



POLA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DI LINGKUNGAN PONDOK PESANTREN

Imam Nur Huda*

*Universitas Palangka Raya, Palangka Raya, Indonesia.

Info Artikel

Riwayat Artikel:

Diterima:
21 Januari 2025
Direvisi:
26 Februari 2025
Disetujui:
15 Maret 2025

Kata Kunci:

Pola, Kepemimpinan,
Kepala Sekolah, Pondok
Pesantren, MA Futuhiyyah 2
Mranggen Demak Jawa Tengah.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pola kepemimpinan kepala sekolah di MA Futuhiyyah 2 Mranggen Demak Jawa Tengah. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan jenis deskriptif. Sampel penelitian ini adalah kepala sekolah di MA Futuhiyyah 2 Mranggen Demak Jawa Tengah yang dipilih berdasarkan teknik purposive sampling. Sedangkan analisis data yang digunakan untuk mencerna data temuan menggunakan analisis data penelitian kualitatif Miles et al. (2014), meliputi: pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Teknik pengabsahan data menggunakan triangulasi sumber dan *member check*. Hasil penelitiannya adalah pola kepemimpinan kepala sekolah MA futuhiyyah 2 Mranggen Demak adalah memiliki tiga pola yaitu demokratis, komunikatif, dan kekeluargaan. Faktor pendukung dari kepemimpinan kepala sekolah adalah memiliki tim manajemen sekolah yang kompeten dan sarana prasarana sekolah yang cukup lengkap. Sedangkan faktor penghambatnya adalah tidak adaptifnya beberapa guru terhadap informasi pendidikan terbaru dan butuh ruang untuk pengadaan wirausaha.

Korespondensi:

Imam Nur Huda*
Universitas Palangka Raya,
Palangka Raya, Indonesia.

E-mail:

Imamnurhuda2.inh@gmail.com

Abstract

This study aims to describe the leadership patterns of school principals at MA Futuhiyyah 2 Mranggen Demak, Central Java. This study uses a qualitative method with a descriptive type. The research sample consists of school principals at MA Futuhiyyah 2 Mranggen Demak, Central Java, selected using purposive sampling techniques. The data analysis used to interpret the findings employs the qualitative research data analysis method by Miles et al. (2014), which includes: data collection, data condensation, data presentation, and drawing conclusions. Data validation techniques use source triangulation and member checking. The research findings indicate that the leadership patterns of the principal of MA Futuhiyyah 2 Mranggen Demak consist of three patterns: democratic, communicative, and familial. Supporting factors for the principal's leadership include having a competent school management team and adequate school facilities. However, hindering factors include some teachers' lack of adaptability to the latest educational information and the need for space for entrepreneurship activities.



PENDAHULUAN

Manajemen pendidikan memiliki cakupan pembahasan yang cukup luas dalam ilmu pendidikan. Mulai dari hal perencanaan, implementasi pendidikan, manajemen sarana dan prasarana, organisasi pendidikan, hingga evaluasi pendidikan (Panggabean et al., 2022). Segala bentuk aktivitas yang terjadi di dalam manajemen pendidikan tak dapat lepas dengan hadirnya para

aktor manajemen pendidikan. Kepala sekolah, guru, pengawas sekolah, staf sekolah dan siswa merupakan aktor-aktor yang aktif dalam proses pendidikan. Salah satu aktor yang menjadi tokoh penting adalah kepala sekolah (Mukhlisin et al., 2024)

Ketika berbicara mengenai kepala sekolah, maka erat kaitannya dengan sebuah kepemimpinan seorang kepala sekolah. Sebagian besar ilmuwan dan praktisi meyakini kepemimpinan adalah fenomena nyata yang penting bagi efektivitas sebuah organisasi. Kemudian ia menambahkan bahwasanya indikator efektivitas kepemimpinan adalah sejauh mana kinerja tim atau organisasi ditingkatkan dan memfasilitasinya (Yukl, 2013). Pendapat ini sejalan dengan sebuah penelitian yang mengatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang efektif akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan efektivitas organisasi sekolah (Mariana, 2021). Sejalan dengan itu, iklim yang kondusif dapat tercipta ketika kepemimpinannya melakukan komunikasi terbuka dan memberdayakan tim (Jamil, 2023). Kepala sekolah memiliki peran sentral sebagai pemimpin yang menentukan arah, strategi, dan dinamika organisasi pendidikan. Pola kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap iklim sekolah, motivasi guru, efektivitas pembelajaran, serta mutu pendidikan secara keseluruhan (Sari et al., 2021).

Kepemimpinan kepala sekolah bukan sekadar menjalankan fungsi administratif, melainkan juga menyangkut kemampuan manajerial, interpersonal, dan inspiratif dalam menggerakkan seluruh komponen sekolah menuju tujuan pendidikan. Kepala sekolah diharapkan mampu mengembangkan pola kepemimpinan yang adaptif dan sesuai dengan konteks satuan pendidikan masing-masing. Pola kepemimpinan tersebut dapat berwujud kepemimpinan transformasional, transaksional, demokratis, otoriter, atau bahkan situasional, tergantung pada karakteristik individu dan kebutuhan organisasi (Mukhlisin et al., 2024).

