

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Kompetensi Manajerial

Kompetensi manajerial dalam konteks kepemimpinan pendidikan merupakan konstruk multidimensi yang mencakup kapasitas teknis, konseptual, dan interpersonal yang diperlukan untuk mengelola organisasi pendidikan secara efektif.

2.1.1.1 Pengertian Kompetensi Manajerial

Kompetensi manajerial dalam konteks kepemimpinan pendidikan merupakan sebuah konstruk multidimensi yang mencerminkan kemampuan kompleks untuk mengelola institusi pendidikan yang memiliki karakteristik ganda, khususnya dalam lingkungan hibrid seperti SMA berbasis pesantren.

Secara fundamental, kompetensi manajerial didefinisikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, serta dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi (PERMENPAN RB Nomor 93 Tahun 2020). Definisi ini menekankan pada aspek operasional dan pengembangan kompetensi yang terukur.

Secara lebih operasional, para ahli terkini memandang kompetensi manajerial sebagai kemampuan khusus seorang pemimpin pendidikan dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen secara efektif dan efisien (Infijaru, 2022). Kemampuan ini tidak hanya mencakup perencanaan, pengorganisasian,

pengarahan, dan pengendalian, tetapi juga meliputi keterampilan dalam mengelola perubahan, menciptakan budaya sekolah yang kondusif, serta mengembangkan sumber daya sekolah untuk menciptakan lingkungan belajar yang efektif (Dekamoy, 2024).

Dalam konteks pendidikan yang lebih spesifik, Mulyasa (2012) memperluas definisi tersebut dengan menekankan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah mencakup kemampuan menyusun program sekolah, mengelola keuangan dengan akuntabilitas, memimpin rapat secara efektif, serta mengembangkan sistem pengelolaan berbasis mutu.

Namun, dalam konteks SMA Swasta berbasis pesantren yang unik, definisi-definisi umum di atas perlu diperkaya dengan dimensi kultural-spiritual. Kompetensi manajerial di sini merupakan perpaduan harmonis antara kecakapan teknis-manajerial modern dengan kearifan spiritual tradisional, membentuk kemampuan khusus untuk memimpin institusi pendidikan yang unik dan penuh dinamika (Battilana & Lee, 2014). Kepala sekolah tidak hanya menjadi manajer yang cakap, tetapi juga sebagai "*cultural translator*" yang mampu menerjemahkan nilai-nilai pesantren ke dalam praktik manajemen modern.

2.1.1.2. Dimensi Kompetensi Manajerial

Selain berdasarkan perspektif teoretis, pemetaan kompetensi manajerial kepala sekolah juga memiliki landasan legal-formal yang kuat dalam sistem pendidikan nasional. Standar kompetensi ini secara eksplisit diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Meskipun regulasi ini telah

diperbarui dengan berbagai ketentuan teknis terkait penugasan guru sebagai kepala sekolah, seperti Permendikbudristek Nomor 40 Tahun 2021, kerangka kompetensi yang dirumuskan dalam Permendiknas 13/2007 masih menjadi acuan utama dalam pengembangan profesionalisme kepala sekolah, termasuk dalam dimensi manajerial .

Secara spesifik, Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 menjabarkan 16 kompetensi manajerial yang harus dikuasai oleh kepala sekolah. Dalam kerangka tiga dimensi yang telah diuraikan sebelumnya (Teknis-Operasional, Kultural - Spiritual, dan Relasional - Komunikatif), ke-16 kompetensi ini terutama memperkuat dan memerinci Dimensi Teknis - Operasional. Kompetensi - kompetensi tersebut mencakup kemampuan untuk:

1. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
2. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
3. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya secara optimal.
4. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah / madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
5. Menciptakan budaya dan iklim sekolah / madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
6. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.

7. Mengelola sarana dan prasarana sekolah / madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
8. Mengelola hubungan sekolah / madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah / madrasah.
9. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan, dan pengembangan kapasitas peserta didik.
10. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
11. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
12. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah / madrasah.
13. Mengelola unit layanan khusus sekolah / madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah / madrasah.
14. Mengelola sistem informasi sekolah / madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
15. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
16. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah / madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya .

Dalam konteks regulasi dari pemerintah model kompetensi kepala sekolah terus disempurnakan kedalam Peraturan Dirjen GTK Nomor 7327 Tahun 2023 menjadi acuan terbaru yang menegaskan bahwa kompetensi ini diperlukan agar kepala sekolah mampu memimpin dan mengelola satuan pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan, sesuai dengan transformasi pendidikan yang berpihak pada murid. Dengan demikian, kepala sekolah di SMA berbasis pesantren dituntut untuk mengintegrasikan 16 kompetensi manajerial ini dengan pemahaman mendalam tentang budaya organisasi pesantren, sehingga fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian dapat dijalankan tidak hanya secara efektif dan akuntabel, tetapi juga selaras dengan nilai-nilai spiritual dan kearifan lokal yang menjadi ciri khas institusinya.

Berdasarkan sintesis dari berbagai teori dan kontekstualisasi lingkungan pesantren, kompetensi manajerial kepala sekolah dalam konteks yang unik ini dapat dijabarkan ke dalam tiga dimensi kunci yang saling bertautan, yaitu Dimensi Teknis-Operasional, Dimensi Kultural-Spiritual, dan Dimensi Relasional-Komunikatif. Ketiganya membentuk sebuah kerangka kepemimpinan manajerial yang holistik dan kontekstual.

- a. Dimensi Teknis-Operasional yang berakar pada fungsi-fungsi manajemen klasik, namun mengalami elaborasi mendalam untuk menanggapi karakteristik hybrid institusi. Dimensi ini termanifestasi dalam Kemampuan Perencanaan Strategis Berbasis Nilai, di mana kepala sekolah tidak hanya sekadar menyusun Rencana Kerja Sekolah (RKS) yang rasional, tetapi

mampu merancang peta jalan strategis yang mengintegrasikan visi pendidikan modern dengan nilai-nilai Islami. Dalam praktiknya, ini berarti setiap target akademik harus selaras dengan upaya penjagaan agama (*hifzh ad-din*), pengembangan intelektual (*hifzh al-'aql*), dan penjagaan jiwa (*hifzh an-nafs*).

Selanjutnya, Kemampuan Pengorganisasian Kolaboratif menuntut kepala sekolah untuk mendesain struktur organisasi yang lentur namun efektif, yang mampu menghormati dualisme kepemimpinan tradisional-modern antara kepala sekolah dan kyai. Struktur ini bukanlah hierarki kaku, melainkan sebuah jaringan kolaboratif yang memungkinkan sinergi otoritas keagamaan dan akademik, sekaligus memberdayakan seluruh sumber daya yang ada.

Pada tataran Kemampuan Pengelolaan Sumber Daya Bernuansa Ikhlas, kepala sekolah dituntut untuk mengelola aset manusia dan keuangan dengan memadukan prinsip akuntabilitas modern dan nilai spiritual. Sistem rekrutmen dan pengembangan guru, misalnya, tidak hanya menilai kompetensi teknis tetapi juga komitmen spiritual dan keselarasan nilai. Demikian pula, pengelolaan anggaran dilakukan dengan transparansi yang dimaknai sebagai bentuk *amanah*, sementara pemberian imbalan tidak hanya bersifat material tetapi juga pengakuan spiritual. Terakhir, Kemampuan Pengendalian yang Edukatif menggeser paradigma pengawasan dari yang bersifat menghakimi (*judgmental*) menjadi membina (*developmental*). Monitoring dan evaluasi tidak ditujukan untuk mencari

kesalahan, melainkan sebagai proses formatif untuk perbaikan berkelanjutan, di mana supervisi akademik dilaksanakan dengan pendekatan kolegial dan reflektif.

- b. Dimensi Kultural-Spiritual berfungsi sebagai jiwa yang menghidupkan seluruh praktik teknis-operasional di atas. Dimensi ini mensyaratkan Pemahaman Mendalam tentang Budaya Organisasi Pesantren, yang tidak hanya terbatas pada artefak yang kasat mata, tetapi merasuk pada tingkat asumsi dasar dan nilai-nilai yang dipegang kolektif, seperti *tawadhu'* (rendah hati), *istiqamah* (konsistensi), dan *Ikhlās* (Mulyasa, 2012; Schein, 2010).

Pemahaman ini memungkinkan kepala sekolah untuk membaca dinamika sosial-kultural yang tidak tertulis, menghindari gesekan budaya, dan mengambil keputusan yang *culturally acceptable*. Lebih dari sekadar memahami, kepala sekolah harus memiliki Kemampuan Menanamkan Nilai-Nilai Islami dalam Praktik Manajerial. Nilai-nilai luhur pesantren tidak boleh hanya menjadi slogan, tetapi harus diinternalisasi dalam setiap kebijakan, prosedur, dan interaksi sehari-hari, sehingga manajemen sekolah benar-benar berjalan di atas landasan etika Islam. Yang terpenting, semua ini harus berpangkal pada Kemampuan untuk Bertindak sebagai *Role Model* dalam Integritas Moral-Spiritual. Kepala sekolah harus menjadi teladan hidup (*qudwah hasanah*) yang memancarkan keteladanan spiritual dan moral, di mana integritas antara ucapan dan perbuatan, sikap rendah

hati, dan keteguhan prinsip menjadi sumber kewibawaan yang paling hakiki.

- c. Dimensi Relasional-Komunikatif bertindak sebagai perekat dan penggerak yang memastikan seluruh dimensi lainnya dapat beroperasi secara efektif. Dalam ekosistem pesantren yang kompleks dengan multi-stakeholder mulai dari kyai, dewan guru, siswa, orang tua, hingga Masyarakat. Kepala sekolah harus menguasai komunikasi efektif yang penuh hikmah dan bijaksana, diperkuat temuan bahwa kecerdasan emosional meningkatkan efektivitas kepemimpinan transformasional (Mugabekazi dkk., 2026) dan menjadi fondasi kepercayaan serta kepemilikan kolektif (Tackett, 2026). Kompetensi ini menuntut penyesuaian gaya komunikasi persuasif-hangat untuk guru muda dan formal-penuh hormat (*ta'dzim*) untuk kyai serta diperkaya kerangka Komunikasi Kenabian (*Shiddiq, Amanah, Tabligh, Fathonah*) yang membentuk budaya karakter, dengan implementasi konkret melalui musyawarah, mediasi, *tabayyun*, dan *ishlah* untuk menyelesaikan konflik (Azzahra & Anugrah, 2026).

Dengan demikian, komunikasi efektif membangun *trust*, memperkuat kohesi sosial, dan mensinergikan seluruh elemen organisasi hibrid menuju tujuan bersama.

2.1.1.3 Indikator Kompetensi Manajerial

Untuk mengoperasionalkan dimensi-dimensi kompetensi manajerial ke dalam perilaku yang dapat diamati dan diukur, diperlukan seperangkat indikator yang spesifik. Indikator-indikator ini tidak hanya merefleksikan standar

manajerial umum, tetapi juga telah dikontekstualisasikan ke dalam ekosistem SMA berbasis pesantren.

a. Indikator Perencanaan Strategis Berbasis Nilai

Kemampuan perencanaan kepala sekolah dalam konteks ini melampaui penyusunan dokumen administratif belaka. Menurut Mulyasa (2012), kompetensi manajerial dalam pendidikan mencakup kemampuan menyusun program sekolah. Hal ini diwujudkan dengan kemampuan menyusun Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan anggaran yang secara organik selaras dengan program dan ritme kehidupan pesantren, sehingga tidak terjadi dikotomi antara agenda akademik dan kegiatan pesantren.

