusan operasional digeser ke Forum Musyawarah Guru/Ustaz (FMGU) untuk pemberdayaan guru dan kolaborasi.
3. Instruksional/Boru: Memformalkan fungsi Pengawasan Mutu dan Pengembangan SDM (Kabid SDM & Regenerasi BARU) untuk menyiapkan *Boru* (generasi penerus/santri dan guru muda) dengan kompetensi terbaik.



Gambar 2. Bagan Alur Struktur Organisasi yang Baru

Mekanisme Koordinasi dan Keputusan Mekanisme ini dirancang untuk menjadi kolektif dan berbasis data. Keputusan strategis diawali dengan analisis data (dari DPM), direkomendasikan melalui Konsensus Kolektif di FMGU (Distributif), dan disetujui final oleh Kyai (Transformasional). Penggunaan Sistem Informasi Manajemen (SIM Pesantren) terpadu dianjurkan untuk menjamin transparansi dan akuntabilitas.

1. Lapisan Strategis dan Visi (*Hula-hula*)

- a) Kyai/Pimpinan Pondok: Peran ini dipertahankan sebagai otoritas spiritual tertinggi (*Hula-hula*), fokus pada inspirasi, keteladanan, dan penjaga visi jangka panjang.

2. Lapisan Manajerial Eksekutif dan Pengendalian Mutu (*Dongan Tubu Fungsional*)

- a) Mudir/Direktur Eksekutif: Berperan sebagai Agen Perubahan Manajerial, memimpin kolaborasi horizontal antar-divisi, dan mengelola sistem manajemen berbasis data digital. Mudir berfungsi sebagai *Dongan Tubu* strategis.
- b) Dewan Pengawas Mutu (DPM) BARU: Dibentuk sebagai unit independen (*Dongan Tubu* kontrol) untuk menjamin kualitas akademik objektif melalui supervisi berbasis data santri dan audit kurikulum (Instruksional).

3. Lapisan Operasional dan Pemberdayaan (*Distributif/Boru*)

- a) Kepala Bidang SDM & Regenerasi (BARU): Memperkuat dimensi Distributif dan Boru. Bertanggung jawab merancang program *mentoring* dan pelatihan kepemimpinan kader penerus untuk memastikan keberlanjutan dan regenerasi.
- b) Kepala Bidang Pendidikan & Inovasi (BARU): Pilar utama Kepemimpinan Instruksional dan Boru. Bertanggung jawab merancang kurikulum terintegrasi dan

memimpin program digitalisasi pembelajaran, membekali santri dan guru dengan ilmu modern.

- c) Forum Musyawarah Guru/Ustaz (FMGU): Diangkat menjadi bagian formal untuk Musyawarah Kolektif, merealisasikan prinsip Dongan Tubu dan pemberdayaan guru dalam keputusan operasional dan strategis.

4. KESIMPULAN

Kepemimpinan di Pondok Pesantren Modern Darul Hikmah ditopang kuat oleh model Transformasional yang karismatik, tetapi menghadapi keterbatasan pada dimensi Distributif dan Instruksional yang adaptif terhadap teknologi. Sentralisasi otoritas menghambat partisipasi guru dan menghambat inovasi. Rancangan struktur baru yang mengintegrasikan model Transformasional, Distributif, dan Instruksional serta diselaraskan dengan falsafah Daliha Na Tolu berhasil menciptakan kerangka kepemimpinan yang: Berakar Kuat: Kyai/Pimpinan Pondok sebagai Hula-hula spiritual, menjaga visi dan nilai; Kolaboratif: Penguatan peran Mudir (Dongan Tubu) dan pembentukan FMGU, mewujudkan kolaborasi horizontal dan pendelegasian wewenang.; Berorientasi Mutu & Adaptif: Pembentukan DPM dan Kabid SDM & Regenerasi (Boru), memastikan peningkatan kualitas pengajaran berbasis data dan menyiapkan kader pemimpin masa depan.

Transformasi ini adalah pergeseran paradigma dari sistem berbasis figur ke sistem berbasis kompetensi, kolaborasi, dan adaptasi teknologi, yang relevan dengan tantangan pendidikan nasional dan global.

DAFTAR PUSTAKA

- Amzat, J. H., Iyekekpolor, I. O., & Akerele, A. A. (2022). Distributed Leadership, Organizational Culture and Teachers' Job Performance in Selected Public Secondary Schools in Lagos State, Nigeria. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 9(3), 108-117.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bush, T. (2011). *Theories of Educational Leadership and Management* (4th ed.). London: Sage Publications.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2009). *Shaping School Culture: The Power of Shared Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hadi, S. (2020). Desentralisasi Pendidikan dan Kesenjangan Mutu: Studi Kasus di Beberapa Daerah di Indonesia. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 26(1), 1-15.

- Hallinger, P. (2011). Leadership for Learning: Lessons from 25 Years of Research. *Asian Pacific Journal of Education*, 31(2), 99-110.
- Hallinger, P., & Murphy, J. F. (1985). Assessing the Instructional Management Behavior of Principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217-248. <https://doi.org/10.1086/461445>
- Harahap, R. H. (2020). Integrasi Falsafah Dalihan Na Tolu dalam Kepemimpinan Sekolah di Tapanuli Bagian Selatan. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 20(3), 300-315.
- Hasibuan, A. R. (2019). Studi tentang Santri Berbakat di Pondok Pesantren Modern Darul Hikmah Taman Pendidikan Islam Medan T.A 2018/2019. Medan
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2021). *Laporan Implementasi Permendikbudristek Nomor 40 Tahun 2021 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah*. Jakarta: Kemendikbud.
- Marpaung, S. (2022). Keterbatasan Fasilitas dan Supervisi Instruksional pada Kepala Sekolah di Kabupaten Deliserdang. *Jurnal Manajemen Pendidikan Indonesia*, 3(1), 50-65.
- Permendikbudristek Nomor 40 Tahun 2021 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah.
- Puruwita, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Inovasi Guru di Sekolah Menengah. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 15(2), 110-125.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Siregar, A. M. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Efektivitas Sekolah Menengah di Sumatera Utara. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 22(4), 450-465.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas).
- Widiyan, I. (2021). Kombinasi Kepemimpinan Transformasional, Instruksional, dan Distributif dalam Peningkatan Efektivitas Sekolah. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 12(3), 201-215.