Sebuah penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan kepala sekolah dalam menerapkan pola kepemimpinan yang tepat dapat meningkatkan kinerja guru, semangat kerja staf, serta mutu proses dan hasil pembelajaran (Siahaan et al., 2022). Namun, dalam praktiknya, penerapan pola kepemimpinan tidak lepas dari berbagai tantangan. Beberapa faktor mendukung seperti dukungan stakeholder, pelatihan kepemimpinan, dan budaya kerja positif, menjadi penentu keberhasilan pola kepemimpinan. Di sisi lain, masih terdapat faktor penghambat seperti keterbatasan kompetensi, kurangnya partisipasi guru, atau resistensi terhadap perubahan (Zuliyanti & Ramadan, 2023). Kepala sekolah yang efektif adalah mereka yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan kebutuhan sekolah dan kondisi lingkungan (Riswandi et al., 2022). Selain itu, kepala sekolah yang mampu menjadi fasilitator dan agen perubahan terbukti mendorong sekolah menjadi organisasi pembelajar yang dinamis. Dalam hal ini, efektivitas kepemimpinan juga dinilai dari sejauh mana kepala sekolah mampu meningkatkan kinerja tim atau organisasi secara menyeluruh (Jamil, 2023).

Kepala sekolah di lingkungan pesantren tidak hanya dituntut sebagai administrator pendidikan, tetapi juga sebagai figur religius dan pemimpin spiritual yang mampu menyelaraskan nilai-nilai keislaman dengan prinsip-prinsip manajerial modern. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif, memperkuat budaya organisasi, dan meningkatkan mutu pembelajaran (Sari et al., 2021). Dalam konteks pesantren, hal ini menjadi lebih kompleks karena harus mengakomodasi struktur dualisme kepemimpinan antara kiai sebagai tokoh utama pesantren dan kepala sekolah sebagai pemimpin unit formal.

Pola kepemimpinan kepala sekolah dalam lingkungan pesantren sangat dipengaruhi oleh kultur institusi, karakteristik santri, serta kedekatan dengan otoritas kiai atau pengasuh. Beberapa kepala sekolah cenderung menerapkan pola kepemimpinan yang bersifat transformasional untuk menginspirasi guru dan santri melalui keteladanan, visi religius, dan semangat kolektif (Mukhlisin et al., 2024). Di sisi lain, pola kepemimpinan situasional juga sering muncul, menyesuaikan antara pendekatan karismatik dan pendekatan administratif sesuai konteks yang dihadapi (Riswandi et al., 2022).

Pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah di lingkungan pesantren tidak lepas dari adanya faktor pendukung dan penghambat. Beberapa faktor pendukung yang ditemukan antara lain

kedekatan emosional dengan siswa dan guru, legitimasi dari pimpinan pesantren (kiai), serta budaya religius yang kuat. Sementara itu, faktor penghambat bisa berupa keterbatasan kompetensi manajerial kepala sekolah, dualisme otoritas antara sekolah dan pesantren, serta resistensi terhadap modernisasi pendidikan (Zuliyanti & Ramadan, 2023).

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah di MA Futuhiyyah 2 Mranggen Demak Jawa Tengah, diketahui sekolah tersebut merupakan sekolah yang berada di bawah naungan yayasan pondok pesantren. Selain itu, lingkungan di sekitar sekolah terdapat banyak pondok pesantren sehingga menjadikan sekolah berkultur pesantren pula. Sehingga pola kepemimpinan kepala sekolahnya pun harusnya memiliki kekhasan kepemimpinan yang islami. Seperti yang telah kita ketahui bahwa kepemimpinan islam memiliki berbagai macam model, namun yang paling utama adalah model kepemimpinan Nabi Muhammad SAW, yaitu Sidiq, Tablig, Amanah, Fathonah. Dengan menerapkan model tersebut, seharusnya kepemimpinan kepala sekolah yang berada pada lingkungan pesantren sesuai dengan harapan para guru dan staf sehingga dapat menciptakan iklim organisasi yang kondusif dan meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pola kepemimpinan kepala sekolah MA Futuhiyyah 2 Mranggen Demak yang berada di lingkungan pondok pesantren, serta menganalisis faktor-faktor yang mendukung maupun menghambat implementasi pola kepemimpinan tersebut. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan teori kepemimpinan pendidikan serta menjadi referensi praktis bagi kepala sekolah dalam memimpin sekolah.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan gambaran secara mendalam mengenai pola kepemimpinan kepala sekolah di lingkungan pondok pesantren (Sugiyono, 2021). Penelitian ini dilaksanakan di MA Futuhiyyah 2 Mranggen, Kabupaten Demak, Provinsi Jawa Tengah. Subjek penelitian meliputi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru. Penentuan subjek dilakukan secara *purposive sampling*, berdasarkan pertimbangan bahwa subyek tersebut memiliki peran langsung dan informasi yang relevan dengan fokus penelitian. Objek penelitian adalah seluruh aktivitas kepemimpinan kepala sekolah yang berlangsung di lingkungan MA Futuhiyyah 2 Mranggen. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi (Sugiyono, 2021). Peneliti secara langsung mewawancarai kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan para guru. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dengan panduan pertanyaan yang telah disusun sebelumnya. Untuk memperkuat temuan wawancara, peneliti melakukan observasi terhadap aktivitas keseharian sekolah, khususnya yang berkaitan dengan praktik kepemimpinan. Selain itu, peneliti juga mengumpulkan dokumen-dokumen pendukung seperti program kerja, notulen rapat, agenda kegiatan sekolah, dan arsip lainnya yang relevan. Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis dengan menggunakan pola interaktif data dari Miles et al. (2014), meliputi: pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Teknik pengabsahan data menggunakan triangulasi sumber serta *member check* (Moleong, 2017).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pola Kepemimpinan Kepala Sekolah