Lebih jauh, sebagaimana dirujuk dari pemikiran Battilana & Lee (2014) tentang kepemimpinan hibrid, kepala sekolah harus memiliki kemampuan mengintegrasikan kurikulum nasional dengan muatan lokal dan nilai-nilai pesantren, mentransformasikan nilai-nilai abstrak seperti *tawadhu'* dan *istiqamah* menjadi muatan pembelajaran yang konkret. Yang paling utama, perencanaan harus bernapaskan kemampuan merancang program yang tidak hanya mengejar target akademik, tetapi juga melindungi dan mengembangkan nilai-nilai agama (*hifzh ad-din*), intelektual (*hifzh al-'aql*), dan keselamatan jiwa (*hifzh an-nafs*) sebagaimana filosofi *maqashid syariah*, yang menjadikan perencanaan tersebut bernilai strategis dan transendental.

b. Indikator Pengorganisasian Kolaboratif

Dalam pengorganisasian, kepala sekolah menghadapi tantangan untuk mendamaikan struktur formal dengan budaya organisasi yang khas. Indikatornya terlihat dari kemampuan membentuk struktur organisasi matrix yang memadukan unsur pesantren tradisional dengan sistem sekolah modern. Struktur ini mengakui otoritas kyai dalam domain spiritual-simbolik sekaligus memberdayakan kepala sekolah dalam domain operasional-akademik. Selanjutnya, Kemampuan mendelegasikan wewenang dengan jelas sambil menghormati hierarki kultural pesantren menjadi kunci, di mana pendelegasian tugas harus memperhatikan senioritas, kearifan lokal, dan norma ta'dzim (saling menghormati).

Hal ini sejalan dengan temuan terkini bahwa terjadi pergeseran dari model kepemimpinan terpusat menuju tata kelola yang lebih kolaboratif dan terdistribusi, meskipun kyai tetap berperan sebagai pemimpin simbolis dan spiritual. Dalam praktiknya, pendelegasian ini diwujudkan melalui pembagian tugas yang jelas antara otoritas kyai di bidang keagamaan dan kewenangan kepala sekolah di bidang akademik, serta penguatan mekanisme musyawarah yang melibatkan pengurus, ustadz, dan perwakilan santri secara berkala. Kepemimpinan transformatif kyai pun memperlihatkan model manajemen yang memadukan keteladanan spiritual dengan prinsip musyawarah (Widayato dkk., 2025), sehingga kebijakan strategis lahir dari konsensus dan komunikasi intensif antar kedua otoritas yang memiliki peran berbeda namun saling berkaitan (Addah, 2025).

c. Indikator Pengelolaan Sumber Daya Bernuansa Ikhlas

Pengelolaan sumber daya, khususnya SDM dan keuangan, dilakukan dengan memadukan efisiensi modern dan etika spiritual. Pada aspek SDM, ini ditunjukkan oleh kemampuan merancang sistem rekrutmen guru yang holistik, mempertimbangkan kompetensi akademik dan keselarasan nilai spiritual, karena guru di pesantren tidak hanya pengajar tetapi juga pendidik karakter (*murabbi*). Setelah perekrutan, kepala sekolah perlu memiliki kemampuan menyusun program pengembangan kapasitas guru yang memadukan peningkatan kompetensi profesional dengan pembinaan karakter Islami, yang sejalan dengan konsep pengembangan SDM integral menurut Rivai (2009).

Pada aspek keuangan, indikator kuncinya adalah kemampuan mengelola keuangan sekolah dengan prinsip transparansi dan akuntabilitas, yang dimaknai sebagai bentuk amanah. Setiap pengeluaran bukan hanya pertanggungjawaban vertikal kepada yayasan dan pemerintah, tetapi juga pertanggungjawaban horizontal sebagai perwujudan dari nilai *ikhlas* dan amanah dalam bekerja.

d. Indikator Pengendalian yang Edukatif

Fungsi pengendalian (*controlling*) mengalami rekontekstualisasi dari yang bersifat memeriksa (*auditing*) menjadi membina (*coaching*). Indikatornya adalah kemampuan melaksanakan supervisi akademik dengan pendekatan formatif dan kolaboratif, bukan semata-mata menilai. Kepala sekolah bertindak sebagai mitra yang mendampingi guru untuk berkembang, sebuah

pendekatan yang kini diperkuat melalui penguatan keterampilan *coaching* dalam supervisi pembelajaran mencakup mendengarkan aktif, membangkitkan kesadaran, dan memfasilitasi pertumbuhan guru melalui percakapan reflektif serta berorientasi pada tujuan (Widiyan, 2025).

Sebuah pendekatan yang kini diperkuat melalui penguatan keterampilan *coaching* dalam supervisi pembelajaran mencakup mendengarkan aktif, membangkitkan kesadaran, dan memfasilitasi pertumbuhan guru melalui percakapan reflektif serta berorientasi pada tujuan (Widiyan, A. P., Andriani, D. E., Supriyana, H., Isbianti, P., & Suyud, S. 2025). Proses ini didukung oleh kemampuan membangun sistem umpan balik yang konstruktif untuk perbaikan berkelanjutan, di mana setiap evaluasi diikuti dengan dialog reflektif untuk menemukan solusi. Lebih dari itu, dalam lingkungan pesantren, kepemimpinan instruksional yang terintegrasi dengan nilai-nilai Islam menjadi pedoman bagi kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran yang tidak hanya berorientasi pada kompetensi akademik, tetapi juga pada pembentukan karakter dan spiritualitas peserta didik.

Pengendalian juga mencakup kemampuan memantau perkembangan karakter dengan pendekatan humanistik yang menghargai martabat manusia, di mana peserta didik diajarkan untuk memahami alasan di balik aturan sehingga kedisiplinan yang tercipta bukanlah hasil dari rasa takut, melainkan karena kesadaran untuk bertanggung jawab atas tindakan

mereka yang sejalan dengan prinsip *tarbiyah* dalam pendidikan Islam yang mengutamakan pembinaan berbasis kesadaran dan keteladanan.

e. Indikator Dimensi Kultural-Spiritual

Dimensi ini diukur melalui keteladanan dan akulturasi nilai. Indikator primer adalah kemampuan menjadi teladan dalam sikap dan perilaku yang mencerminkan nilai-nilai pesantren (*qudwah hasanah*), di mana kepala sekolah menjadi "living curriculum" bagi seluruh warga sekolah, yang konsisten antara ucapan dan tindakan. Ketika konflik muncul, efektivitasnya diuji melalui kemampuan menyelesaikan konflik dengan mengedepankan nilai-nilai *ukhuwah Islamiyah* dan kebijaksanaan, dengan mediasi yang mengutamakan rekonsiliasi dan pembelajaran, bukan pembalasan. Pada tingkat pengambilan keputusan, indikatornya adalah kemampuan mengambil keputusan yang tidak hanya rasional secara manajerial, tetapi juga dijiwai oleh pertimbangan etika-religius.

Setiap pilihan strategis ditimbang tidak hanya dari segi efisiensi-biaya, tetapi juga dampaknya terhadap keharmonisan sosial dan ketentraman spiritual komunitas pesantren sebuah kristalisasi dari kepemimpinan transformatif yang muncul sebagai proses moral dan struktural di mana kesadaran etis mengarahkan perubahan kelembagaan, dengan nilai-nilai pesantren seperti ta'dzim, amanah, ijtihad, dan ikhlas diinternalisasikan dalam kepemimpinan yang mengharmoniskan integritas spiritual dan efektivitas manajerial (Shofiana, Imron & Tohirin, 2025).

Proses pengambilan keputusan ini mengintegrasikan pertimbangan rasional, nilai-nilai keislaman, dan tanggung jawab etis, serta dijalankan secara partisipatif, berlandaskan musyawarah, dan berorientasi pada kemaslahatan lembaga (Illahi & Gazali, 2025), sehingga setiap kebijakan strategis tidak hanya cerdas secara manajerial, tetapi juga membawa berkah dan ketenangan bagi seluruh komunitas pesantren.

f. Indikator Dimensi Relasional-Komunikatif

Kemampuan komunikasi di sini bersifat multilevel dan adaptif. Indikatornya mencakup kemampuan berkomunikasi secara persuasif dan inspiratif dalam berbagai forum, baik dalam rapat yang membutuhkan ketajaman analitis maupun dalam pengajian yang memerlukan kedalaman hikmah dan kelembutan hati. Kemampuan ini merupakan aplikasi dari kecerdasan emosional dalam kepemimpinan, yang terbukti meningkatkan efektivitas kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan menciptakan lingkungan pendidikan yang lebih efektif dan suportif (Venter, Naicker & Awodiji, 2024).

Di tingkat interpersonal, kepala sekolah harus memiliki kemampuan mendengarkan secara aktif dan empatik terhadap aspirasi guru, staf, dan siswa dimana keterampilan yang menjadi fondasi kepemimpinan transformasional untuk membangun koneksi dan hubungan yang kuat dengan para pengikutnya serta menangkap pesan yang tersirat dan menciptakan ruang aman bagi penyampaian aspirasi. Secara eksternal, keberhasilan kepemimpinan juga ditopang oleh kemampuan membangun

jaringan (networking) yang kuat dengan berbagai pihak (pemerintah, masyarakat, alumni, dunia usaha) untuk mendukung pengembangan sekolah, di mana kepemimpinan kepala sekolah terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kerjasama sekolah dengan masyarakat (Salahsabilah, 2024), dengan menjadikan nilai-nilai pesantren sebagai basis trust dan kolaborasi.

Dengan demikian, indikator-indikator ini membentuk suatu kerangka penilaian yang komprehensif untuk mengevaluasi sejauh mana kompetensi manajerial kepala sekolah tidak hanya mampu menggerakkan mesin organisasi pendidikan modern, tetapi juga merawat dan menghidupkan jiwa tradisi pesantren dalam setiap aspek pengelolaannya.

2.1.2. Kompetensi Kepribadian

2.1.2.1. Pengertian Kompetensi Kepribadian

Dalam konteks kepemimpinan di SMA berbasis pesantren, kompetensi kepribadian mengalami elaborasi makna yang signifikan dibandingkan dengan konsep umum. Secara regulasi, kompetensi kepribadian kepala sekolah didefinisikan sebagai integritas, disiplin, dan kepribadian yang kuat, yang kemudian diperluas mencakup keteladanan dan kematangan emosional yang harus terus diasah. Dalam konteks pesantren, konsep ini berevolusi menjadi kecerdasan emosional-spiritual yang mencakup kemampuan mengenali dan mengelola emosi diri sendiri dan orang lain berdasarkan nilai-nilai keislaman. Pendekatan holistik dalam kepemimpinan pendidikan menekankan keseimbangan antara kecerdasan spiritual, emosional, dan sosial, sebagaimana

ditemukan dalam model kepemimpinan cerdas (*intelligent leadership*) yang mengintegrasikan dimensi intelektual, emosional, dan spiritual hal ini pun mencakup kesadaran diri, manajemen diri, dan pembangunan budaya organisasi. Sementara itu, dimensi moral dalam kepemimpinan diperkuat melalui model kepemimpinan berbasis kebajikan dan kompetensi personal (*virtue-based leadership*) yang mengintegrasikan delapan kompetensi yang terhubung dengan kebajikan kardinal dalam tiga domain: pemahaman realitas, hubungan dengan sesama, dan dedikasi pada tugas. Secara sintesis, kompetensi kepribadian dalam kepemimpinan pesantren dapat dipahami sebagai konstruk multidimensi yang mengintegrasikan integritas dan kepribadian kuat, kecerdasan emosional dalam mengelola hubungan, kemampuan menjadi model keteladanan melalui kepemimpinan humanistik yang adil dan bijaksana (Muttaqin, 2025), serta kecerdasan spiritual yang menekankan nilai-nilai etis, moral, dan spiritual sebagai dasar pengambilan keputusan (Sutrisno, 2024).

Dalam konteks kebijakan pendidikan nasional, pemahaman tentang kompetensi kepribadian kepala sekolah tidak hanya bersumber dari teori psikologi dan manajemen, tetapi juga dirumuskan secara eksplisit dalam berbagai peraturan perundang-undangan. Kerangka regulatif ini memberikan panduan operasional tentang bagaimana kompetensi kepribadian itu diwujudkan dalam perilaku dan kinerja sehari-hari seorang pemimpin satuan pendidikan.

