



Analisis dan Perancangan Struktur Kepemimpinan Organisasi Kependidikan di Pondok Pesantren Al-Mukhlisin Deli Serdang Sumatera Utara

Muhammad Ilham Winaldi ^{1*}, Selamat Riadi ², Eka Daryanto ³

¹⁻³ Program Studi Pendidikan Guru Vokasi (S-2), Program Pascasarjana, Universitas Negeri Medan, Indonesia

Email : ilham.winaldi29@gmail.com ¹, [selamatriadi@unimed.ac.id](mailto:salamatriadi@unimed.ac.id) ², ekadaryanto@unimed.ac.id ³

*Penulis korespondensi : ilham.winaldi29@gmail.com

Abstract. *Islamic boarding schools (pondok pesantren) are the oldest Islamic educational institutions in Indonesia, playing a significant role in shaping the moral, spiritual, and intellectual character of society. Alongside the growing integration of formal education, pesantren are required to develop more modern and adaptive leadership models without abandoning their traditional values. This study aims to design a pesantren leadership structure that integrates transformational, distributive, and instructional leadership principles rooted in local culture. The analysis conducted at Pondok Pesantren Al-Mukhlisin in Deli Serdang Regency indicates that leadership patterns remain centered on the kiai figure, resulting in suboptimal coordination and delegation of authority. Transformational leadership is needed to foster inspiration and motivation; distributive leadership to strengthen collaboration and participation; and instructional leadership to ensure instructional quality and teachers' professional development. The integration of these three leadership models is believed to create a pesantren leadership system that is visionary, participatory, and quality-oriented, while remaining aligned with local cultural values such as gotong royong, musyawarah, and familial solidarity. Thus, pesantren can evolve into innovative, adaptive, and sustainable Islamic educational institutions in the modern era.*

Keywords: *Distributive, Instructional, Islamic Boarding School, Local Culture, Pesantren Leadership, Transformational*

Abstrak, Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia yang berperan penting dalam membentuk moral, spiritual, dan intelektual masyarakat. Seiring dengan integrasi pendidikan formal, pesantren dituntut untuk mengembangkan model kepemimpinan yang lebih modern dan adaptif tanpa meninggalkan nilai-nilai tradisional. Penelitian ini bertujuan untuk merancang struktur kepemimpinan pesantren yang mengintegrasikan prinsip kepemimpinan transformasional, distributif, dan instruksional berbasis budaya lokal. Hasil analisis di Pondok Pesantren Al-Mukhlisin, Kabupaten Deli Serdang, menunjukkan bahwa pola kepemimpinan masih berpusat pada figur kiai, sehingga koordinasi dan pendelegasian wewenang belum optimal. Kepemimpinan transformasional diperlukan untuk menumbuhkan inspirasi dan motivasi; kepemimpinan distributif untuk memperkuat kolaborasi dan partisipasi; serta kepemimpinan instruksional untuk memastikan mutu pembelajaran dan pengembangan profesional guru. Integrasi ketiga model ini diyakini mampu menciptakan sistem kepemimpinan pesantren yang visioner, partisipatif, dan berorientasi mutu, sekaligus selaras dengan nilai-nilai budaya lokal seperti gotong royong, musyawarah, dan kekeluargaan. Dengan demikian, pesantren dapat menjadi lembaga pendidikan Islam yang inovatif, adaptif, dan berkelanjutan di era modern.

Kata Kunci: Budaya Lokal, Distributif, Intruksional, Kepemimpinan Pesantren, Pondok Pesantren, Transformasional.

1. PENDAHULUAN

Pondok pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia yang memiliki peran penting dalam pembinaan moral, spiritual, dan intelektual masyarakat. Sebagai lembaga yang berakar kuat pada tradisi keislaman, pesantren tidak hanya berfungsi sebagai tempat pengajaran agama, tetapi juga menjadi wadah pembentukan karakter, kemandirian, dan kepemimpinan santri (Zuhriyah, 2018). Pesantren berkontribusi besar dalam

membentuk identitas keislaman dan keindonesiaan melalui pendidikan berbasis nilai moral dan akhlak.