Pemenuhan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah, yaitu manajerial, supervisi, dan kewirausahaan dapat mencerminkan pola-pola kepemimpinan melalui perilakunya dalam organisasi sekolah dan bentuk-bentuk pengambilan keputusannya. Adapun pola kepemimpinan dari kepala sekolah MA Futuhiyyah 2 yang ditemukan dapat dilihat pada Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Pola Kepemimpinan Kepala Sekolah MA Futuhiyyah 2 Mranggen Demak

No.	Pola	Pelaksanaan
1	Demokratis	1. Pemberian tugas dan pemutusan kebijakan berdasarkan hasil diskusi atau musyawarah 2. Penyelesaian masalah yang bersifat kompleks dengan cara bermusyawarah dengan tim manajemen
2	Komunikatif	1. Komunikasi kepada guru sepuh dengan santun dan guru junior dengan bahasa santai 2. Pemberian peneguran kepada guru sepuh secara tidak langsung sedangkan kepada guru junior secara langsung 3. Menggunakan komunikasi via <i>whatssapp</i> secara aktif dalam manajerial dan pemantauan (supervisi)
3	Keluargaan	1. Pemberian jam mengajar kepada guru sepuh lebih sedikit dibandingkan guru junior 2. Pemberian pendampingan pengoperasian komputer kepada guru sepuh 3. Memberikan motivasi berupa ceramah untuk semangat mengajar, membelikan sarapan atau makan siang kepada guru, kegiatan ziarah dan rekreasi guru-guru

Berdasarkan Tabel 1, sikap demokratis kepala sekolah ditunjukkan pada pemberian tugas atau pemutusan kebijakan melalui hasil rapat atau musyawarah. Pemberian tugas yang dimaksudkan adalah penugasan dalam membantu tugas pokok kepala sekolah kepada wakil kepala sekolah, penugasan mengajar kepada para guru, penugasan administrasi dan operasional sekolah kepada para staf sekolah, dan penugasan tambahan yang bersifat terjadwal dan tidak terjadwal seperti menjadi panitia ujian sekolah siswa kelas akhir, panitia PSB dan lain-lain. Sedangkan yang dimaksud dengan pemutusan kebijakan adalah kebijakan yang bersifat rutin seperti penentuan awal dan akhir semester, penentuan PSB (penerimaan siswa baru), penentuan ujian semester peserta didik dan kebijakan yang sifatnya situasional seperti adanya kebijakan baru pengisian data hasil penilaian siswa ke pemerintah daerah melalui website, workshop atau pelatihan, terjadi bencana atau musibah yang berdampak pada warga sekolah dan seterusnya. Kepala sekolah bermusyawarah dalam dua bentuk, yaitu musyawarah berupa rapat yang diikuti oleh seluruh guru dan wakil kepala sekolah dan musyawarah intern antara kepala sekolah dan tim manajemen. Dengan adanya musyawarah terjadilah komunikasi yang transparan dan dapat membangkitkan partisipasi dari para guru. Hal ini didukung dengan adanya penelitian yang menyatakan bahwa penyelesaian konflik melalui musyawarah dapat menciptakan komunikasi yang terbuka dan partisipasi aktif dari para guru (Musfiroh et al., 2024).

Sikap demokratis lainnya dari kepala sekolah MA Futuhiyyah 2 adalah penyelesaian masalah yang bersifat kompleks dengan cara bermusyawarah dengan tim manajemen. Permasalahan yang dihadapi kepala sekolah dibedakan menjadi permasalahan mendadak tapi tidak kompleks, tidak mendadak dan tidak kompleks, dan tidak mendadak tapi kompleks. Berdasarkan hasil wawancara sebelumnya, kepala sekolah mengambil langkah, yaitu: (1) melakukan pemutusan kebijakan secara mandiri terhadap permasalahan yang sifatnya mendadak dan tidak kompleks, (2) mendelegasikan tugas untuk mengambil kebijakan kepada anggota tim manajemen atau wakil kepala sekolah untuk menyelesaikan permasalahan yang bersifat tidak mendadak dan tidak kompleks, dan (3) merapatkan dengan tim manajemen dan stakeholders lainnya yang berkaitan dengan permasalahan yang bersifat tidak mendadak dan kompleks

Penyelesaian masalah atau penentuan kebijakan kepala sekolah MA Futuhiyyah 2 melalui musyawarah merupakan langkah yang tepat dalam membangun hubungan yang partisipatif, terbuka, komunikatif, dan hangat dengan para guru. Hal ini dibuktikan juga pada beberapa hasil penelitian

yang menyatakan kepemimpinan yang demokrasi sangat berpengaruh positif pada kinerja guru (Lumban Gaol et al., 2024), menciptakan lingkungan kerja yang komunikatif dan kekeluargaan (Sari et al., 2022), dan meningkatkan produktivitas kerja guru (Cahyo Utomo et al., 2023). Di samping itu, ciri khas ini juga ditemukan pada kepemimpinan pondok pesantren yang menggunakan musyawarah untuk membuat program-program di pondok pesantren (Herawati et al., 2020). Penelitian lain menyebutkan meskipun pimpinan pondok pesantren memimpin dengan gaya kharismatik dan tegas, namun tetap menerapkan musyawarah dalam membuat dan menerapkan program dengan beberapa kalangan (Ahmad, 2021). Hal ini menjadi masuk akal mengapa kepala sekolah MA Futuhiyyah 2 menggunakan musyawarah dalam pemutusan kebijakan dan penyelesaian masalah, sebab kepala sekolah merupakan pengasuh pondok pesantren dan MA Futuhiyyah 2 berada di lingkungan pondok pesantren.