Merujuk pada Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan (Perdirjen GTK) Nomor: 7327/B.B1/HK.03.01/2023 mendefinisikan kompetensi kepribadian sebagai kemampuan kepala sekolah

dalam menunjukkan kualitas diri yang tercermin dalam tiga indikator utama (organ utama):

1. Kematangan Moral, Emosi, dan Spiritual, Indikator ini merupakan inti dari integritas pribadi seorang pemimpin. Ia menuntut kepala sekolah untuk:
 - a. Memiliki pandangan hidup yang didasari prinsip moral dan keyakinan terhadap Tuhan, serta menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai pemandu dalam setiap tindakan .
 - b. Konsistensi antara ucapan dan perbuatan menjadikannya figur yang dapat digugu dan ditiru, terutama dalam hal kejujuran, disiplin, dan komitmen .
 - c. Menunjukkan kematangan emosi dengan tidak mudah terpancing konflik, mampu mengelola stres, serta tetap tenang dan bijaksana dalam situasi sulit.
2. Pengembangan Diri Melalui Kebiasaan Refleksi, Kompetensi ini menekankan bahwa seorang kepala sekolah harus menjadi "pembelajar sepanjang hayat". Indikatornya meliputi:
 - a. Memiliki keinginan kuat untuk pengembangan diri secara proaktif merencanakan dan mencari kebutuhan pengembangan diri yang berpusat pada peningkatan kualitas pembelajaran peserta didik .
 - b. Melakukan refleksi secara mandiri dan adaptif yaitu membiasakan diri untuk mengevaluasi kompetensi dan kinerja pribadi secara berkala. Hasil refleksi ini digunakan sebagai bahan untuk melakukan

perbaikan berkelanjutan (continuous improvement) dalam kepemimpinannya.

3. Orientasi Berpusat pada Peserta Didik Hal Ini merupakan orientasi tertinggi yang menjadi tujuan akhir dari seluruh kompetensi kepala sekolah. Indikator ini menuntut:
 - a. Seluruh tindakan dan keputusan didasarkan pada kepentingan tumbuh kembang peserta didik, dimana Kepala sekolah harus mampu berinteraksi secara aktif dan empatik terhadap peserta didik, menghormati hak-hak mereka, serta memiliki kepedulian yang tinggi terhadap kesejahteraan dan keamanan peserta didik, baik sebagai individu maupun kelompok .
 - b. Memastikan ekosistem sekolah yang mendukung pembelajaran yakni Dengan berfokus pada peserta didik, kepala sekolah akan merancang kebijakan, program, dan lingkungan sekolah yang benar-benar berpihak pada kebutuhan belajar dan perkembangan karakter siswa .

Selain tiga indikator utama dari Perdirjen GTK 2023 tersebut, penting juga untuk merujuk pada fondasi awal yang diletakkan oleh Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Dalam regulasi ini, kompetensi kepribadian dijabarkan dengan kualitas-kualitas seperti kepribadian yang stabil, mantap, dewasa, arif, dan berwibawa. Seorang kepala sekolah juga dituntut untuk bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas dan

memiliki etos kerja yang tinggi. Nilai-nilai ini tetap relevan dan menjadi fondasi karakter yang melekat pada indikator kematangan moral dan spiritual.

Jika definisi teoretis sebelumnya menyoroti kompetensi kepribadian sebagai integrasi sifat stabil, kecerdasan emosional, dan kecerdasan spiritual, maka perspektif regulatif ini memberikan ruh operasional yang sangat relevan dengan konteks pesantren.

- a. Kematangan Moral, Emosi, dan Spiritual dimana dalam Perdirjen GTK beresonansi sempurna dengan konsep *akhlak mulia* dan *qudwah hasanah* (keteladanan) yang merupakan inti dari pendidikan pesantren. Kepala sekolah di SMA berbasis pesantren tidak hanya dituntut menjadi manajer yang baik, tetapi juga seorang *murabb* (pendidik jiwa) yang integritas spiritualnya tidak terbantahkan.
- b. Pengembangan Diri Melalui Refleksi yang selaras dengan tradisi pesantren seperti *mahasabah* (introspeksi diri). Seorang pemimpin di lingkungan pesantren terbiasa melakukan evaluasi diri, tidak hanya atas kinerja tetapi juga atas kondisi batiniahnya, untuk memastikan bahwa kepemimpinannya selalu dalam koridor keikhlasan dan kebenaran.
- c. Orientasi Berpusat pada Peserta Didik merupakan bentuk aplikasi dari nilai *hifzh an-nafs* (menjaga jiwa) dan *rahmah lil 'alamin* (kasih sayang bagi semesta). Di pesantren, siswa (santri) adalah amanah

yang harus dijaga dan dikembangkan potensinya, bukan sekadar objek pendidikan. Seluruh kebijakan manajerial harus bermuara pada kemaslahatan dan masa depan mereka.

Dengan demikian, kompetensi kepribadian kepala sekolah SMA berbasis pesantren, dalam perspektif regulatif, adalah kemampuan untuk mewujudkan nilai-nilai akhlak mulia, integritas, keteladanan, dan komitmen pengembangan diri yang semuanya berpusat pada kepentingan peserta didik, yang dalam praktiknya diperkuat oleh tradisi spiritual dan kultural pesantren seperti *tawadhu'*, *istiqamah*, dan *ikhlas*.

2.1.2.2. Indikator Kompetensi Kepribadian

Berdasarkan uraian teoritis dari para ahli, kompetensi kepribadian kepala sekolah dalam konteks pesantren dapat dipetakan ke dalam tiga dimensi utama yang saling berkaitan:

- a. Dimensi Spiritual-Transendental yang membentuk fondasi paling hakiki. Dimensi ini, sebagaimana diuraikan Zohar & Marshall (2000) tentang kecerdasan spiritual, mencakup keteladanan spiritual (*qudwah hasanah*) dimana kepala sekolah menjadi *living curriculum* yang menghidupkan nilai-nilai keislaman (kecerdasan spiritual yaitu kemampuan memaknai setiap aktivitas pendidikan sebagai bentuk ibadah dan ketahanan spiritual yang tercermin dalam konsistensi menjalankan nilai-nilai islami meskipun menghadapi tekanan organisasi) sebagaimana keteguhan yang dikemukakan Azra (2012). Adapun indikatornya meliputi:

1. Kemampuan menampilkan keteladanan spiritual (*qudwah hasanah*) melalui konsistensi antara nilai yang dikhotbahkan dengan perilaku sehari-hari, seperti memulai rapat dengan basmalah agar penuh keberkahan dan mencontohkan kesabaran dalam menghadapi masalah;
 2. Kemampuan mendemonstrasikan kecerdasan spiritual dengan mentransformasikan pekerjaan administratif menjadi ibadah dan melihat makna ilahiah dalam setiap aktivitas pendidikan;
 3. Kemampuan mempertahankan ketahanan spiritual melalui disiplin ritual (shalat berjamaah, tadarus) yang menjadi sumber kekuatan dalam memimpin.
- b. Dimensi Moral-Etika merupakan kristalisasi nilai-nilai luhur yang terwujud dalam perilaku. Penelitian terkini menegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan dalam Islam menekankan pada integritas, keadilan, tanggung jawab, dan sikap visioner (Sulisniati & Hasibuan, 2025), di mana integritas berfungsi sebagai pilar utama yang membangun kepercayaan publik. Model kepemimpinan *Syura-Adl* memperkuat hal ini dengan menekankan tiga pilar utama, yaitu musyawarah konklusif (*syura* adaptif), keadilan distributif dan prosedural (*'adl* komprehensif), serta keteladanan dan empati (*uswah hasanah*) (Rismasita, Parasih, & Sirozi, 2025). Sementara itu, pendekatan *Prophetic Integrity* mengintegrasikan nilai-nilai kenabian seperti *shiddiq* (kejujuran), *amanah* (tanggung jawab), dan *fathanah*

(kebijaksanaan) sebagai kerangka strategis dalam kepemimpinan pendidikan Islam kontemporer (Zahrotunnisa & Efendi, 2025). Secara sintesis, dimensi moral-etika dalam kepemimpinan pesantren mencerminkan perpaduan antara integritas personal, komitmen pada kebajikan kolektif, serta konsistensi moral dan kejujuran personal, dengan indikatornya mencakup:

1. Integritas (*Istiqamah*): Konsistensi antara perkataan dan perbuatan, serta keteguhan dalam memegang prinsip kebenaran yang membangun kepercayaan publik ;
2. Akhlak Mulia (*Akhlakul Karimah*): Kemampuan menerapkan nilai-nilai keislaman dalam interaksi sosial yang kompleks, diwujudkan melalui sifat-sifat terpuji, keimanan, dan ketakwaan ;
3. Keadilan (*Al-'Adl*): Kemampuan menempatkan segala sesuatu pada proporsinya secara imparial, mencakup keadilan distributif dan prosedural dalam pengelolaan sumber daya dan pengambilan keputusan;
4. Keteladanan (*Uswah Hasanah*): Kemampuan menjadi model perilaku etis yang menginspirasi, melalui empati, kedisiplinan, dan tanggung jawab sosial ;
5. Musyawarah (*Syura*): Kemampuan mengambil keputusan secara partisipatif dan kolaboratif, dengan melibatkan seluruh pemangku kepentingan dalam forum musyawarah yang adaptif.

c. Dimensi Sosial-Emosional yang menjadi alat transformasi nilai. Rahman (2018) mengembangkan konsep empati sosial sebagai kemampuan memahami perspektif *stakeholders* dengan kedalaman rasa, sementara Sauri (2020) memperkenalkan komunikasi transformasional sebagai kemampuan berkomunikasi dengan penuh hikmah dan bijaksana untuk menggerakkan hati dan pikiran. Pada Dimensi Sosial-Emosional, indikator terlihat dalam:

1. Kemampuan menerapkan kecerdasan emosional dengan membaca suasana hati guru tanpa perlu diberitahu, mengendalikan amarah menghadapi pembangkangan dan menumbuhkan optimisme di tengah kesulitan;
2. Kemampuan menunjukkan empati sosial melalui kehadiran tulus memahami penderitaan guru yang mengalami musibah dan mendengar keluhan orang tua dengan hati terbuka;
3. Kemampuan menjalankan komunikasi transformasional dengan menyampaikan pesan yang menyentuh hati, menegur kesalahan dengan membangkitkan kesadaran dan memotivasi dengan metafora yang penuh hikmah

2.1.3. Budaya Organisasi

2.1.3.1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam konteks SMA berbasis pesantren bukanlah sekadar konsep abstrak, melainkan sebuah entitas hidup yang bernapas dan terus berkembang layaknya makhluk organik. Schein (2010) mendefinisikan budaya

organisasi secara komprehensif sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai mekanisme untuk belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Dalam konteks pesantren, asumsi-asumsi dasar ini telah terukir selama berabad-abad, membentuk sebuah "DNA kultural" yang unik yang mengalir dalam setiap nadi kehidupan sekolah, seperti dari cara guru menyapa siswa, metode mengajar di kelas, hingga ritual-ritual spiritual yang menjadi pemersatu komunitas.

Penelitian kontemporer memandang budaya organisasi sebagai seperangkat asumsi dasar, norma, nilai, dan artefak budaya yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi dan mempengaruhi fungsi pendidikan. Dalam konteks sekolah di Indonesia, budaya organisasi merupakan perpaduan dari empat tipe budaya, dengan budaya klan (*clan culture*) dan budaya hierarki (*hierarchy culture*) yang mendominasi. Budaya klan, yang berpusat pada pengembangan personal, loyalitas, dan kolaborasi, mencerminkan nilai-nilai kekeluargaan dan gotong royong yang menjadi karakteristik fundamental masyarakat Indonesia. Sementara itu, budaya hierarki menekankan efisiensi, kontrol, dan kelancaran operasional. Dominasi kedua tipe budaya ini tidak terlepas dari struktur budaya nasional Indonesia yang kolektivistis dan berjarak kekuasaan tinggi. Setiap individu yang bergabung dengan SMA berbasis pesantren mengalami proses internalisasi nilai-nilai budaya organisasi ini, di mana mereka secara bertahap memahami norma-norma, tata cara berkomunikasi, dan pola perilaku yang berlaku di lingkungan pesantren.