Dalam perkembangannya, sistem pendidikan pesantren mengalami transformasi yang signifikan, terutama setelah diintegrasikannya pendidikan formal ke dalam kurikulum pesantren. Kondisi ini menuntut pesantren untuk mengadaptasi pola manajemen dan kepemimpinan yang lebih modern tanpa menghilangkan karakter khas tradisionalnya (Azra, 2019). Dengan bertambahnya fungsi pesantren sebagai penyelenggara pendidikan formal, tanggung jawab manajerial meningkat, sehingga dibutuhkan sistem kepemimpinan yang mampu menjembatani nilai-nilai tradisi dan tuntutan modernisasi.

Salah satu pesantren yang menghadapi dinamika tersebut adalah Pondok Pesantren Al-Mukhlisin di Kabupaten Deli Serdang, Sumatera Utara. Pesantren ini memadukan sistem pendidikan formal dan nonformal serta memiliki peran strategis dalam pengembangan pendidikan Islam di daerah tersebut. Namun, sebagaimana banyak pesantren lain, Al-Mukhlisin masih menghadapi tantangan dalam hal pengelolaan organisasi dan pembagian peran kepemimpinan. Posisi kiai sebagai figur sentral tetap dominan dalam pengambilan keputusan, sementara koordinasi antarbidang dan inovasi kelembagaan masih perlu diperkuat (Machfudz, 2020).

Secara umum, kepemimpinan di banyak pesantren di Indonesia masih berpusat pada figur kiai yang berperan sebagai pemimpin spiritual dan administratif sekaligus. Model kepemimpinan karismatik-paternalistik ini efektif dalam menjaga nilai moral dan disiplin, tetapi kurang adaptif terhadap kebutuhan manajerial modern (Suryadinata, 2021). Nizar dan Zainuddin (2020) menemukan bahwa ketergantungan pada figur kiai menyebabkan sulitnya regenerasi kepemimpinan dan lemahnya sistem pembagian wewenang. Hal ini menjadikan efektivitas organisasi sangat bergantung pada kapasitas individu pemimpin.

Menyikapi kondisi tersebut, dibutuhkan model kepemimpinan pesantren yang lebih kolaboratif, partisipatif, dan adaptif terhadap perubahan zaman. Tiga pendekatan kepemimpinan modern yang relevan untuk dikontekstualisasikan dalam lingkungan pesantren adalah kepemimpinan transformasional, distributif, dan instruksional. Ketiganya dapat membentuk kerangka kepemimpinan yang utuh, dengan peran transformasional sebagai penggerak visi, distributif sebagai fondasi kolaborasi, dan instruksional sebagai penjaga mutu pendidikan.

Kepemimpinan transformasional menekankan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama (Leithwood & Jantzi, 2006). Dalam konteks pesantren, gaya kepemimpinan ini

penting untuk menumbuhkan semangat perubahan di kalangan ustaz, guru, dan santri tanpa meninggalkan nilai-nilai religius. Pemimpin transformasional dapat menanamkan visi keumatan dan kemanusiaan yang menjadi dasar pembaruan sistem pendidikan pesantren.

Sementara itu, kepemimpinan distributif menekankan pentingnya kolaborasi, partisipasi, dan pembagian tanggung jawab di antara anggota organisasi (Harris, 2019). Dalam pesantren, penerapan model ini berarti memberi ruang bagi guru, santri senior, dan pengurus untuk terlibat aktif dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan program. Model ini sejalan dengan semangat musyawarah dan gotong royong, yang merupakan nilai sosial khas masyarakat Indonesia dan Sumatera Utara (Nasution, 2023).

Adapun kepemimpinan instruksional berfokus pada peningkatan kualitas pembelajaran melalui supervisi akademik, pengembangan profesional guru, dan evaluasi hasil belajar (Hallinger, 2011). Model ini menjadi sangat penting bagi pesantren yang telah mengintegrasikan sistem pendidikan formal, karena dapat memastikan mutu pengajaran kitab kuning maupun pelajaran umum tetap terjaga. Pemimpin instruksional tidak hanya berperan sebagai administrator, tetapi juga sebagai pembimbing akademik dan fasilitator pembelajaran inovatif.

Integrasi ketiga model tersebut dipandang sebagai pendekatan ideal untuk pengembangan kepemimpinan pesantren masa kini. Kepemimpinan transformasional memberikan arah dan inspirasi, kepemimpinan distributif memperkuat rasa memiliki dan kolaborasi, sedangkan kepemimpinan instruksional menjaga kualitas akademik sebagai inti dari proses pendidikan. Ketiganya jika diterapkan secara sinergis akan menghasilkan sistem kepemimpinan yang visioner, partisipatif, dan berorientasi pada mutu.