Pola kepemimpinan kepala sekolah MA Futuhiyyah 2 selanjutnya adalah komunikatif. Komunikasi yang dilakukan kepala sekolah baik secara formal maupun nonformal dengan guru sepuh atau senior adalah berbahasa santun dengan bahasa Jawa halus serta sikap-sikap yang menghormati. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, beberapa guru-guru MA Futuhiyyah 2 adalah guru yang berusia lebih tua dibandingkan kepala sekolah dan merupakan tokoh masyarakat atau Kiai. Hal inilah yang mendasari kepala sekolah dalam berkomunikasi dengan guru sepuh menggunakan bahasa Jawa halus. Sedangkan komunikasi yang digunakan ketika berhubungan dengan guru junior adalah komunikasi santai dan nonformal. Hal ini dikarenakan guru-guru junior mayoritas alumni MA Futuhiyyah 2 atau pun alumni dari pondok pesantren setempat. Pendekatan komunikasi yang berbeda dengan cara menyesuaikan diri dengan tingkat senioritas ini juga dilakukan oleh kepala sekolah di SMA Cerdas Murni Tembung (Neliwati et al., 2024). Perbedaan pendekatan komunikasi kepala sekolah MA Futuhiyyah 2 membawa dampak positif menciptakan hubungan yang harmonis (Rudiansyah, 2020) dan meningkatkan motivasi kerja (Bunga et al., 2022). Komunikasi yang diterapkan oleh kepala sekolah MA Futuhiyyah 2 identik dengan komunikasi yang digunakan dalam lingkungan pondok pesantren antara Kiai, Ustadz, dan Santri (Bastomi & Sirozi, 2024).

Adapun bentuk komunikasi lainnya adalah dalam pemberian peneguran kepada guru. Kepada guru yang sepuh beliau memberikan peneguran secara tidak langsung seperti mengamanatkan kepada wakil kepala sekolah untuk menyampaikan teguran. Sedangkan teguran untuk guru junior adalah bersifat langsung, yaitu melalui pemanggilan dan peneguran melalui whatsapp. Adapun dalam proses penegurannya kepala sekolah tidak serta merta mengevaluasi secara otoriter, namun kepala sekolah terlebih dahulu melakukan diagnosa lalu dilanjutkan diskusi. Penggunaan whatsapp sebagai media untuk memberikan evaluasi sejalan dengan hasil penelitian yang menyebutkan kepala sekolah memanfaatkan WhatsApp untuk memastikan kejelasan instruksi, memberikan evaluasi, dan memotivasi guru, merupakan cerminan pendekatan komunikasi yang efektif dan sesuai dengan konteks (Neiroukh et al., 2024).

Berbicara aplikasi whatsapp, kepala sekolah MA Futuhiyyah memberdayakannya sebagai akses komunikasi kedua ketika tidak berada di sekolah. Dengan adanya media tersebut kepala sekolah dapat termudahkan dalam hal manajemen sekolah dan melakukan pemantauan sekolah. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, kepala sekolah MA Futuhiyyah 2 jarang berada di sekolah. Hal ini dikarenakan beliau merupakan pengasuh pondok pesantren dan putra dari pimpinan Yayasan Pondok Pesantren Futuhiyyah. Maka dari itu, ketika terdapat kesibukan di luar sekolah beliau memanfaatkan whatsapp untuk melakukan komunikasi kepada stakeholders sekolah. Pemanfaatan whatsapp sebagai media komunikasi juga diterapkan kepala sekolah di Malaysia, yang memungkinkan dapat memberikan arahan dan keputusan tanpa kehadiran fisik (Saraih et al., 2022).

Pola kepemimpinan kepala sekolah MA Futuhiyyah 2 yang terakhir adalah kekeluargaan. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, pemberian perbedaan jumlah jam mengajar antara guru senior dan junior dilatarbelakangi oleh faktor usia, kemampuan dan keterbatasan fisik. Guru sepuh atau senior mayoritas dari kalangan guru yang berusia cukup tua dan memiliki keterbatasan kemampuan, salah satunya dalam pengoperasian komputer. Sedangkan guru-guru junior merupakan

kalangan generasi muda yang melek intelektual dan memiliki kemampuan pengoperasian komputer cukup baik, serta fisik yang lebih kuat. Hal inilah yang mendasari pula kepala sekolah dalam memberikan pendampingan dalam pengoperasian komputer kepada guru senior oleh guru junior ataupun wakil kepala sekolah. Adapun kegiatan yang membutuhkan kemampuan mengoperasikan komputer adalah input data silabus, RPP, bahan ajar dan hasil penilaian. Bentuk pendampingan ini sejalan dengan hasil penelitian bahwa metode peer teaching dapat meningkatkan kekeluargaan dan kemampuan berteknologi di kalangan para guru (Warsadi, 2020). Penyesuaian pemberian jam mengajar dan adanya pendampingan merupakan bentuk pengayoman dari kepala sekolah, agar guru yang bersangkutan tetap termotivasi dan merasa dihargai dalam menjalankan tugas pokoknya (Basuki et al., 2022).