Lebih lanjut, penelitian di lingkungan pesantren secara spesifik menunjukkan bahwa para guru memiliki kecenderungan dan semangat yang tinggi untuk mempraktikkan budaya organisasi di tempat kerja masing-masing (Dahlan, Satriad, Othman, Ibrahim & Shohib, 2024), dengan budaya organisasi yang terbentuk mencakup nilai-nilai seperti keikhlasan, kepekaan, kesederhanaan, kedisiplinan, dan semangat belajar. Nilai kekeluargaan terlihat dalam hubungan antara kyai, guru, dan siswa yang tidak hanya bersifat formal, tetapi juga penuh kehangatan seperti keluarga, yang merupakan manifestasi dari budaya klan yang kuat di lingkungan pesantren.

Secara sintesis, budaya organisasi dalam konteks SMA berbasis pesantren dapat dipahami sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang mencakup asumsi dasar, nilai-nilai, keyakinan, norma, dan pola perilaku yang terbentuk melalui proses sejarah yang panjang, yang berfungsi sebagai pemandu perilaku dan pembentuk identitas kolektif dalam menghadapi tantangan adaptasi dan integrasi, dengan karakteristik khusus yang memadukan nilai-nilai spiritual pesantren dan kearifan lokal.

2.1.4.2. Tipe Budaya Organisasi

Berdasarkan karakteristik uniknya, budaya organisasi di SMA berbasis pesantren dapat dikategorikan ke dalam beberapa tipe ideal:

- a. Budaya Klan (*Clan Culture*) yang sangat dominan. Sebagaimana diidentifikasi dalam studi terkini, budaya klan (*clan culture*) yang menekankan kekeluargaan, kebersamaan, dan tradisi masih menjadi ciri dominan dalam budaya organisasi pesantren. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa budaya klan merupakan tipe budaya yang dominan baik untuk budaya organisasi saat ini maupun yang diharapkan di lingkungan pesantren, dengan suasana kekeluargaan yang dirasakan oleh seluruh anggota organisasi (Muhammad & Nurhayati, 2021). Dalam konteks pesantren, budaya klan terwujud dalam hubungan yang tidak hanya profesional tetapi juga personal antara semua anggota komunitas, di mana figur pemimpin berhasil memberikan teladan yang baik dan merangkul seluruh anggota organisasi (Muhammad & Nurhayati, 2021).

Kepala sekolah tidak hanya menjadi pemimpin formal tetapi juga "bapak" yang memperhatikan kesejahteraan seluruh anggota komunitas sekolah. Senada dengan itu, penelitian lebih mutakhir mengkonfirmasi bahwa budaya organisasi tipe klan memiliki pengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan di institusi pendidikan, yang ditandai dengan nilai-nilai kekeluargaan, kerja sama, dan kepedulian (Sobari & Puspa, 2025). Gotong royong terlihat ketika seluruh warga sekolah bersama-sama membersihkan lingkungan atau membantu anggota yang mengalami kesulitan, di mana hal itu merupakan sebuah manifestasi dari nilai kebersamaan yang dijunjung tinggi serta tingginya rasa saling percaya dan kerja sama tim (Sobari & Puspa, 2025)

- b. Budaya Hirarkis (*Hierarchical Culture*) yang bersumber dari struktur otoritas tradisional pesantren. Penelitian kontemporer menunjukkan bahwa secara historis, struktur pesantren berpusat pada figur kyai yang mewujudkan otoritas spiritual, kepemimpinan pendidikan, dan kendali

manajerial sekaligus (Muis, Lili, Arifudin, Gloria & Wiradinata, 2025). Otoritas kyai tidak hanya berakar pada kualitas personal, tetapi juga dibentuk oleh legitimasi kultural, warisan genealogis, dan karisma simbolis yang memperluas pengaruhnya melampaui batas-batas pendidikan (Nu'man, 2025).

Dalam konteks hibrid seperti SMA berbasis pesantren, hierarki ini tidak bersifat kaku tetapi lebih pada hubungan timbal balik yang penuh rasa hormat (*ta'dzim*) antara yang muda dan yang tua, antara murid dan guru, antara kepala sekolah dan kyai. Temuan Muis dkk. (2025) mengungkapkan pergeseran bertahap dari model kepemimpinan karismatik-terpusat menuju struktur tata kelola yang lebih kolaboratif dan terdistribusi, meskipun kyai tetap berperan sebagai pemimpin simbolis dan spiritual. Gaya kepemimpinan paternalistik yang mencakup dimensi otoriter, bermoral, dan penuh kasih sayang diyakini mampu membentuk sikap disiplin secara menyeluruh dalam lingkungan pesantren.

- c. Budaya Adaptif (*Adaptive Culture*) yang berkembang sebagai respons terhadap tuntutan modernisasi. Penelitian Mahmudi & Aimah (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif berkontribusi secara signifikan terhadap pengembangan manajemen pendidikan Islam dengan menyeimbangkan tradisi dan modernitas melalui inovasi pembelajaran, integrasi teknologi digital, serta penguatan *soft skills*.

Dalam praktiknya, adopsi media digital, pengembangan kewirausahaan melalui unit usaha pesantren, dan fleksibilitas sistem

pengasuhan menjadi inovasi penting dalam membangun lingkungan pendidikan yang lebih humanis dan kontekstual (Mahmudi & Aimah, 2025). Budaya adaptif ini memungkinkan organisasi pesantren untuk beradaptasi dengan perubahan eksternal tanpa kehilangan identitas intinya.

Sejalan dengan itu, penelitian Nu'man (2025) menegaskan bahwa kepercayaan publik dibangun melalui proses sosial yang berakar pada perilaku moral yang berkelanjutan, kepemimpinan adaptif, dan kelangsungan budaya dimana sebuah proses yang memungkinkan pengadopsian inovasi pendidikan modern sambil tetap mempertahankan nilai-nilai dasar pesantren. Kepala sekolah dalam lingkungan hibrid dituntut untuk memimpin transformasi budaya yang memadukan nilai-nilai tradisional dengan praktik kelembagaan modern secara selektif, tanpa mengorbankan warisan spiritual pesantren.

2.1.3.3. Faktor Pembentuk Budaya Organisasi

Budaya organisasi tidak terbentuk dalam ruang hampa, tetapi merupakan kristalisasi dari berbagai faktor, proses, dan interaksi kompleks yang berlangsung sepanjang sejarah organisasi. Memahami faktor-faktor pembentuknya menjadi krusial, terutama dalam konteks SMA berbasis pesantren yang hendak memadukan nilai-nilai tradisi dengan tuntutan modernitas. Berdasarkan sintesis dari berbagai teori dan penelitian, faktor-faktor pembentuk budaya organisasi dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Peran Pendiri atau Tokoh Kunci (*Founder/Founding Fathers*)

Para pendiri organisasi memiliki pengaruh yang paling mendasar dan abadi dalam pembentukan budaya. Stephen Robbins (2006) menjelaskan bahwa budaya organisasi tercipta melalui tiga cara yang berpusat pada pendiri: Pertama, pendiri hanya mempekerjakan dan mempertahankan individu yang sepemikiran dengan mereka. Kedua, pendiri mendoktrinasi dan mensosialisasikan cara berpikir dan berperasaan mereka kepada para karyawan. Ketiga, perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong karyawan untuk mengidentifikasi diri dan menginternalisasikan nilai-nilai, keyakinan, serta asumsi-asumsi pendiri tersebut. Jika organisasi berhasil, visi pendiri akan tertanam kuat sebagai "kepribadian" organisasi.

Dalam konteks pesantren, peran ini dipegang oleh seorang kyai atau pendiri pondok pesantren. Visi, nilai-nilai keislaman, keteladanan (*uswatun hasanah*), dan bahkan karisma kyai menjadi fondasi utama "DNA kultural" yang membedakan sebuah pesantren dari lembaga pendidikan lainnya . Sosok kyai tidak hanya sebagai pemilik otoritas tertinggi tetapi juga sumber nilai yang menjadi rujukan seluruh perilaku organisasi.

b. Proses Seleksi dan Sosialisasi

Proses rekrutmen dan seleksi anggota baru merupakan pintu pertama masuknya pengaruh budaya. Robbins dan Judge (2007) menyatakan bahwa budaya sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan karyawan, di mana organisasi cenderung memilih individu yang sesuai dengan nilai-nilai yang dianutnya. Penelitian di Pondok

Pesantren Mambaus Sholihin Kediri, misalnya, menunjukkan bahwa proses seleksi santri dan pengurus sangat memperhatikan latar belakang calon agar sesuai dengan ciri khas pesantren, yaitu perpaduan *salaf* dan modern.

Setelah individu bergabung, mereka memasuki tahap sosialisasi. Ini adalah proses di mana organisasi mengajarkan kepada anggota baru tentang nilai-nilai, norma, dan pola perilaku yang diharapkan. Robbins menyebut proses ini sebagai pendoktrinasian dan sosialisasi cara berpikir. Dalam pesantren, sosialisasi berlangsung melalui berbagai mekanisme, mulai dari pengajian kitab kuning, kegiatan ekstrakurikuler, hingga interaksi sehari-hari dengan senior dan guru. Penelitian di Pondok Pesantren Darullughah Wadda'wah Pasuruan menegaskan bahwa proses sosialisasi yang efektif menjadi salah satu kunci penguatan budaya organisasi.

c. Nilai-nilai yang Hidup di Masyarakat Luas (Lingkungan Eksternal)

Organisasi adalah sistem terbuka yang tidak dapat mengisolasi diri dari lingkungannya. Tosi, Rizzo, dan Carrol (dalam Moeheriono, 2012) mengidentifikasi "pengaruh umum dari luar" dan "pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat" sebagai faktor pembentuk budaya organisasi. Nilai-nilai dominan seperti kesopanan, gotong royong, dan religiusitas yang hidup di masyarakat akan terbawa dan mempengaruhi iklim internal organisasi. Bagi SMA berbasis pesantren yang berada di Indonesia, nilai-nilai kekeluargaan dan gotong royong yang dikemukakan oleh Koentjaraningrat menjadi fondasi yang memperkaya dan mewarnai budaya internalnya,

menciptakan kehangatan relasi yang khas, sebagaimana telah disinggung pada bagian pengertian.

d. Interaksi Internal dan Pemecahan Masalah Bersama

Budaya juga terbentuk melalui proses interaksi sehari-hari antar anggota organisasi dalam upaya mereka mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Schein (2010) menekankan bahwa budaya adalah akumulasi dari pembelajaran kelompok dalam menghadapi dua tantangan utama ini. Keberhasilan dalam menyelesaikan konflik, melakukan kerja sama, atau beradaptasi dengan tantangan baru akan menghasilkan solusi yang kemudian diulang dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang "benar". Penelitian pada organisasi politik, misalnya, menemukan bahwa budaya terbentuk melalui interaksi internal dan eksternal dalam bentuk kerja sama dan tolong menolong, serta melalui penyelesaian konflik bersama. Dalam konteks pesantren, musyawarah para guru, kerja bakti membersihkan lingkungan, atau even tahunan seperti peringatan hari besar Islam menjadi ajang interaksi yang memperkuat nilai-nilai kebersamaan dan solidaritas.

e. Kepemimpinan dan Keteladanan Manajemen Puncak

Setelah organisasi berdiri, peran pemimpin (kepala sekolah atau kyai) tetap menjadi faktor determinan dalam memelihara, mengembangkan, dan bahkan mengubah budaya organisasi. Penelitian terkini menegaskan bahwa manajemen puncak membentuk budaya organisasi melalui tiga faktor pendukung, yakni proses seleksi, kinerja sebagai *role model* (teladan), dan sosialisasi. Pemimpin tidak hanya menetapkan arah melalui kebijakan, tetapi

yang lebih penting adalah perilaku kesehariannya yang menjadi contoh nyata bagi seluruh anggota organisasi. Dalam budaya pesantren, konsep *uswatun hasanah* yang dicontohkan kyai dan para guru menjadi instrumen paling kuat dalam mentransmisikan nilai-nilai, seperti kedisiplinan, kesederhanaan, dan keikhlasan.

f. Tradisi dan Sejarah

Faktor terakhir adalah akumulasi sejarah itu sendiri. Ritual-ritual, upacara, cerita-cerita tentang masa lalu, serta artefak fisik seperti arsitektur bangunan, seragam, atau tata ruang, semuanya berperan dalam membentuk dan melestarikan budaya. Dalam konteks pesantren, tradisi seperti *sowan* (bersilaturahmi) kepada kyai, pembacaan *manaqib*, atau bahkan tata cara makan bersama di rumah kyai adalah ritual yang sarat makna dan terus menanamkan nilai-nilai spiritual serta penghormatan kepada hierarki. Bukti fisik ini menjadi pengingat sehari-hari akan identitas dan nilai-nilai luhur yang diwariskan dari generasi ke generasi.

