

PAPER NAME

Pesantren Efektif: Studi Gaya Kepemimpinan Partisipatif

AUTHOR

Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo

WORD COUNT

5363 Words

CHARACTER COUNT

37669 Characters

PAGE COUNT

12 Pages

FILE SIZE

261.6KB

SUBMISSION DATE

May 16, 2023 1:45 PM GMT+7

REPORT DATE

May 16, 2023 1:46 PM GMT+7**● 26% Overall Similarity**

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

- 23% Internet database
- 11% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database
- 15% Submitted Works database

● Excluded from Similarity Report

- Bibliographic material
- Quoted material
- Cited material

Pesantren Efektif: Studi Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo

¹Institut Agama Islam Negeri Lhokseumawe, Indonesia
e-mail: anggung@iainlhokseumawe.ac.id

Submitted: 06-03-2022

Revised : 10-04-2022


Accepted: 20-04-2022

ABSTRACT. This article aims to describe how participatory leadership styles are applied and contribute substantially to the effectiveness of boarding school management. Research is done using survey data sets. Research is of a descriptive qualitative type. The research took Al-Mujaddid integrated boarding school locus of Sabang-Aceh. Our analysis shows that participatory leadership becomes a fundamental base in the implementation of the boarding school education system. The effectiveness of participatory leadership styles refers to some aspects, namely (1) decision-making processes; (2) organizational conflict-handling processes; and (3) communication strategies in shaping a positive boarding culture. Research implications for boarding school managers in order to perform variative professional development in all types of leadership. Expectations to participatory leadership style can affect teachers' participation in teaching, mentoring, peer observation, and coaching compared to other types of professional development. The paper proposed a participatory leadership style in the Boarding Cottage, as well as other Islamic education systems that have characteristic similarities in the organization of boarding school education. Recommendations for educational practitioners for ideal leadership in boarding school.

Keywords: *Dayah Education Department; Participatory Leadership; Organizational Effectiveness*

ABSTRAK. Penelitian bertujuan untuk mendeskripsikan bagaimana gaya kepemimpinan partisipatif diterapkan dan berkontribusi secara substansial terhadap efektivitas pengelolaan pesantren. Penelitian berjenis kualitatif deskriptif dengan teknik survey deskriptif. Penelitian mengambil tempat di pesantren terpadu Al-Mujaddid kota Sabang Provinsi Aceh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif menjadi azas fundamental pimpinan pesantren dalam pelaksanaan sistem pendidikan pesantren. Efektivitas implementasi gaya kepemimpinan partisipatif mengacu pada beberapa aspek, yaitu (1) proses pengambilan keputusan; (2) proses penanganan konflik organisasi; dan (3) strategi komunikasi dalam membentuk budaya pesantren yang positif. Gaya kepemimpinan partisipatif pimpinan dapat mempengaruhi partisipasi guru dalam pendampingan kegiatan, pendampingan pembelajaran, observasi rekan, dan berbagai pembinaan dengan jenis pengembangan profesional lainnya. Implikasi penelitian bagi pengelola pesantren agar dapat melakukan pengembangan profesional yang bersifat variatif di semua jenis kepemimpinan. Penelitian ini mengusulkan gaya kepemimpinan partisipatif di Pondok Pesantren, serta sistem pendidikan Islam lainnya yang memiliki kesamaan karakteristik dalam penyelenggaraan pendidikan pesantren. Rekomendasi bagi para praktisi pendidikan untuk kepemimpinan yang ideal di pesantren.

Keywords: Efektivitas Organisasi; Dinas Pendidikan Dayah; Kepemimpinan Partisipatif;

 <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v3i1.159>

How to Cite : Prasetyo, M. A. M (2022). Pesantren Efektif: Studi Gaya Kepemimpinan Partisipatif. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Volume 3(1), 1-12

PENDAHULUAN

Pendidikan berperan krusial dalam mencetak sumber daya manusia yang mampu mengatasi berbagai macam problematika social. Secara nasional, meningkatnya IPM merupakan dampak dari efektivitas proses pendidikan yang dilaksanakan sehingga melahirkan output yang berkualitas

(Badan Pusat Statistik (BPS), 2020). Oleh sebab itu, perhatian terhadap penguatan pendidikan menjadi sangat urgen berkaca kepada perspektif internal -berkaitan dengan pengembangan sumberdaya manusia- maupun dalam perspektif eksternal -berkaitan dengan perbaikan mutu kehidupan bangsa (Hopkins, 2015; Lumban Gaol, 2021).