Sikap kekeluargaan kepala sekolah MA Futuhiyyah 2 lainnya adalah memberikan motivasi. Jenis motivasi yang diberikan kepala sekolah dikelompokkan dalam dua jenis yaitu motivasi material dan motivasi immaterial. Motivasi material yang dimaksud berupa pemberian tunjangan kepanitiaan kegiatan sekolah seperti PSB dan wisuda siswa kelas akhir, pemberian uang saku dalam agenda ziarah dan rekreasi, dan pemenuhan kebutuhan seperti membelikan sarapan dan makan siang. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang menyebutkan bahwa dengan adanya insentif material dapat meningkatkan produktivitas guru dan pada akhirnya meningkatkan prestasi peserta didik (Abubakar, 2024). Sedangkan motivasi *immaterial* yang dimaksud berupa pemberian motivasi verbal kepada guru-guru berupa ceramah di dalam rapat-rapat untuk semangat dalam membimbing dan mengajar peserta didik. Dalam hal ini kepala sekolah menggunakan kalimat yang persuasif. Selain itu motivasi lainnya adalah mengagendakan kegiatan ziarah dan rekreasi ketika kegiatan sekolah telah tuntas dan berhasil dilaksanakan seperti kegiatan ujian akhir sekolah siswa kelas akhir dan penerimaan siswa baru. Agenda ini bertujuan menghilangkan kejenuhan para guru dan staf dalam mengerjakan tugas-tugasnya. Dengan adanya pemberian motivasi yang berifat materi maupun immateri secara positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis (Ismail et al., 2023) serta meningkatkan kinerja guru (Kontar et al., 2025).

Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah seorang pemimpin yang bertanggung jawab terhadap hal-hal yang dipimpinnya. Seluruh dimensi sekolah dari yang bersifat benda hidup dan tak hidup layak mendapatkan kepemimpinan yang baik dari kepala sekolah. Ketika praktek kepemimpinan berlangsung seimbang dengan harapan dari seluruh warga sekolah maka tujuan sekolah pun akan tercapai. Maka dari itu, untuk mencapai tujuan bersama tersebut tidak hanya berpusat pada kepemimpinan kepala sekolah saja namun juga harus diperhatikan adanya dukungan dan keikutsertaan warga sekolah dalam mensukseskan kepemimpinan kepala sekolah.

Berdasarkan hasil temuan, terdapat faktor pendukung kepala sekolah MA Futuhiyyah 2 Mranggen Demak Jawa Tengah dalam kepemimpinannya. Setelah dilakukan wawancara berulang dan triangulasi data pada penelitian, secara umum diketahui bahwa faktor pendukung kepala sekolah adalah (1) keberadaan tim manajemen atau kelompok yang berisikan wakil kepala sekolah dan guru BP/BK menjadi pendukung kepala sekolah dan (2) adanya sarana dan prasarana atau fasilitas sekolah yang semakin membaik dan memenuhi kebutuhan pelaksanaan pendidikan di sekolah.

Keberadaan tim manajemen yang terdiri atas wakil kepala sekolah bidang kurikulum, humas, kesiswaan dan sarana dan prasarana serta guru BP/BK MA Futuhiyyah 2 menjadi faktor dalam mendukung kepemimpinan kepala sekolah dalam beberapa hal. Berdasarkan temuan, tim manajemen merupakan guru-guru yang memiliki pengalaman bekerja di sekolah cukup lama. Selain itu para wakil kepala sekolah merupakan tenaga pendidik yang kompeten di bidangnya. Tim manajemen mendukung dan membantu kepala sekolah pada tugas yang terjadwal ataupun insidental. Adapun tugas yang sifatnya terjadwal adalah seperti wakil kepala sekolah bidang kurikulum membersamai kepala sekolah untuk melakukan supervisi administrasi, wakil kepala sekolah bidang humas mendapatkan tugas untuk menjadi koordinator para guru dalam pembelajaran di kelas ketika kepala sekolah tidak memiliki cukup waktu untuk melakukannya termasuk dalam

mensupervisi pembelajaran guru di kelas, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan yang bertugas membimbing dan mengembangkan para siswa termasuk memberdayakan OSIS sekolah, wakil kepala sekolah bidang sarana dan prasarana yang bertugas memantau, memelihara, meninjau dan memberi laporan kepada kepala sekolah terkait hal-hal yang bersangkutan dengan fasilitas sekolah, dan guru BP/BK yang bertugas mentertibkan dan mendisiplinkan para guru, staf sekolah dan para siswa. Kemudian tugas-tugas yang bersifat insidental adalah ketika sekolah memiliki kegiatan tertentu seperti ujian sekolah siswa kelas akhir, PSB (penerimaan siswa baru), workshop intern, dan lain-lain.

Faktor pendukung kepala sekolah MA Futuhiyyah 2 selanjutnya adalah fasilitas sekolah atau sarana dan prasarana. MA Futuhiyyah 2 memiliki sarana dan prasarana yang cukup memadai. Sarana seperti CCTV sekolah mendukung kepala sekolah dalam melakukan pemantauan terhadap ketertiban dan kedisiplinan para siswa dan para guru dan mendukung dalam menjaga keamanan sekolah, rak sepatu yang ditempatkan di depan kelas mendukung kebijakan kepala sekolah dalam pemeliharaan lingkungan kelas yang bersih, komputer di laboratorium mendukung para siswa untuk mengembangkan kemampuan IT dan berfungsi sebagai media ujian sekolah berbasis komputer, buku-buku yang tersedia di perpustakaan dapat dipinjam sehingga mendukung pembelajaran siswa, jaringan internet atau Wi-fi yang bisa dimanfaatkan seluruh warga sekolah, ruang kepala sekolah dan ruang wakil kepala sekolah yang mendukung dalam menjalankan tugasnya masing-masing serta berfungsi sebagai tempat rapat, ruang kelas yang sesuai dengan kebutuhan siswa, laboratorium sekolah yang menunjang pembelajaran siswa, dan seterusnya.