Sebagai sintesis, faktor-faktor di atas bekerja secara simultan dan saling mempengaruhi. Dalam konteks SMA berbasis pesantren, kekuatan utama pembentuk budaya terletak pada peran sentral kyai sebagai pendiri dan pemimpin kharismatik (faktor a), yang nilai-nilainya kemudian diwariskan melalui seleksi ketat dan sosialisasi intensif (faktor b), diperkaya dengan nilai-nilai gotong royong masyarakat Indonesia (faktor c), dipraktikkan dalam pemecahan masalah sehari-hari (faktor d), diteladankan secara konsisten oleh para pemimpin (faktor e), serta dilestarikan melalui berbagai tradisi dan ritual

(faktor f). Kombinasi inilah yang menciptakan budaya organisasi yang unik, tangguh, dan adaptif.

2.1.4.3. Indikator Budaya Organisasi

Berdasarkan kerangka teori Schein (2010) tentang tingkat-tingkat budaya organisasi serta kontekstualisasi di lingkungan pesantren, indikator budaya organisasi dapat dioperasionalisasikan melalui tiga tingkat manifestasi yang saling berkaitan:

- a. Indikator pada Tingkat Bentuk Nyata (*Visible Manifestations*), yaitu berbagai fenomena budaya yang dapat langsung diamati melalui indera.

Indikator ini meliputi:

1. Bentuk Fisik yang mencakup arsitektur sekolah yang mengintegrasikan unsur tradisional pesantren (seperti mushola yang menjadi pusat aktivitas) dengan fasilitas modern, seragam guru dan siswa yang mencerminkan identitas keislaman serta penataan ruang yang memfasilitasi interaksi kekeluargaan.
2. Pola Perilaku yang Teramati yang terlihat dari ritual keagamaan kolektif seperti shalat berjamaah, tadarus Al-Qur'an, dan peringatan hari-hari besar Islam yang menjadi rutinitas tidak terpisahkan dari kehidupan akademik, pola komunikasi yang penuh kesantunan dan penggunaan bahasa campuran Indonesia-Sunda-Arab yang khas serta tradisi musyawarah dan gotong royong dalam menyelesaikan berbagai tugas organisasi.

3. Bahasa dan simbol verbal yang mencakup penggunaan istilah-istilah khusus pesantren dalam komunikasi sehari-hari, cerita-cerita heroik tentang kyai pendiri dan alumni sukses yang menjadi inspirasi serta slogan-slogan yang mencerminkan integrasi nilai Islam dan pendidikan modern.
4. Indikator pada tingkat nilai-nilai yang dianut (*Espoused Values*), yaitu nilai-nilai yang secara eksplisit dinyatakan sebagai pedoman organisasi. Indikator ini meliputi:
 - a) Nilai Religius-Spiritual yang tercermin dari visi-misi sekolah yang secara eksplisit menyatakan komitmen pada pembentukan karakter Islami, kebijakan sekolah yang selalu merujuk pada nilai-nilai keislaman serta sistem *reward* dan *punishment* yang tidak hanya mempertimbangkan aspek akademik tetapi juga perkembangan spiritual.
 - b) Nilai Kekeluargaan dan Kebersamaan di pesantren terwujud dalam hubungan yang tidak hirarkis-kaku, melainkan penuh keakraban. Penelitian Adawi (2025) menunjukkan bahwa pengurus berperan sebagai pengganti orang tua bagi santri, sementara kebersamaan hidup dalam satu asrama bahkan makan bersama dalam satu nampan sehingga menciptakan kedekatan sosial yang kuat. Dalam pengambilan keputusan, musyawarah menjadi prinsip utama (Inayati, Faiza & Dewi, 2024) menemukan bahwa kepemimpinan berbasis musyawarah mendorong partisipasi inklusif, transparansi kebijakan,

dan tata kelola kolaboratif yang membangun kepercayaan antar pemangku kepentingan. Gotong royong melalui kerja bakti dan pengabdian masyarakat menjadi perekat sinergi seluruh elemen, yang berakar pada budaya lokal dan nilai-nilai Islam.

Nilai Pembelajaran dan Pengembangan yang tampak dari komitmen organisasi terhadap pengembangan profesional guru yang tidak hanya teknis-pedagogis tetapi juga spiritual, budaya membaca dan diskusi keilmuan yang dipadukan dengan kajian kitab kuning serta penghargaan terhadap inovasi pendidikan yang tetap berakar pada nilai-nilai pesantren.

- b. Indikator pada Tingkat Keyakinan Dasar (*Basic Underlying Assumptions*), yaitu keyakinan yang sudah begitu melekat sehingga dianggap sebagai suatu yang *taken for granted*. Indikator ini meliputi:
 1. Keyakinan tentang Hakikat Pendidikan yang memandang pendidikan sebagai proses *tarbiyah* (pembentukan pribadi muslim paripurna) yang melampaui sekadar transfer pengetahuan, keyakinan bahwa kesuksesan tidak hanya diukur secara duniawi tetapi juga ukhrawi serta pandangan bahwa hubungan guru-murid adalah hubungan spiritual yang penuh barakah ;
 2. Keyakinan tentang Relasi Kekuasaan berpusat pada otoritas kyai yang mencakup dimensi spiritual, pendidikan, dan manajerial (Muis dkk., 2025), yang dibentuk oleh legitimasi kultural dan karisma simbolis (Nu'man, 2025). Meskipun sistem tradisional (*salaf*) bersifat sentralistik

(Aldyandra dkk., 2025), telah terjadi pergeseran menuju tata kelola kolaboratif, namun kyai tetap sebagai pemimpin simbolis-spiritual (Muis dkk., 2025). Penghormatan pada senioritas dan keteladanan spiritual tetap menjadi pilar utama (Achmadin dkk., 2024);

3. Keyakinan tentang Hubungan Manusia memandang individu sebagai bagian dari keluarga besar pesantren yang saling menjaga, dengan hierarki jelas antara kyai dan santri yang didasari nilai religius dan rasa hormat (Achmadin dkk., 2024). Ikatan ini bersifat jangka panjang dan dilandasi semangat kolektivitas, di mana kerja dihayati sebagai ibadah yang dilandasi keikhlasan.

c. Indikator Kekuatan dan Konsistensi Budaya yang mengukur sejauh mana budaya organisasi benar-benar hidup dan dihayati. Indikator ini meliputi:

1. Tingkat Konsistensi antara nilai-nilai yang dikatakan (*espoused values*) dengan perilaku nyata sehari-hari di semua level organisasi.
2. Tingkat Keseragaman Pemahaman di antara anggota organisasi terhadap nilai-nilai inti pesantren, yang dapat diukur melalui kesamaan persepsi tentang makna dan implementasi nilai-nilai tersebut.
3. Tingkat Ketahanan Budaya dalam menghadapi tekanan perubahan eksternal, seperti kemampuan mempertahankan identitas kultural ketika menghadapi tuntutan kurikulum nasional yang baru.

4. Kekuatan Proses Penanaman Nilai yang terlihat dari efektivitas proses enkulturasi nilai-nilai pesantren kepada anggota baru, baik melalui program formal maupun interaksi informal.

2.1.4.4. Karakteristik Budaya Organisasi

Berdasarkan analisis terhadap lingkungan pesantren, karakteristik budaya organisasi dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- a) Kolektivisme dan Nilai Kekeluargaan yang sangat kuat. Berbeda dengan budaya individualistik Barat, budaya pesantren menekankan kepentingan kelompok di atas kepentingan individu. Nilai ini tercermin dalam sistem "keluarga pesantren" dimana semua anggota merasa sebagai bagian dari satu keluarga besar yang harus saling mendukung dan menjaga;
- b) Religiusitas dan Spiritualitas sebagai *core identity*. Ritual keagamaan seperti shalat berjamaah, pengajian, dan tadarus mewarnai seluruh aktivitas organisasi. Identitas santri saat ini dikonstruksi melalui negosiasi antara tradisi pesantren dan modernitas dengan spiritualitas berfungsi sebagai prinsip panduan moral dan tata sosial (Haidlor, M., Ali, M., & Haruna, H. A. B. 2026). Pesantren modern tetap mengintegrasikan nilai-nilai Islam dalam kurikulum dan pengembangan santrisehingga meskipun mengalami inovasi manajerial, pesantren tetap berakar kuat pada nilai-nilai spiritual dan budaya yang membentuk identitas kelembagaannya (Muis dkk., 2025);
- c) Otoritas Karismatik yang bersumber pada kewibawaan kyai. Karakteristik ini, sebagaimana teori otoritas Weber (1922), menjadikan kepemimpinan

tidak hanya berdasarkan posisi formal tetapi lebih pada kharisma dan kewibawaan spiritual yang dimiliki pemimpin;

- d) Ketahanan Budaya (*Cultural Resilience*) yang tinggi. Budaya pesantren memiliki kemampuan bertahan dan beradaptasi dengan berbagai perubahan zaman tanpa kehilangan identitas dasarnya, sebagaimana ditunjukkan dalam penelitian Djamaluddin (2022) tentang hybriditas pesantren.

2.1.4.5. Peran dan Fungsi Budaya Organisasi

Dalam konteks SMA berbasis pesantren, budaya organisasi memainkan peran dan fungsi yang strategis:

- a) Sebagai Alat Integrasi dan Stabilitas. Budaya organisasi berfungsi sebagai perekat sosial yang mempersatukan berbagai elemen dalam organisasi. Seperti diungkapkan Schein (2010), budaya memberikan stabilitas dan makna bagi kehidupan organisasi. Dalam konteks hybrid, budaya berfungsi sebagai jembatan yang mengintegrasikan nilai-nilai tradisional pesantren dengan tuntutan pendidikan modern;
- b) Sebagai Pembentuk Identitas dan Sumber Makna. Budaya organisasi memberikan identitas kolektif yang membedakan SMA berbasis pesantren dengan sekolah umum. Budaya menjadi sumber makna yang memberikan kerangka interpretasi terhadap berbagai peristiwa dan pengalaman organisasi, sebagaimana penelitian Maryati (2023) tentang kearifan lokal dalam kepemimpinan pesantren;
- c) Sebagai Mekanisme Kontrol dan Penuntun Perilaku. Budaya organisasi berfungsi sebagai sistem kontrol informal yang mengarahkan perilaku

anggota organisasi. Norma-norma tidak tertulis seperti "isan" (rasa sungkan/hormat) dalam budaya Sunda menjadi mekanisme kontrol yang efektif dalam mengatur perilaku;

- d) Sebagai Sumber Keunggulan Kompetitif dimana Keunikan budaya pesantren yang memadukan keunggulan akademik dan pembentukan karakter merupakan aset tak berwujud yang langka, bernilai, dan sulit ditiru. Dalam kerangka *Resource-Based View* (RBV), sumber daya kompleks secara sosial seperti budaya organisasi dan kepercayaan terbukti menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan (Haque & Lui, 2025), sekaligus berkontribusi pada praktik berkelanjutan (Laksmi P, Purbawangsa, Baskara & Artini, 2024). Dengan demikian, budaya unik pesantren tidak hanya menjadi identitas kelembagaan, tetapi juga keunggulan kompetitif yang membedakannya dari institusi lain.
- e) Sebagai Pemandu Adaptasi dan Inovasi. Budaya organisasi yang sehat berfungsi sebagai pemandu adaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal. Dalam konteks pesantren, budaya berperan sebagai "filter kultural" yang menyaring inovasi-inovasi pendidikan modern untuk disesuaikan dengan nilai-nilai dasar pesantren.