Selain aspek struktural, dinamika sosial-budaya lokal juga berpengaruh besar terhadap praktik kepemimpinan pesantren. Nilai-nilai seperti kekeluargaan, musyawarah, dan gotong royong dapat menjadi kekuatan dalam menciptakan lingkungan belajar yang inklusif dan harmonis (Nasution, 2023). Oleh karena itu, pengembangan model kepemimpinan pesantren berbasis budaya lokal menjadi penting agar praktik kepemimpinan tidak sekadar meniru konsep modern, tetapi benar-benar kontekstual dengan karakter masyarakatnya.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk merancang struktur kepemimpinan pesantren yang mengintegrasikan prinsip transformasional, distributif, dan instruksional berbasis budaya lokal, khususnya pada Pondok Pesantren Al-Mukhlisin Deli Serdang. Pendekatan ini diharapkan dapat menghasilkan model kepemimpinan yang lebih adaptif terhadap perkembangan zaman, memperkuat peran kolaboratif antar unsur pesantren, dan meningkatkan efektivitas pendidikan Islam di era modern.

2. KAJIAN TEORI

Teori Kepemimpinan Pendidikan

Kepemimpinan pendidikan merupakan proses memengaruhi dan mengarahkan seluruh komponen lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan pembelajaran dan pengembangan manusia secara utuh. Menurut Bush (2011), kepemimpinan pendidikan bukan sekadar urusan administratif, melainkan upaya strategis dalam menggerakkan budaya belajar dan meningkatkan mutu pendidikan. Dalam perkembangannya, terdapat tiga model kepemimpinan utama yang relevan, yaitu transformasional, distributif, dan instruksional.

Kepemimpinan pendidikan mencakup aspek moral, sosial, dan pedagogis. Pemimpin berperan sebagai agen perubahan (*change agent*) yang menciptakan lingkungan belajar efektif dan adil, serta menumbuhkan kolaborasi antara guru, peserta didik, dan masyarakat.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menekankan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan mentransformasi perilaku anggota organisasi menuju visi bersama. Bass dan Riggio (2006) menyebut empat komponennya, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Dalam konteks pendidikan, gaya ini terbukti meningkatkan profesionalisme guru dan budaya inovatif sekolah (Leithwood & Jantzi, 2006).

Dalam sistem pendidikan Indonesia yang kini desentralistik, kepemimpinan transformasional sangat dibutuhkan agar sekolah dan pesantren mampu menyesuaikan kebijakan dengan kebutuhan lokal serta mendorong perubahan yang berkelanjutan.

Kepemimpinan Distributif

Kepemimpinan distributif menekankan pembagian tanggung jawab dan peran kepemimpinan di antara seluruh anggota organisasi. Harris (2019) menjelaskan bahwa model ini mendorong partisipasi aktif, kolaborasi, dan rasa memiliki terhadap tujuan lembaga. Dalam konteks kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), pendekatan ini relevan karena mengoptimalkan potensi semua pihak, bukan hanya pimpinan.

Dalam pesantren, model distributif memungkinkan kolaborasi antara kiai, ustaz, dan santri senior dalam pengambilan keputusan, sehingga terbentuk budaya kerja partisipatif dan adaptif terhadap perubahan zaman.

Kepemimpinan Instruksional

Kepemimpinan instruksional berfokus pada peningkatan mutu pembelajaran melalui supervisi akademik dan pengembangan profesional guru. Hallinger (2011) menyebut

kepemimpinan ini efektif ketika kepala sekolah mampu mengarahkan visi pembelajaran dan memastikan proses pengajaran berjalan sesuai standar.

Model ini menempatkan proses belajar sebagai inti kegiatan lembaga pendidikan. Dalam konteks Sumatera Utara, kepemimpinan instruksional terbukti meningkatkan kompetensi guru dan efektivitas pembelajaran (Simanjuntak, 2024; Siregar, 2023). Ketiga model—transformasional, distributif, dan instruksional—dapat diintegrasikan menjadi kepemimpinan kontekstual yang selaras dengan nilai sosial-budaya lokal seperti gotong royong dan musyawarah (Nasution, 2023).