Tim manajemen dari sekolah MA Futuhiyyah 2 dalam mendukung kepala sekolah sesuai dalam teori organisasi sekolah sebagai struktur. Sekolah sebagai struktur memiliki ciri-ciri yaitu (1) pembagian pekerjaan, (2) departementalisasi, (3) rentang kendali, dan (4) pendelegasian (Usman, 2013). Dengan demikian kepala sekolah dapat mengatasi keterbatasan kemampuan dan sumber daya yang dimiliki dan mengelola sekolah secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Selain tim manajemen, keberadaan fasilitas sekolah juga menjadi bagian penting bagi kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya. Keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya faktor internal yaitu perilaku pemimpin, persyaratan tugas, sarana dan prasarana, dana, lingkungan, kepribadian anggota dan tradisi sekolah (Wahjosumidjo, 2010).

Hasil temuan pada penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian yang sejenis. Penelitian yang berjudul kepemimpinan visioner kepala sekolah sebagai pemimpin perubahan dalam peningkatan mutu pendidikan menyebutkan bahwa faktor pendukung kepala sekolah dalam memimpin perubahan di sekolah adalah keinginan kuat dari kepala sekolah dan adanya sarana dan prasarana yang mendukung (Tri et al., 2019). Sejalan dengan itu, penelitian lain yang berjudul pola kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Nurul Qur'an juga mendapatkan temuan bahwa faktor pendukung kepala sekolah dalam memberdayakan sumber daya sekolah adalah terdapat banyak guru yang telah sarjana dan adanya sarana sekolah dan prasarana sekolah yang masih layak untuk digunakan (Maryati, 2016).

Terdapat beberapa faktor penghambat yang dihadapi oleh kepala sekolah dalam menjalankan fungsi dan tugas pokoknya. Adapun faktor-faktor penghambat yang dihadapi oleh kepala sekolah MA Futuhiyyah 2 yaitu: (1) ketidaktanggapan guru terhadap informasi terbaru terkait kurikulum pendidikan dan pola pikir guru yang tidak dinamis, dan (2) membutuhkan ruang tambahan untuk mengembangkan kewirausahaan sekolah. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, guru yang tidak memiliki pola pikir dinamis tersebut terjadi dalam beberapa kondisi. Beberapa guru tersebut digambarkan oleh beberapa narasumber dengan gambaran tidak memiliki ketanggapan dalam mencari dan memperoleh informasi seputar kurikulum baik secara local maupun nasional. Hal yang mungkin mendasari dari ketidaktanggapan tersebut adalah tidak memiliki kemampuan dalam mengoperasikan komputer atau media digital dengan baik. Oleh sebab itu, kepala sekolah memberlakukan adanya pendampingan kepada beberapa guru tersebut. Selain itu, beberapa guru tersebut juga melakukan beberapa pelanggaran seperti datang terlambat dan tidak mengisi jam

pelajaran. Melalui hasil observasi, diketahui guru tersebut merupakan tokoh masyarakat atau Kiai dan berusia cukup tua.

Dengan adanya kondisi-kondisi tersebut, maka beberapa guru tersebut tidak mampu melakukan inovasi-inovasi dalam pembelajaran. Proses pelaksanaan tugas mengajar menjadi pasif atau sekedar menggugurkan kewajiban mengajar. Hal inilah yang dianggap kepala sekolah MA Futuhiyyah 2 sebagai faktor penghambat beliau dalam melaksanakan fungsi dan tugas pokoknya.

Faktor penghambat kepala sekolah MA Futuhiyyah 2 selanjutnya adalah tidak adanya ruang untuk mengembangkan kewirausahaan sekolah. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, melaksanakan tugas kewirausahaan kepala sekolah berupa pemberdayaan jaringan internet atau wifi sekolah dengan menjualnya ke masyarakat sekitar, menyediakan jasa fotokopi kepada para siswa, penyediaan makanan ringan, dan penyediaan alat tulis. Penyediaan makanan ringan, jasa fotokopi, dan penyediaan alat tulis tersebut saat ini bertempat di ruang BP/BK dan dikoordinir oleh guru BP/BK. Jumlah sumber daya kewirausahaan yang disediakan sangatlah terbatas, sehingga belum membantu memenuhi kebutuhan para siswa secara maksimal.

Kepala sekolah berharap memiliki ruang khusus kantin dan fotokopi yang disertai penyediaan alat tulis. Dengan adanya tambahan ruangan tersebut diharapkan sumber daya dapat dikembangkan sehingga memenuhi kebutuhan para siswa. Namun, perlu dicatat bahwa dengan adanya rencana penambahan ruang tersebut kepala sekolah harus menganalisis ketersediaan dana untuk membangun, izin yayasan, dan penambahan tenaga pekerja. Tentu saja hal ini harus disesuaikan dengan peraturan dalam Standar Nasional Pendidikan (SNP) pada standar sarana dan prasarana.

Faktor penghambat dari kepala sekolah, bersumber dalam dua hal yaitu, sumber daya manusia (SDM) dan sarana dan prasarana. Di dalam organisasi antar individu di dalamnya melakukan interaksi dan bertukar budaya. Selama proses interaksi tersebut, selalu terdapat perilaku positif yang mendukung organisasi dan perilaku negatif yang menghambat organisasi. Perilaku-perilaku tersebut dapat memberikan pengaruh kepada individu lainnya di dalam organisasi tersebut (Usman, 2013). Beberapa guru di sekolah MA Futuhiyyah 2 yang memiliki pola pikir tidak dinamis dalam mengajar, disebabkan oleh terdapat kepentingan di luar sekolah sebagai seorang Kiai dan tidak memiliki kemampuan dengan baik dalam mengoperasikan komputer dan media digital. Persoalan ini sesuai dengan teori penolakan logis yaitu memerlukan waktu untuk belajar kembali dan waktu untuk menyesuaikan diri antara kesibukan di dalam dan di luar sekolah. Kaitannya dengan kesibukan di luar sekolah ada kemungkinan guru tersebut melakukan penolakan sosiologis berupa kepentingan pribadi.