2.1.5 Efektivitas Kepemimpinan

2.1.5.1 Pengertian Efektivitas Kepemimpinan

Efektivitas kepemimpinan dalam konteks SMA berbasis pesantren merupakan sebuah konstruksi kompleks yang menyatukan berbagai dimensi keberhasilan seorang pemimpin pendidikan. Secara fundamental, efektivitas

kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin tidak hanya dalam aspek manajerial, tetapi juga mencakup kemampuan menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan potensi maksimal para anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks pesantren yang unik, definisi ini berkembang menjadi kemampuan kepala sekolah untuk bertindak sebagai visioner, inspirator, dan motivator yang mampu menggerakkan seluruh komponen sekolah baik guru, staf, siswa, hingga orang tua menuju cita-cita bersama.

Kemampuan menginspirasi ini sejalan dengan konsep kepemimpinan transformasional yang dalam pendidikan Islam berperan meningkatkan kualitas pendidikan dengan membangun budaya positif dan meningkatkan kinerja guru. Penelitian di sekolah-sekolah unggulan di bawah naungan pesantren menunjukkan bahwa pemimpin transformasional memiliki visi besar, mendorong perubahan positif, dan menginspirasi guru, staf, serta siswa untuk terus berkembang, baik secara akademik maupun moral. Di lingkungan pesantren, kepala sekolah transformasional tidak hanya menjadi manajer, tetapi juga figur yang mampu membangkitkan semangat keikhlasan beramal dan pengabdian, sebagaimana tercermin dalam semangat tawadhu (rendah hati) yang menjadi ciri khas kepemimpinan di pesantren.

Penelitian terkini memperkaya pemahaman ini dengan menekankan pentingnya kepemimpinan instruksional dalam konteks pendidikan, yang menitikberatkan pada kemampuan kepala sekolah dalam memimpin proses pembelajaran. Seorang kepala sekolah yang efektif adalah mereka yang mampu menjadi *instructional leader*, memastikan kualitas pembelajaran di kelas,

membimbing guru dalam pengembangan profesional, dan menciptakan lingkungan akademik yang kondusif.

Dalam setting pesantren, kepemimpinan instruksional ini diperkaya dengan kemampuan mengintegrasikan nilai-nilai islami dalam proses pembelajaran, sehingga tidak hanya mencerdaskan secara akademik tetapi juga membentuk karakter islami. Keberhasilan dalam mengintegrasikan nilai-nilai ini membutuhkan visi yang jelas dan terarah, yang mana hal ini mengarah pada pentingnya kepemimpinan visioner. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner memiliki dampak positif signifikan terhadap mutu pendidikan, terutama melalui pengembangan kurikulum inovatif, metode pengajaran efektif, dan pemberdayaan profesional guru. Kepala sekolah yang visioner akan memastikan bahwa visi melahirkan generasi yang unggul secara IMTAK dan IPTEK tidak hanya menjadi slogan, tetapi diterjemahkan ke dalam kurikulum dan program unggulan yang terukur.

Penelitian tentang pendidikan karakter memperkuat pemahaman tentang efektivitas kepemimpinan dengan menambahkan aspek pembentukan karakter sebagai indikator keberhasilan. Program pendidikan kepemimpinan yang berfokus pada nilai-nilai seperti tanggung jawab, disiplin, empati, dan integritas mampu memberikan dampak positif terhadap pembentukan karakter siswa. Dalam perspektif ini, kepala sekolah yang efektif tidak hanya diukur dari pencapaian nilai akademik siswa, tetapi lebih penting lagi dari keberhasilannya dalam membentuk karakter mulia pada seluruh warga sekolah. Di lingkungan pesantren, hal ini mewujud dalam kemampuan menumbuhkan nilai-nilai seperti

kejujuran, tanggung jawab, rasa hormat, dan kepedulian sosial yang berlandaskan ajaran Islam.

Kompleksitas tuntutan di lingkungan pesantren tersebut menuntut kepala sekolah untuk tidak hanya menerapkan satu gaya kepemimpinan yang kaku. Penelitian kontemporer tentang kepemimpinan situasional menunjukkan bahwa kepala sekolah yang menerapkan pendekatan ini mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan tingkat kesiapan guru, kondisi lingkungan sekolah, dan dinamika kelompok kerja. Seorang kepala sekolah yang efektif harus mampu bersikap direktif (*telling*) saat membimbing guru baru, dengan memberikan instruksi jelas dan detail; aktif membimbing dan memotivasi (*selling*) untuk mengembangkan potensi guru; menciptakan suasana kerja kondusif dan membangun komunikasi dua arah (*participating*) saat motivasi guru menurun; serta mendelegasikan tugas dengan kepercayaan penuh (*delegating*) kepada guru yang kompeten dan siap.

Selain itu, untuk membangun rasa memiliki dan kebersamaan, kepemimpinan partisipatif menjadi sangat krusial. Dengan melibatkan para guru, staf, komite sekolah, dan bahkan pengasuh pondok dalam proses musyawarah dan pengambilan keputusan strategis, kepala sekolah tidak hanya menjalankan amanah manajemen berbasis sekolah, tetapi juga meneladankan nilai-nilai Islam tentang musyawarah.

Kepemimpinan partisipatif ini membangun iklim kerja yang transparan, akuntabel, dan memberdayakan, sehingga seluruh elemen sekolah merasa memiliki tanggung jawab bersama dalam mewujudkan visi pesantren. Dengan

mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional, partisipatif, dan paternalistik secara adaptif, sekolah-sekolah formal di bawah pesantren bisa terus maju tanpa meninggalkan nilai-nilai Islam.

Dengan demikian, efektivitas kepemimpinan di SMA berbasis pesantren merupakan perpaduan dinamis antara kemampuan mempengaruhi dan menggerakkan seluruh komponen sekolah menuju peningkatan kualitas pendidikan secara terintegrasi dan sistemik (Irvansyah & Wijayanti, 2025), memimpin pembelajaran melalui pendekatan strategis yang membangun budaya sekolah aman, nyaman, dan inklusif (Tasirun, Budi, Hermawati, Paramita & Nurkolis, 2025), menginspirasi perubahan melalui kepemimpinan transformatif Islami yang menjadikan kepala sekolah sebagai inspirator, teladan, dan motivator dalam menanamkan nilai-nilai keadilan, keikhlasan, dan akhlak mulia.

Abidin, Qusairi, Hanifansyah & Mubarak (2025), merumuskan arah masa depan melalui kepemimpinan visioner yang berperan multidimensi sebagai pengarah visi bersama, penggerak budaya belajar kolaboratif, serta fasilitator perubahan sekolah yang reflektif dan kontekstual (Triyana & Yuliani, 2025), beradaptasi dengan situasi melalui kepemimpinan situasional yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan berdasarkan tingkat kesiapan guru, kondisi lingkungan, dan dinamika kelompok kerja (Hutabian, Yoserizal, Hadiyanto, Nellitawati & Kadri, 2025), serta memberdayakan komunitas secara partisipatif melalui pelibatan aktif seluruh warga sekolah dalam pengambilan keputusan strategis.

Secara sintesis, efektivitas kepemimpinan kepala sekolah SMA berbasis pesantren dapat dipahami sebagai kemampuan multidimensional untuk menciptakan dan memimpin ekosistem pendidikan yang sinergis, dimana terjadi integrasi harmonis antara pencapaian tujuan akademik-intelektual modern dengan pemeliharaan dan pengembangan nilai-nilai spiritual pesantren, yang tercermin dalam keberhasilan mewujudkan lulusan yang tidak hanya cerdas secara akademik tetapi juga berkarakter islami.

2.1.5.2. Indikator Efektivitas Kepemimpinan

Berdasarkan kajian dari berbagai perspektif teoretis dan kontekstualisasi lingkungan pesantren, efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dapat diidentifikasi melalui beberapa indikator kunci:

- a) Kemampuan Mewujudkan Visi Pendidikan Hybrid yang tercermin dari keberhasilan mengintegrasikan kurikulum nasional dengan nilai-nilai pesantren dalam praktik nyata. Indikator ini terlihat ketika kepala sekolah mampu menjadi "*cultural bridge*" (jembatan budaya) yang andal, menerjemahkan nilai-nilai tradisi pesantren seperti *ta'dzim* dan *istiqamah* ke dalam praktik pendidikan modern yang relevan dengan tuntutan abad ke-21;
- b) Keberhasilan Membangun Iklim Sekolah yang Sinergis dimana guru tidak hanya merasa sebagai tenaga pengajar yang diatur kurikulum, tetapi juga sebagai bagian dari keluarga pesantren. Iklim ini ditandai dengan komunikasi yang terbuka, hubungan yang harmonis penuh rasa

kekeluargaan, dan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan profesional sekaligus spiritual;

- c) Pencapaian Hasil Pendidikan yang Berkualitas dan Bermakna yang meliputi keberhasilan akademik seperti tingkat kelulusan dan penerimaan di perguruan tinggi favorit, sekaligus pembentukan karakter islami pada siswa. Kepemimpinan yang efektif terlihat dari kemampuan menciptakan "*siklus virtuous*": kepemimpinan transformatif yang menciptakan lingkungan belajar berkualitas, menghasilkan lulusan yang berkarakter dan berprestasi akademik, membangun reputasi dan kepercayaan masyarakat;
- d) Kemampuan Mengelola Perubahan dan Konflik dalam lingkungan yang kompleks. Kepala sekolah yang efektif mampu menyelesaikan ketegangan antara nilai-nilai tradisional pesantren dengan tuntutan pendidikan modern melalui pendekatan yang bijaksana, serta mampu mengelola resistensi terhadap perubahan dengan tetap menjaga harmoni sosial;
- e) Terbangunnya Kepercayaan dan Legitimasi dari Seluruh Pemangku Kepentingan termasuk guru, staf, orang tua, masyarakat, dan yayasan. Kepercayaan ini merupakan hasil dari kemampuan kepala sekolah membangun reputasi akademik-intelektual yang unggul sekaligus menjaga kemurnian tradisi pesantren.