Struktur dan Budaya Organisasi Kependidikan

Struktur organisasi pendidikan merupakan kerangka kerja yang mengatur pembagian tugas dan koordinasi antarunsur lembaga. Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa struktur menentukan bagaimana kegiatan dikoordinasikan untuk mencapai tujuan. Dalam pesantren, struktur ini mencakup pimpinan, wakil, guru, dan staf pendukung.

Budaya organisasi menjadi landasan moral lembaga pendidikan. Deal dan Peterson (2016) menekankan pentingnya nilai kolaborasi, integritas, dan komitmen terhadap pembelajaran. Di Indonesia, budaya seperti gotong royong dan kekeluargaan memperkuat solidaritas warga sekolah serta menjadi fondasi kepemimpinan berbasis nilai lokal.

Regulasi Pendidikan yang Relevan

Kepemimpinan pendidikan di Indonesia berlandaskan pada beberapa regulasi utama:

1. UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional — menegaskan pentingnya mutu dan pemerataan pendidikan.
2. UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah — memberi otonomi daerah dalam pengelolaan pendidikan.
3. Permendikbud No. 6 Tahun 2018 — menetapkan lima kompetensi utama kepala sekolah: kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.
4. Kebijakan Merdeka Belajar (2020–sekarang) — menekankan kepemimpinan yang fleksibel, partisipatif, dan berorientasi pada kebutuhan peserta didik.

Di tingkat daerah, Dinas Pendidikan Sumatera Utara (2024) juga mendorong penguatan kepemimpinan adaptif dan partisipatif agar lembaga pendidikan, termasuk pesantren, mampu menghadapi tuntutan era digital dan kebutuhan masyarakat lokal.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode observasi dan studi pustaka. Data primer diperoleh melalui observasi di lingkungan pesantren. Observasi dilakukan

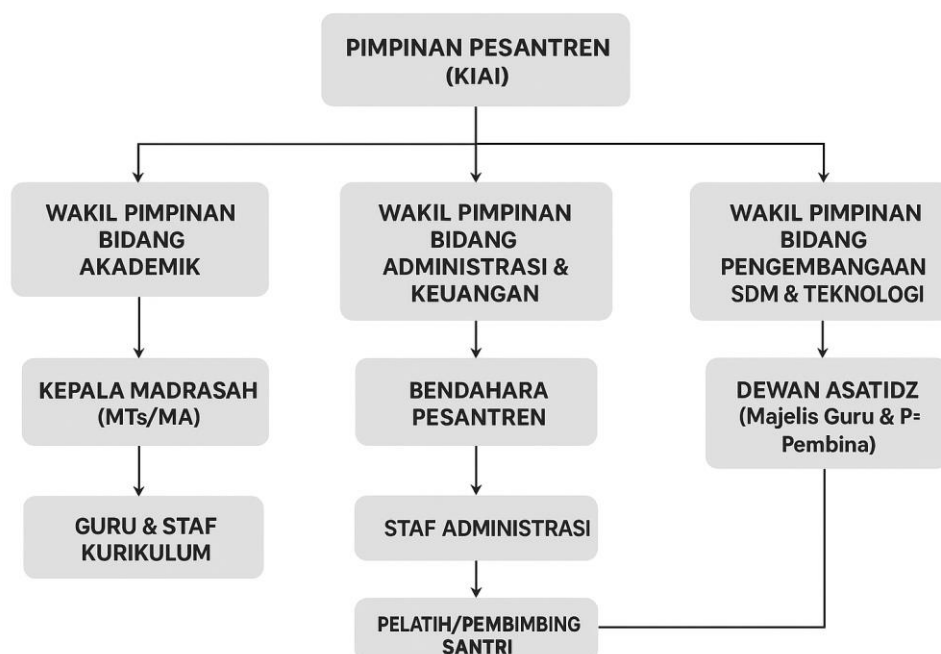
secara non-partisipatif dengan menggunakan lembar observasi. Data sekunder diperoleh melalui analisis penelitian terdahulu yang relevan, khususnya artikel yang membahas kepemimpinan di lingkungan pesantren. Data yang terkumpul dianalisis secara deskriptif melalui proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil dan Struktur Organisasi Pondok Pesantren Darul Hikmah

Pondok Pesantren Al-Mukhlisin berdiri pada tahun 1998 di Kecamatan Percut Sei Tuan, Kabupaten Deli Serdang. Pesantren ini menggabungkan sistem pendidikan salafiyah (tradisional) dan khalafiyah (modern), dengan jenjang pendidikan formal mulai dari MTs (Madrasah Tsanawiyah) hingga MA (Madrasah Aliyah). Selain pendidikan agama, pesantren juga membuka pelatihan vokasional berbasis keterampilan wirausaha seperti pertanian organik, tata boga, dan teknologi informasi sederhana.