Hasil temuan pada penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian yang sejenis. Penelitian yang berjudul kepemimpinan visioner kepala sekolah sebagai pemimpin perubahan dalam peningkatan mutu pendidikan menyebutkan bahwa faktor penghambat dalam kepemimpinannya adalah kurangnya pendidikan akademik yang dimiliki guru, ketidakpahaman warga sekolah mengenai kualitas pendidikan dan kekurangan tenaga pendidik (Tri et al., 2019). Penelitian lain mengatakan faktor penghambat kepala sekolah dalam memberdayakan sumber daya sekolah adalah terdapat beberapa guru yang belum lulus sarjana, jumlah sarana dan prasarana yang belum sesuai dengan jumlah siswa dan kebutuhan siswa, dana sekolah yang bersumber dari BOS digunakan untuk adanya sekolah gratis bagi siswa, sehingga menghambat sekolah ketika terdapat kekurangan kebutuhan keuangan sekolah (Maryati, 2016). Persamaan hasil penelitian di dengan hasil penelitian peneliti adalah penghambat dalam kepemimpinan kepala sekolah bersumber pada tidak kondusifnya beberapa guru dan kurangnya sarana dan prasarana sekolah. Sedangkan perbedaannya adalah ketidak kondusifan guru dari penelitian di atas adalah terdapat beberapa guru yang belum memiliki gelar sarjana, minim pendidikan akademik, perbedaan karakter para guru, dan ketidakpahaman dalam pengembangan sekolah.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, pola kepemimpinan kepala sekolah di MA Futuhiyyah 2 Mranggen Demak yang berada di lingkungan pondok pesantren menunjukkan integrasi nilai-nilai

kepemimpinan demokratis, komunikatif, dan kekeluargaan yang khas dengan budaya pesantren. Kepemimpinan yang demokratis tercermin dari pengambilan keputusan melalui musyawarah bersama tim manajemen; pola komunikatif ditunjukkan dalam komunikasi yang disesuaikan dengan jenjang senioritas; dan kekeluargaan terwujud melalui pendekatan humanistik dalam pembagian tugas serta motivasi baik material maupun immaterial kepada guru. Faktor pendukung utama adalah keberadaan tim manajemen yang kompeten dan sarana prasarana yang memadai, sementara faktor penghambatnya meliputi keterbatasan adaptasi sebagian guru terhadap perkembangan pendidikan dan keterbatasan ruang pengembangan kewirausahaan. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks pesantren sangat bergantung pada kemampuan mengelola relasi interpersonal, memahami konteks kultural, serta mengadaptasi strategi kepemimpinan yang kolaboratif dan transformatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abubakar, A. M. (2024). The Influence of Teacher Incentives on Student Academic Achievement in Public Secondary Schools. *American Journal of Arts and Human Science*, 3(2), 1–9. <https://doi.org/10.54536/AJAHS.V3I2.2528>
- Ahmad, M. (2021). Kepemimpinan Kharismatik Kyai dalam Manajemen Pondok Pesantren. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5(2), 5532–5541. <https://doi.org/10.31004/JPTAM.V5I2.7497>
- Bastomi, B., & Sirozi, M. (2024). Pola Komunikasi dalam Kepemimpinan Pendidikan Islam : Perbandingan antara Pesantren dan Madrasah. *Journal of Education Research*, 5(4), 6472–6480. <https://doi.org/10.37985/JER.V5I4.1955>
- Basuki, B., Negeri, S., & Selatan, C. (2022). Pelatihan dan Pendampingan Mengaplikasikan TIK Untuk Meningkatkan Kompetensi Mengajar Melalui Supervisi Akademik. *JURNAL JENDELA PENDIDIKAN*, 2(02), 226–234. <https://doi.org/10.57008/JJP.V2I02.185>
- Bunga, I., Dewi¹, M., & Poernomo², M. I. (2022). Peran Komunikasi Organisasi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMK Bina Rahayu Depok. *Jurnal Mahardika Adiwidia*, 2(1), 48–48. <https://doi.org/10.36441/MAHARDIKAADIWIDI.V2I1.765>
- Cahyo Utomo, W., Farid, A., Saipon, A., Muna Shalihah, N., Studi Manajemen Pendidikan Islam, P., Studi Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah, P., & Darunnajah Bogor, S. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Terhadap Produktivitas Kerja Guru Di MTS Darunnajah 2 Cipining. *Jurnal Simki Postgraduate*, 2(3), 226–237. <https://doi.org/10.29407/JSPG.V2I3.442>
- Herawati, Misbahuddin, & Nasriah. (2020). Manajemen Strategi Pimpinan Pondok Dalam Pembinaan Santri Pondok Pesantren An-Nuriyah Bontocini Di Kabupaten Jeneponto. *Washiyah : Jurnal Kajian Dakwah Dan Komunikasi*, 1(2), 276–287. <https://journal3.uin-alaudhin.ac.id/index.php/washiyah/article/view/14507>
- Ismail, M. Z. bin, Muhamad, M. M., Abdul Aziz, N. A. B., & Md Rami, A. A. (2023). Challenges and Strategies Instructional Principals Towards Promoting Positive School Culture. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 12(3). <https://doi.org/10.6007/IJARPED/V12-I3/17818>
- Jamil, M. (2023). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Efektivitas Tim Pengajar di SMKN Taman Fajar. *Jurnal Pendidikan Penggerak*, 1(2), 69–73. <https://doi.org/10.35870/jpp.v1i2.2007>
- Kontar, H., Rizk, N., & Jabbour Al Maalouf, N. (2025). Aspects influencing teacher's motivation in private schools amid the challenging environment in Lebanon. *Quality Education for All*, 2(1), 190–208. <https://doi.org/10.1108/QEA-05-2024-0045/FULL/PDF>
- Lumban Gaol, T., Panjaitan, B., Manajemen Pendidikan Kristen Institut Agama Kristen Negeri Tarutung, P., Kunci, K., Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah, G., & Guru, K. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di SMP Negeri 4 Pollung Kabupaten Humbang Hasundutan Tahun 2023. *Jurnal Pendidikan Dan Media Pembelajaran*, 3(1), 17–28. <https://doi.org/10.59584/JUNDIKMA.V3I1.66>