2.1.5.3. Ukuran Efektivitas Kepemimpinan

Dalam mengukur efektivitas kepemimpinan di SMA berbasis pesantren, diperlukan pendekatan multi-dimensional yang mencakup aspek kuantitatif dan kualitatif:

- a. Ukuran Berbasis Hasil (*Outcome-Based Measures*) yang meliputi:
 - 1) Pencapaian Akademik seperti nilai ujian nasional, tingkat kelulusan, dan jumlah lulusan yang diterima di perguruan tinggi negeri ;
 - 2) Prestasi Non-Akademik termasuk prestasi dalam kompetisi ilmiah, seni, dan olahraga yang membawa nama baik institusi ;
 - 3) Tingkat Animasi Masyarakat yang tercermin dari peningkatan jumlah pendaftar pada PPDB, yang menurut Bryk & Schneider (2002) merupakan indikator kritis keberhasilan kepemimpinan sekolah.
- b. Ukuran Berbasis Proses (*Process-Based Measures*) yang mencakup:
 - 1) Kualitas Proses Pembelajaran yang terlihat dari atmosfer akademik yang kondusif, penerapan kurikulum yang integratif, dan hasil supervisi akademik yang menunjukkan peningkatan berkelanjutan ;
 - 2) Pengembangan Profesional Guru yang terukur dari partisipasi guru dalam program pengembangan kapasitas dan inovasi pembelajaran ;
 - 3) Kualitas Budaya Organisasi yang tercermin dari kuatnya nilai-nilai pesantren dalam kehidupan sehari-hari di sekolah.
- c. Ukuran Berbasis Keteladanan yang khas untuk lingkungan pesantren:
 - 1) Konsistensi antara Ucapan dan Perilaku kepala sekolah dalam meneladankan nilai-nilai pesantren ;
 - 2) Kemampuan Menjadi Qudwah Hasanah (teladan yang baik) bagi seluruh komunitas sekolah ;
 - 3) Ketahanan Moral dan Spiritual dalam menghadapi berbagai tantangan kepemimpinan.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang akan dilakukan mengacu kepada penelitian terdahulu yang dianggap relevan. Adapun untuk melihat orisinalitas penelitian yang akan dilakukan, dibandingkan dengan penelitian terdahulu yang disajikan pada tabel 2.1 sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Persamaan Variabel	Perbedaan Variabel	Hasil	Sumber
1	Satori (2019) - Kompetensi Manajerial dan Efektivitas Kepemimpinan	Kompetensi manajerial, efektivitas kepemimpinan	Tidak meneliti kepribadian & budaya	Kompetensi manajerial berpengaruh signifikan ($r=0,68$)	Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 7(2), 101–125
2	Nurhayati (2021) - Kompetensi Kepribadian dan Efektivitas Kepemimpinan	Kompetensi kepribadian, efektivitas kepemimpinan	Tidak meneliti budaya organisasi	Kepribadian lebih berpengaruh ($R^2=0,72$)	Disertasi, Universitas Negeri Jakarta
3	Rahman (2022) - Meta-Analisis Kompetensi dan Efektivitas Kepemimpinan	Kompetensi (manajerial & kepribadian), efektivitas	Analisis meta tanpa konteks spesifik	Kepribadian 1,3x lebih berpengaruh	International Journal of Educational Management, 36(4), 512–530
4	Siswanto (2022) - Nilai Spiritual sebagai Mediator	Kompetensi, efektivitas kepemimpinan	Tidak menguji budaya sebagai moderasi	Nilai spiritual & komitmen organisasi penting sebagai mediator	Journal of Educational Administration, 60(3), 245–267
5	Azis (2021) - Budaya Organisasi sebagai Moderasi	Budaya organisasi sebagai moderator	Fokus madrasah, bukan SMA	Budaya memperkuat pengaruh kompetensi ($\beta=0,35$)	Disertasi UIN Sunan Kalijaga
6	Fathoni (2023) - Budaya Resistif sebagai Moderator	Budaya organisasi sebagai moderator	Budaya justru melemahkan hubungan	Budaya resistif melemahkan pengaruh kompetensi ($\beta=-0,28$)	Asian Journal of Management Sciences, 11(2), 45–62

7	Djamaluddin (2022) - Kepemimpinan Hybrid di Pesantren	Kepemimpinan hybrid	Tidak menguji hubungan kausal	Diperlukan kepemimpinan hybrid tradisi-modern	Jurnal Studi Islam dan Masyarakat, 14(2), 89–112
8	Maryati (2023) - Kearifan Lokal dan Kepemimpinan Pesantren	Budaya organisasi lokal	Studi etnografis tanpa hipotesis	Kearifan lokal mempengaruhi efektivitas kepemimpinan	Jurnal Antropologi Pendidikan, 12(1), 45–67
9	Mahmudi & Aimah (2025) - Kepemimpinan Adaptif di Pesantren	Kepemimpinan adaptif	Tidak menguji kepribadian	Kepemimpinan adaptif menyeimbangkan tradisi-modernitas	Lentera Pendidikan, 28(2), 273–294
10	Muis dkk. (2025) - Transformasi Manajemen Pesantren	Transformasi organisasi pesantren	Fokus pergeseran kepemimpinan	Pergeseran dari karismatik ke kolaboratif-terdistribusi	Jurnal Pendidikan Untuk Semua, 9(1), 67–74
11	Shofiana, Imron & Tohirin (2025) - Kepemimpinan Transformatif di Pesantren	Kepemimpinan transformatif di pesantren	Konteks SMK	Kepemimpinan berbasis nilai ta'dzim, amanah, ijtihad, ikhlas	Manageria, 10(2), 169–191
12	Fardiatama, Prayitno & Maryadi (2025) - Strategi Kepemimpinan dan Kinerja Guru	Kepemimpinan kepala sekolah, kinerja guru	Tidak menguji efektivitas	Strategi meningkatkan kinerja guru melalui keteladanan	Didaktika: Jurnal Kependidikan, 14(4)
13	Adiatma (2023) - Budaya Organisasi sebagai Moderasi	Budaya organisasi sebagai moderasi	Konteks BPJS, bukan pendidikan	Budaya memperkuat pengaruh kompetensi ($\beta=0,992$)	GREENOMIKA
14	Amiruddin & Kurniawati (2024) - Kepemimpinan dan Budaya Pesantren	Budaya organisasi pesantren	Variabel mediasi employee engagement	Budaya berperan penting dalam kinerja pendidik	International Journal of Research in Business & Social Science, 13(5), 432–440
15	Dahlan dkk. (2024) - Validasi Budaya Organisasi Pesantren	Budaya organisasi pesantren	Validasi model, tanpa efektivitas	Guru memiliki semangat tinggi mempraktikkan budaya	Iseedu, 8(2), 1–16
16	Fauziah & Falah (2025) - Kepemimpinan Kiai	Kepemimpinan kiai, kecerdasan spiritual	Tidak menguji kompetensi kepala sekolah	Kepemimpinan karismatik kiai membentuk	Tadbiruna, 5(1), 233–243

	dan Kecerdasan Spiritual			kecerdasan spiritual	
17	Saifulloh dkk. (2025) - Pendidikan Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional-Spiritual	Kecerdasan emosional dan spiritual	Fokus pengurus rayon, bukan kepala sekolah	Pendidikan kepemimpinan mengembangkan EI dan SQ	Al-Liqo, 10(2)
18	Ririn, Mardiah & Nyimas (2024) - Kompetensi Manajerial dan Kualitas Pendidikan	Kompetensi manajerial	Tidak meneliti kepribadian & budaya	Kompetensi manajerial meningkatkan kinerja guru dan kualitas	El-Idare, 10(2), 106–114
19	Amarta dkk. (2025) - Model Pelatihan Kompetensi Manajerial Pesantren	Kompetensi manajerial	Fokus pengembangan model pelatihan	Model PBL efektif meningkatkan kompetensi	Indonesian Research Journal in Education, 9(1), 362–375
20	Hasan (2025) - Otoritas dan Legitimasi di Pesantren	Otoritas dan legitimasi di pesantren	Tidak menguji kompetensi atau efektivitas	Legitimasi berbasis teks agama, otoritas kiai, tradisi	Journal of Educational Administration and History, 182–206
21	Harjono dkk. (2026) - Ekosistem Digital Berbasis Iman di Pesantren	Logika institusional pesantren	Fokus kewirausahaan digital	Digitalisasi memperkuat legitimasi berbasis kepercayaan	JMM17, 13(1), 1–7
22	Pinz, Englert & Helmig (2024) - Logika Multiplisitas di Organisasi Hybrid	Logika institusional	Konteks nonprofit, bukan pendidikan	Budaya berperan dalam mengelola logika multiplisitas	Nonprofit Management and Leadership
23	Systematic Review (2025) - Kecerdasan Emosional Pemimpin Sekolah	Kecerdasan emosional	Studi systematic review	Empati dan kesadaran diri kompetensi inti EI	Education Sciences (MDPI), 15(9), 1168
24	Miklosh, Janeska-Iliev & Drakulevski (2024) - EI dan Kepemimpinan di Pendidikan	Kecerdasan emosional	Tidak menguji manajerial	Empati berkorelasi tertinggi dengan kepemimpinan	International Scientific Journal, 65(1), 15–20
25	Nkup dkk. (2024) - EI dan Efektivitas Kepemimpinan di Sekolah	Kecerdasan emosional, efektivitas	Konteks krisis di Nigeria	Integrasi EI berdampak mendalam terhadap efektivitas	International Journal of Research and Innovation in Social Science, 8(11), 337–347

26	Venter, Naicker & Awodiji (2024) - EI dan Kepemimpinan Instruksional	Kecerdasan emosional, kepemimpinan instruksional	Tidak meneliti budaya	EI meningkatkan efektivitas kepemimpinan instruksional	International Journal of Educational Organization & Leadership, 31(2), 45–69
27	Asih & Sulhan (2024) - Anti Ghulul dan Keadilan Organisasi	Nilai keadilan dan amanah	Tidak menguji kepribadian	Nilai keadilan, amanah, akuntabilitas mencegah ketidakadilan	AIM, 1(3)
28	Sabar, Sukoco & Ahlstrom (2024) - Keadilan dan Dukungan Perubahan	Keadilan organisasi	Konteks organisasi umum	Keadilan memengaruhi kinerja pada tingkat sedang atau tinggi	Leadership & Organization Development Journal, 45(8), 1568–1587
29	Achmadin dkk. (2024) - Hubungan Kiai dan Santri di Pesantren	Otoritas kiai dan relasi kultural	Tidak menguji efektivitas	Hubungan berbasis nilai religius dan hierarki jelas	JRTIE, 7(2)
30	Nauval (2024) - Otoritas dan Dominasi Kyai	Otoritas kyai	Tidak menguji kompetensi atau efektivitas	Kyai pemegang otoritas tertinggi (karismatik & tradisional)	INDEV, 3(1), 1–15
31	Battilana & Lee (2014) - Organisasi Hybrid dan Logika Institusional	Kepemimpinan hybrid	Konteks organisasi sosial	Kepemimpinan hybrid perlu integrasi logika berbeda	Academy of Management Annals, 8(1), 397–441
32	Kim & Jung (2022) - Kompetensi, Budaya, dan Stres Karyawan	Kompetensi, budaya organisasi	Konteks tempat kerja umum	Kompetensi dan budaya mempengaruhi stres karyawan	International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(8)
33	Berkovich & Eyal (2021) - Kepemimpinan dan Emosi Guru	Kepemimpinan dan emosi	Fokus emosional, bukan kompetensi	Kepemimpinan mempengaruhi emosi dan komitmen guru	Educational Management Administration & Leadership, 49(3)
34	Liu, Bellibas & Gumus (2021) - Kepemimpinan dan Kepuasan Guru	Kepemimpinan dan kepuasan guru	Konteks pendidikan Konfusian	Kepemimpinan etis berpengaruh melalui iklim sekolah	Educational Management Administration & Leadership, 49(3), 430–449

35	Day, Gu & Sammons (2016) - Dampak Kepemimpinan terhadap Hasil Siswa	Kepemimpinan dan budaya sekolah	Sample internasional	Budaya sekolah memoderasi efektivitas kepemimpinan	Educational Administration Quarterly, 52(2), 221–258
----	---	---------------------------------	----------------------	--	--

2.2. Kerangka Pemikiran

Kepemimpinan di lingkungan Sekolah Menengah Atas (SMA) Swasta berbasis pesantren merupakan sebuah fenomena unik yang menuntut kemampuan khusus dari seorang kepala sekolah. Di satu sisi, ia harus memastikan keberlangsungan akademik sesuai tuntutan Kurikulum Merdeka dan standar nasional yang menekankan pengembangan kompetensi abad 21 seperti *critical thinking, creativity, collaboration, dan communication*. Di sisi lain, ia juga bertanggung jawab untuk menjaga dan menginternalisasikan nilai-nilai spiritual pesantren seperti tawadhu' (rendah hati), istiqamah (konsistensi), dan ikhlas dalam seluruh aktivitas pendidikan. Tantangan ganda ini menempatkan kepala sekolah pada posisi yang kompleks, dimana efektivitas kepemimpinannya tidak hanya diukur dari pencapaian akademik semata, tetapi juga dari keberhasilannya menciptakan ekosistem pendidikan yang sinergis antara keunggulan intelektual dan pembentukan karakter islami, sekaligus menjadi jembatan antara tradisi pesantren dan modernitas pendidikan.