Struktur kepemimpinan di Pondok Pesantren Al-Mukhlisin masih bersifat hierarkis tradisional dengan sentralisasi pada figur Kiai sebagai pemimpin tertinggi spiritual dan administratif. Struktur dasarnya sebagai berikut:



Pesantren Al-Mukhlisin memiliki kepemimpinan spiritual yang kuat, di mana Kiai berperan sebagai figur moral dan motivator utama yang menginspirasi guru dan santri. Budaya kekeluargaan dan gotong royong juga memperkuat solidaritas dan loyalitas antarwarga pesantren. Selain itu, pesantren telah berhasil mengintegrasikan nilai religius dengan

kemandirian santri melalui pembelajaran dan pelatihan kewirausahaan. Keterlibatan masyarakat lokal dalam kegiatan sosial dan ekonomi menunjukkan praktik kepemimpinan partisipatif yang memperkuat hubungan pesantren dengan lingkungan sekitarnya.

Kepemimpinan pesantren masih tersentralisasi pada figur Kiai, sehingga pembagian wewenang belum optimal. Kompetensi digital dan manajerial para guru dan pimpinan masih terbatas, serta regenerasi kepemimpinan belum berjalan sistematis. Selain itu, evaluasi kinerja dan pembelajaran masih dilakukan secara informal tanpa sistem penilaian berbasis data, yang berdampak pada kurangnya tindak lanjut peningkatan mutu.

Kesesuai dengan prinsip transformasional, distributif dan intruksional

Secara umum, kepemimpinan di Pesantren Al-Mukhlisin telah menunjukkan keselarasan dengan beberapa prinsip kepemimpinan modern, meskipun belum optimal. Pada aspek transformasional, pesantren sudah memiliki kekuatan dalam visi moral dan spiritual Kiai yang menginspirasi, namun perlu diperluas pada aspek inovasi dan teknologi. Prinsip distributif mulai tumbuh melalui pembagian tugas dan koordinasi lintas bidang, tetapi masih membutuhkan sistem kolaborasi dan pengambilan keputusan yang lebih kolektif.

Dalam konteks kepemimpinan instruksional, kurikulum masih cenderung konvensional, sehingga diperlukan penguatan supervisi akademik dan inovasi pembelajaran. Sementara itu, nilai etis dan keadilan sosial sudah berjalan baik karena berbasis nilai-nilai keagamaan, meskipun keseimbangan dengan profesionalisme dan akuntabilitas perlu ditingkatkan. Terakhir, pada dimensi kepemimpinan digital, tingkat adopsi teknologi masih rendah, baik dalam pembelajaran maupun manajemen pesantren.

Pengaruh Konteks Lokal Sumatera Utara

Kepemimpinan di Pesantren Al-Mukhlisin 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 (keragaman etnis dan agama)	Warga pesantren terdiri dari berbagai latar belakang etnis (Melayu, Jawa, Batak, Mandailing), namun tetap menjaga hubungan sosial	Struktur kepemimpinan bersifat inklusif, di mana Kiai dan Mudir menekankan nilai toleransi, musyawarah, dan penghormatan lintas budaya dalam pengambilan keputusan.

	harmonis dengan masyarakat sekitar.	
Geografis dan Ekonomi (pinggiran Kota Medan)	Lokasi strategis memungkinkan kerja sama ekonomi dan sosial dengan masyarakat sekitar. Pesantren juga mengelola unit usaha mandiri seperti koperasi santri dan pertanian kecil.	Kepemimpinan pesantren sudah mengakomodasi bidang ekonomi produktif, di bawah koordinasi Wakil Mudir bidang Kesantrian dan Kewirausahaan.
Dinamika Sosial dan Teknologi (era digital)	Santri dan guru mulai menggunakan media sosial dan teknologi pembelajaran, meski masih terbatas.	Pimpinan mulai memasukkan pelatihan IT dasar dan penggunaan perangkat digital sederhana dalam pembelajaran, tetapi belum ada divisi khusus pengembangan teknologi.
Nilai Sosial Budaya Lokal (gotong royong, musyawarah, kekeluargaan)	Budaya kekeluargaan dan gotong royong menjadi dasar interaksi antar ustaz, santri, dan masyarakat.	Struktur kepemimpinan sudah menonjolkan pola partisipatif, di mana musyawarah rutin dilakukan sebelum penentuan kebijakan pendidikan atau kegiatan pesantren.