- Mariana, D. (2021). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap efektivitas Sekolah Penggerak dalam meningkatkan kualitas pendidikan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5(3).
- Maryati. (2016). Pola Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Mts Nurul Qur'an Tegalweropucakwangi Pati. *Quality*, 4(1). <https://doi.org/10.21043/QUALITY.V4I1.2119>
- Miles, B. M., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis* (Third Edit). SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Remaja Rosdakarya.
- Mukhlisin, A., Hartinah, S., & Sudibyo, H. (2024). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan melalui Kurikulum Merdeka. In *Journal of Education Research* (Vol. 5, Issue 1).
- Musfiroh, K. A., Fanani, A. F., Kurniawan, B., Amaniyah, K., & Alimin, M. A. M. (2024). Analisis Eektivitas Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah dalam Manajemen Konflik di Lingkungan Pendidikan. *Jawda: Journal of Islamic Education Management*, 148–164. <https://doi.org/10.21580/JAWDA.V5I2.2024.23636>
- Neiroukh, N., Ansari, A. A., Dalu, R. A., Khlaif, E., Barahmaeh, D., Zubeidi, J., Shtayeh, B., & Daher, W. (2024). Organizational communication competence of public secondary school principals through utilizing WhatsApp. *Frontiers in Education*, 9. <https://doi.org/10.3389/FEDUC.2024.1374279/FULL>
- Neliwati, Umar, A., & Nasril, Y. (2024). Pelaksanaan Komunikasi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Dan Tenaga Kependidikan di SMA Cerdas Murni Tembung. *G-Couns: Jurnal Bimbingan Dan Konseling*, 9(1), 356–366. <https://doi.org/10.31316/GCOUNS.V9I1.6315>
- Panggabean, S., Widyastuti, A., & Subakti, H. (2022). *Pengantar Manajemen Pendidikan*. Yayasan Kita Menulis.
- Riswandi, Sukamto, I., & Oktaria, R. (2022). Sekolah Efektif, Learning Organization, dan Kepemimpinan Kepala Sekolah. *Jurnal Obsesi : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 6(3), 1873–1880. <https://doi.org/10.31004/OBSESI.V6I3.1873>
- Rudiansyah. (2020). Strategi Komunikasi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *PEDAGOGIKA*, 11(2), 116–125. <https://doi.org/10.37411/PEDAGOGIKA.V11I2.172>
- Saraih, E. F., Wong, S. L., Asimiran, S., & Khambari, M. N. M. (2022). Contemporary communication conduit among exemplar school principals in Malaysian schools. *Research and Practice in Technology Enhanced Learning*, 17(1). <https://doi.org/10.1186/S41039-022-00179-X>
- Sari, H. P., Azhar, A., & Wijaya, W. M. (2022). Kepemimpinan partisipatif dan demokratis kepala sekolah dalam upaya menerapkan manajemen modern di sekolah. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 10(1), 105–113. <https://doi.org/10.21831/JAMP.V10I1.64838>
- Sari, R., Giatman, M., & Ernawati. (2021). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Pendidikan*, 5(3), 329–333.
- Siahaan, A., Fadilla, A. S., Sagala, C., Hayati, I., & Tarigan, S. P. (2022). Peran Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling (JPDK)*, 4(6), 9726–9734. <https://doi.org/10.31004/JPDK.V4I6.9918>
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Pendidikan (Edisi Ketiga)*. Alfabeta.
- Tri, D., Bambang, W., Wiyono, B., Djum, D., & Benty, N. (2019). Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Perubahan Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan. *JAMP : Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 2(4), 181–187. <https://journal-fip.um.ac.id/index.php/jamp/article/view/1889>
- Usman, H. (2013). *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Edisi 4). PT Bumi Aksara.
- Wahjosumidjo. (2010). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Grafindo.
- Warsadi. (2020). Upaya Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Kemampuan Guru Dalam

Penggunaan Komputer Melalui Penerapan Metode Peer Teaching Di Smp 5 Kota Bogor.
Pedagogia: Jurnal Ilmiah Pendidikan, 12(1).
<https://doi.org/10.55215/PEDAGOGIA.V12I1.2711>

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (Eight Edit). Pearson Education.

Zuliyanti, T. R., & Ramadan, Z. H. (2023). Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Dan Kinerja Guru Sekolah Dasar. *Jurnal Elementaria Edukasia*, 6(3), 1474–14887.
<https://doi.org/10.31949/JEE.V6I3.6305>