Berkaitan dengan kompetensi manajerial, kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan mengelola institusi pendidikan melalui penerapan fungsi-fungsi manajemen yang terintegrasi dengan nilai-nilai pesantren. Kemampuan ini tercermin dalam perencanaan strategis yang memadukan target akademik Kurikulum Merdeka dengan nilai-nilai pesantren, pengorganisasian yang menghormati hierarki kultural pesantren, serta pengendalian yang edukatif dan

membina. Penelitian kontemporer menunjukkan bahwa kompetensi manajerial kepala madrasah mencakup manajemen sumber daya manusia, perencanaan strategis, dan pengembangan program untuk meningkatkan kinerja guru dan siswa, serta kemampuan berkomunikasi efektif dengan berbagai pemangku kepentingan (Ririn, Mardiah & Nyimas, 2024). Temuan ini menegaskan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidikan, membangun budaya sekolah yang kondusif, dan meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan, terutama ketika mampu mengakomodasi kekhasan budaya pesantren dalam sistem pengelolaan sekolah sebagaimana diidentifikasi dalam studi pengembangan model pelatihan kompetensi manajerial berbasis *problem-based learning* bagi pengelola pesantren (Amarta, Jasrial, Gistituati & Sabandi, 2025).

Sementara itu, dimensi kompetensi kepribadian mengalami elaborasi mendalam dalam konteks kepemimpinan pesantren. Kepala sekolah tidak hanya dituntut memiliki kapabilitas teknis-manajerial, tetapi juga harus menjadi *qudwah hasanah* (teladan yang baik) yang memancarkan integritas spiritual dan moral. Kompetensi ini terwujud melalui keteladanan dalam menjalankan ibadah sehari-hari, konsistensi antara nilai yang dikhotbahkan dengan perilaku nyata, serta kemampuan mentransformasikan pekerjaan administratif sebagai bentuk ibadah. Penelitian Nurhayati (2021) memperkuat argumentasi ini dengan menyimpulkan bahwa dalam pendidikan berbasis nilai, kompetensi kepribadian justru lebih berpengaruh daripada kompetensi manajerial ($R^2=0,72$), menegaskan bahwa

kewibawaan spiritual menjadi fondasi utama efektivitas kepemimpinan di lingkungan pesantren.

Integrasi antara kompetensi manajerial dan kepribadian ini menciptakan sebuah model kepemimpinan holistik yang khas bagi lingkungan pesantren. Kepala sekolah yang efektif adalah yang mampu menyelaraskan kecakapan teknis dalam menyusun Rencana Kerja Sekolah (RKS) dengan kedalaman spiritual dalam membimbing komunitas pendidikan. Kemampuan melakukan supervisi akademik yang edukatif harus berpadu dengan keteladanan dalam memantau perkembangan karakter siswa melalui pendekatan islami. Model integratif inilah yang kemudian menciptakan ekosistem pendidikan yang tidak hanya unggul secara akademik tetapi juga kuat secara spiritual, menghasilkan lulusan yang tidak hanya cerdas intelektual tetapi juga berkarakter islami, sebagaimana visi pendidikan pesantren yang ingin menjawab tantangan pendidikan kontemporer.

Sementara itu, kompetensi kepribadian kepala sekolah menjadi fondasi yang penting dalam konteks kepemimpinan pesantren. Kualitas pribadi yang mencerminkan integrasi nilai-nilai spiritual, moral, dan sosial dalam praktik kepemimpinan menjadi penentu utama dalam membangun kredibilitas dan kewibawaan. Secara operasional, kompetensi ini terwujud dalam tiga dimensi utama, yakni dimensi spiritual yang mencakup keteladanan dalam menjalankan ibadah dan konsistensi antara nilai yang disampaikan dengan perilaku nyata, dimensi moral yang meliputi integritas dalam pengelolaan keuangan dan keadilan dalam pembagian tugas serta dimensi sosial yang tercermin dari kemampuan berkomunikasi dengan penuh hikmah dan empati terhadap masalah stakeholders.

Penelitian Nurhayati (2021) memperkuat hal ini dengan menyimpulkan bahwa dalam pendidikan berbasis nilai, kompetensi kepribadian justru lebih berpengaruh daripada kompetensi manajerial ($R^2=0,72$), menegaskan bahwa kewibawaan spiritual-moral menjadi landasan utama legitimasi kepemimpinan di lingkungan pesantren.

Budaya organisasi pesantren berperan sebagai faktor pemoderasi yang menentukan kekuatan pengaruh tersebut. Berdasarkan teori Schein (2010), budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar, nilai, dan keyakinan bersama yang terbentuk melalui proses sejarah panjang. Dalam konteks pesantren, budaya ini termanifestasi melalui kekuatan nilai-nilai fundamental seperti *tawadhu'* (rendah hati), *istiqamah* (konsistensi), dan Ikhlas. ketaatan pada norma tidak tertulis seperti isan (rasa sungkan) dan ta'dzim (penghormatan) serta pelestarian ritual keagamaan yang menjadi pemersatu komunitas.

Penelitian Hagianto Adiatma (2023) di lingkungan BPJS Ketenagakerjaan Jawa Timur membuktikan bahwa budaya organisasi memperkuat pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan dengan koefisien moderasi sebesar $\beta = 0,992$. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat, seperti adanya program inovasi yang mendorong karyawan untuk berinovasi demi meningkatkan kualitas pelayanan, secara signifikan memperkuat kontribusi kompetensi terhadap kinerja.

Sebaliknya, studi Fathoni (2023) mengungkap bahwa budaya organisasi yang resistif justru dapat melemahkan pengaruh tersebut dengan koefisien negatif $\beta=-0,28$. Temuan ini mengonfirmasi teori institutional logic dari Battilana & Lee

(2014) yang menyatakan bahwa dalam organisasi hibrid seperti pesantren, budaya berfungsi sebagai filter kultural yang menyaring dan memodifikasi berbagai pengaruh eksternal dan internal sebelum akhirnya berdampak pada outcome organisasi.

Pengaruh kompetensi manajerial terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah di SMA berbasis pesantren tidak dapat dilepaskan dari konteks budaya kerja yang unik. Budaya kerja pesantren, yang dijiwai nilai-nilai seperti *Ikhlas* (ketulusan), *tawadhu'* (rendah hati), dan kolektivisme kekeluargaan, berfungsi sebagai filter kultural yang memoderasi bagaimana kompetensi teknis-manajerial tersebut diterjemahkan ke dalam tindakan nyata dan diterima oleh komunitas. Seorang kepala sekolah dengan kompetensi perencanaan anggaran yang tinggi, misalnya, akan menemukan bahwa efektivitas perencanaannya sangat bergantung pada kemampuannya menyusun anggaran yang tidak hanya rasional secara finansial, tetapi juga dipersepsikan adil (*'adl*) dan penuh keikhlasan. Budaya kerja yang menekankan "keikhlasan dalam pengabdian" dapat meredam tuntutan materialistik yang sering menyertai sistem *reward* modern.

Dukungan empiris untuk mekanisme ini dari Penelitian Hagianto Adiatma (2023), yang menemukan bahwa budaya organisasi yang adaptif berperan sebagai penguat signifikan ($\beta = 0,992$) dalam hubungan antara kompetensi manajerial dan efektivitas kepemimpinan,. Dengan demikian, budaya kerja bertindak sebagai mekanisme penyesuaian kontekstual, kompetensi manajerial hanya akan mencapai efektivitas maksimal jika dioperasionalkan melalui logika dan bahasa

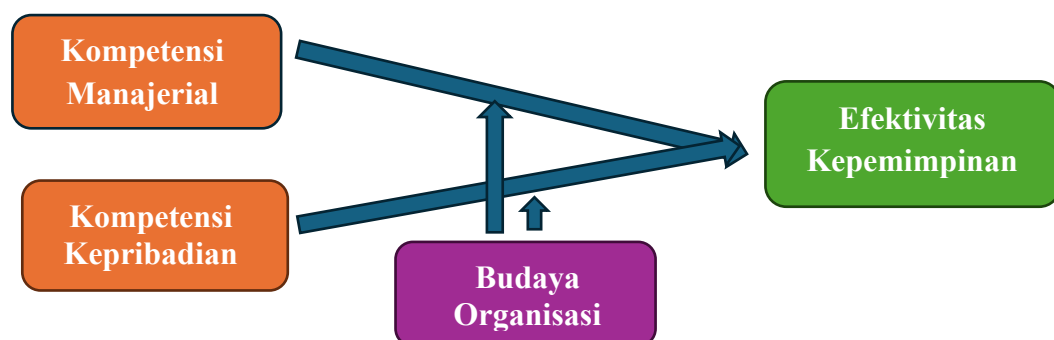
yang selaras dengan nilai-nilai inti budaya kerja pesantren, mengubahnya dari sekadar alat kontrol menjadi instrumen pengabdian yang bermakna.

Sementara itu, pengaruh kompetensi kepribadian terhadap efektivitas kepemimpinan secara signifikan diperkuat atau bahkan diartikulasi ulang oleh budaya kerja yang berlaku. Dalam lingkungan pesantren, budaya kerja yang dibangun di atas fondasi nilai spiritual dan hubungan personal yang kuat menciptakan sebuah arena penilaian moral yang konstan. Kompetensi kepribadian seperti integritas, keteladanan (*qudwah hasanah*), dan kecerdasan emosional-spiritual tidak dinilai dalam ruang hampa, tetapi selalu dibaca melalui sudut pandang norma-norma budaya kerja yang khas, seperti rasa *sungkan* ("isan"), hormat (*ta'dzim*), dan semangat kebersamaan (*ukhuwah*).

Penelitian Supriyanto (2022) dalam konteks pendidikan Islam mengonfirmasi bahwa efektivitas kompetensi kepribadian sangat bergantung pada "kecocokan kultural" (*cultural fit*) dengan lingkungan organisasi. Studi tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah dengan kepribadian kuat namun kurang mampu mengekspresikannya sesuai dengan norma "*tepa selira*" (tenggang rasa) dan "*andap ashor*" (rendah hati) justru menghadapi resistensi. Sebaliknya, Nurhayati (2021) menemukan bahwa kompetensi kepribadian yang terekspresi melalui idiom budaya local seperti memimpin dengan "*silih asah, silih asih, silih asuh*" mencapai pengaruh determinan tertinggi ($R^2=0,72$) terhadap efektivitas. Budaya kerja di sini berfungsi sebagai penguat legitimasi sekaligus penyeleksi ekspresi kepribadian yang baik tidak cukup hanya dimiliki, tetapi harus secara konsisten ditampilkan dalam bentuk dan cara yang sesuai dengan etos kerja

komunitas. Oleh karena itu, kompetensi kepribadian menemukan ruang ekspresi dan pengaruhnya yang paling kuat justru ketika ia beresonansi dan diperkuat oleh nilai-nilai yang hidup dalam budaya kerja sehari-hari di pesantren.

Dengan adanya pendekatan kepemimpinan yang holistik, yang memadukan kompetensi manajerial yang handal dan kompetensi kepribadian yang kuat, serta dikondisikan oleh budaya organisasi pesantren yang kokoh, maka kepala sekolah akan mampu menciptakan ekosistem pendidikan yang sinergis. Dalam ekosistem ini, keunggulan akademik Kurikulum Merdeka dan pembentukan karakter islami tidak hanya berjalan beriringan, tetapi saling memperkuat melalui mekanisme komplementer, sehingga akhirnya menghasilkan lulusan yang tidak hanya cerdas secara intelektual tetapi juga berkarakter mulia sebuah cita-cita pendidikan yang menjadi ruh setiap institusi pendidikan berbasis pesantren di Tasikmalaya sekaligus menjawab tantangan pendidikan abad 21 yang semakin kompleks.



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

2.3. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian teoritis dan empiris, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Kompetensi manajerial berpengaruh positif terhadap efektivitas kepemimpinan
2. Kompetensi kepribadian berpengaruh positif terhadap efektivitas kepemimpinan
3. Budaya organisasi memoderasi pengaruh Kompetensi Manajerial terhadap efektivitas kepemimpinan
4. Budaya organisasi memoderasi pengaruh kompetensi Kepribadian terhadap efektivitas kepemimpinan.