Rancangan Struktur Kepemimpinan Baru (Kepemimpinan Integratif)

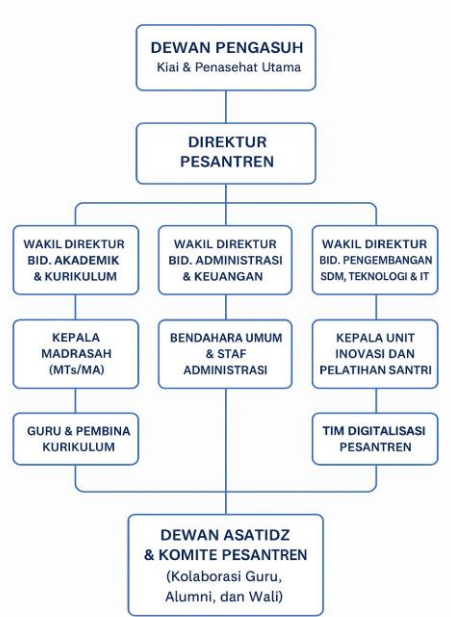
Rancangan struktur baru didasarkan pada filosofi Kepemimpinan Integratif yang menyeimbangkan nilai spiritual (Transformasional) dengan manajemen modern (Distributif dan Instruksional).

Prinsip Dasar Rancangan:

1. Transformasional – kepemimpinan yang menginspirasi, memberdayakan, dan mendorong inovasi.
2. Distributif – pembagian kewenangan dan tanggung jawab secara kolektif agar organisasi lebih dinamis.
3. Instruksional – fokus pada peningkatan mutu pembelajaran dan pengembangan profesional guru.

4. Etis dan Berkeadilan Sosial – mengutamakan nilai moral, transparansi, dan kesetaraan dalam pengambilan keputusan.

Desain Struktur Kepemimpinan Baru:



Tabel 2 Inovasi dalam Struktur Baru.

Aspek	Inovasi dalam Struktur Baru
Kepemimpinan Kolektif	Pembentukan <i>Dewan Pengasuh</i> dan <i>Direktur Pesantren</i> memisahkan fungsi spiritual dan manajerial agar organisasi lebih profesional namun tetap bernilai religius.
Transparansi dan Akuntabilitas	Dibentuk <i>Unit Transparansi & Audit Internal</i> untuk memastikan pengelolaan keuangan dan administrasi berjalan terbuka.
Integrasi Teknologi dan Inovasi	Tersedianya <i>Wakil Bidang Pengembangan SDM & IT</i> serta <i>Tim Digitalisasi Pesantren</i> untuk mendorong transformasi digital (e-learning, data santri, sistem informasi).
Keterlibatan Komunitas	<i>Komite Pesantren</i> melibatkan alumni dan wali santri dalam musyawarah strategis dan pengawasan program.
Penguatan Akademik	<i>Wakil Bidang Akademik & Kurikulum</i> memastikan kurikulum integratif antara ilmu agama, sains, dan keterampilan vokasional.

Kesesuaian dengan Konteks Sumatera Utara

1. Konteks Multikultural dan Pluralitas Agama:

Struktur ini memberi ruang kolaboratif antar unsur guru dan santri dari berbagai latar etnik, mendukung kepemimpinan inklusif dan komunikasi dua arah.

2. Konteks Ekonomi dan Geografis:

Melalui unit pelatihan dan kewirausahaan, pesantren dapat menjadi pusat ekonomi lokal berbasis keterampilan (agribisnis, kuliner, digital).

3. Konteks Teknologi dan Abad ke-21:

Dimasukkannya *Tim Digitalisasi Pesantren* dan *Bidang SDM & IT* menjadikan lembaga ini adaptif terhadap tuntutan transformasi digital pendidikan.

Dampak Positif yang Diharapkan

1. Terbentuknya kepemimpinan kolektif, profesional, dan berbasis data.
2. Terciptanya sistem pengambilan keputusan yang transparan dan akuntabel.
3. Meningkatnya mutu pendidikan dan daya saing santri dalam dunia modern.
4. Terjalannya sinergi antara nilai keislaman dan kemajuan teknologi.

5. KESIMPULAN

Kepemimpinan pendidikan di Indonesia, khususnya di Sumatera Utara, menunjukkan pergeseran dari model tradisional yang berpusat pada figur tunggal menuju pola kepemimpinan yang lebih partisipatif, kolaboratif, dan adaptif terhadap perubahan zaman. Pesantren seperti Al-Mukhlisin mencerminkan perpaduan antara nilai-nilai religius dan budaya lokal dengan praktik manajemen modern. Meski masih menghadapi keterbatasan dalam digitalisasi dan regenerasi kepemimpinan, pesantren ini telah menerapkan nilai-nilai transformasional melalui keteladanan, partisipasi dalam musyawarah, dan penanaman semangat kemandirian.

Integrasi prinsip kepemimpinan transformatif, distributif, dan instruksional menjadi landasan penting dalam membangun sistem kepemimpinan yang berkarakter dan berorientasi pada mutu pembelajaran. Struktur kepemimpinan yang ada telah menunjukkan arah menuju kolaborasi dan pemberdayaan peran, di mana Kiai berfungsi sebagai pemimpin visioner dan para wakil bidang menjalankan fungsi instruksional dan manajerial. Model kepemimpinan ini sejalan dengan tujuan pendidikan nasional untuk membentuk manusia beriman, berkarakter, dan kompetitif, serta relevan dengan konteks sosial-budaya Sumatera Utara yang multikultural dan dinamis.

DAFTAR PUSTAKA

- Azra, A. (2019). *Pendidikan Islam: Tradisi dan modernisasi menuju milenium baru*. Prenada Media.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>

- Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management* (4th ed.). SAGE Publications.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2016). *Shaping school culture* (3rd ed.). Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1002/9781119210214>
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125-142. <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>
- Harris, A. (2019). *Distributed leadership matters: Perspectives, practicalities, and potential*. Corwin Press.
- Kemendikbudristek. (2023). *Laporan kebijakan Merdeka Belajar dan transformasi pendidikan nasional*. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi RI.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201-227. <https://doi.org/10.1080/09243450600565829>
- Machfudz, M. (2020). *Manajemen dan kepemimpinan pesantren di era modern*. UIN Press.
- Nasution, R. (2023). Kepemimpinan kontekstual berbasis nilai budaya lokal dalam penguatan karakter pendidikan di Sumatera Utara. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan Islam*, 8(1), 45-57.
- Nizar, S., & Zainuddin. (2020). Dinamika tata kelola pesantren di era modernisasi pendidikan Islam. *Jurnal Pendidikan Islam*, 6(2), 112-128.
- Rahmawati, T., & Suharto, A. (2022). Desentralisasi pendidikan dan implikasinya terhadap kepemimpinan sekolah di Indonesia. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(1), 33-48.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Simanjuntak, J. (2024). Kepemimpinan instruksional kepala sekolah dalam peningkatan profesionalisme guru di Kota Medan. *Jurnal Kepemimpinan dan Inovasi Pendidikan*, 10(1), 21-34.
- Siregar, N. (2023). Tantangan kepemimpinan sekolah dalam penguatan mutu pendidikan di Deli Serdang. *Jurnal Pendidikan dan Manajemen Sekolah*, 7(2), 88-99.
- Suryadinata, L. (2021). Kepemimpinan pesantren di era modern: Antara tradisi dan inovasi. *Jurnal Pendidikan Islam Nusantara*, 5(1), 15-27.
- Suryani, D. (2023). Integrasi kepemimpinan transformasional dan instruksional dalam peningkatan kinerja guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 11(2), 100-114. <https://doi.org/10.58540/jipsi.v2i2.217>
- Yuliani, F. (2023). Implementasi kepemimpinan distributif dalam penguatan komunitas belajar guru di sekolah penggerak. *Jurnal Pendidikan dan Kepemimpinan*, 9(3), 67-79.

Zuhriyah, A. (2018). Peran pesantren dalam pembentukan karakter santri di era globalisasi.
Jurnal Pendidikan Islam, 4(1), 25-39.