Selama beberapa dekade, pakar keilmuan organisasi memfokuskan penelitiannya pada praktik gaya kepemimpinan (Avolio, 1999; Fiedler, 1964; Prasetyo, 2021; Yukl, 2009). Dalam kasus ini, seorang pemimpin yang menyadari potensinya mengikuti gaya tertentu membawa konsekuensi yang berpengaruh dalam kinerja organisasi sehingga berdampak pada pencapaian tujuan organisasi. Efektivitas pesantren sebagai fasilitator pendidikan sangat ditentukan oleh peran kepemimpinan sebagai aspek fundamental juga faktor sistem dan kebijakan. Masalah kepemimpinan merupakan sebuah kajian yang selalu menarik dan tiada habis untuk diteliti, karena kepemimpinan merupakan jantung organisasi yang menentukan sejauhmana organisasi mencapai tujuan yang ditetapkan (Yadav & Dixit, 2017).

Modernisasi pesantren dilakukan secara menyeluruh. Kepemimpinan sebagai aspek primer, tidak lagi bersifat tunggal melainkan dilakukan secara kolektif dan korektif (Douglas et al., 2022). Pola tersebut menjadikan pesantren sebagai lembaga pendidikan yang modern dan visioner. Semangat kebersamaan antar individu organisasi dalam meningkatkan kompetensi menjadi sangat efektif dalam bingkai organisasi pembelajaran sehingga pengembangan organisasi berjalan efektif dan efisien (Tosh & Doss, 2019).

Pimpinan sebagai sentral figure masyarakat pesantren juga penentu kebijakan pendidikan dan arah pesantren. Penelitian ini membangun dan memperluas penelitian tentang karakteristik gaya kepemimpinan partisipatif sebagai sarana kaderisasi kepemimpinan dalam sistem pengelolaan pesantren. Pesantren dengan konsep modern terbukti dalam melakukan kaderisasi kepemimpinan. Dengan adanya penelitian ini dapat menjadi tambahan bukti tentang urgensi gaya kepemimpinan partisipatif pimpinan pesantren dengan dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan pesantren.

17 Gaya kepemimpinan dimaknai sebagai tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Yener, 2020). Pemimpin yang diakui terletak pada potensi dan kreativitas pada salah satu masalah paling kritis yaitu bagaimana mengubah masalah pada sistem pendidikan menjadi efektif. Pimpinan sebagai pengampu kebijakan tertinggi di pesantren dituntut untuk menjawab keraguan atas pelaksanaan pendidikan yang dilaksanakan. Pada prinsipnya, proses pendidikan menjadi kunci untuk keberhasilan dan membutuhkan tata layanan yang berkualitas. Untuk itu, pimpinan dituntut memiliki serangkaian kompetensi dalam mewujudkan kepemimpinan yang efektif (H. Mukhtar, 2020).

Penelitian dilakukan pada pesantren Al Mujaddid Sabang yang merupakan pesantren unggul di kota Sabang. Tujuan penelitian untuk melaporkan peran praktik kepemimpinan partisipatif pimpinan pesantren yang mengarah pada tingkat efektivitas pesantren. Meski demikian, pencapaian Al Mujaddid dalam segi prestasi tidak terlepas dari efektivitas capaian tujuan yang telah ditetapkan. Peningkatan efektivitas pendidikan dilakukan melalui gaya kepemimpinan partisipatif. 1 Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin dalam rangka mencapai sasaran organisasi. Rumusan lain tentang kepemimpinan partisipatif sebagai kepribadian pimpinan yang mampu menarik atensi sekelompok anggota organisasi 1 untuk mencontohnya atau mengikutinya.

Kepemimpinan ini memancarkan pengaruh yang menjadi kekuatan sedemikian rupa sehingga menggerakkan anggota organisasi bekerja selaras dengan apa yang ditetapkan.

Dimensi kepemimpinan partisipatif merupakan bentuk symbiosis mutualisme atau kerjasama antara pemimpin dan masyarakat organisasi. Interaksi yang tercipta merupakan hubungan timbal balik karena adanya pengaruh dan harapan. Pola hubungan yang saling menguntungkan terjadi (Hansen-Turton & MGA, 2014). Pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau dijadikan acuan oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan. Begitupun peran kiai sebagai figur sentral. Pada kehidupan social, kyai dipandang sebagai seseorang yang mampu menyampaikan pesan-pesan keagamaan sehingga dipandang memiliki kharismatik, integritas, kapasitas keilmuan yang lebih tinggi sehingga ia dipandang sebagai sosok yang ideal (Bashori et al., 2021; Syafe'i, 2017).

Dimensi kepemimpinan merupakan interaksi antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpinya. Interaksi tersebut merupakan interaksi timbal balik karena adanya pengaruh dan harapan. Permasalahan penelitian ini adalah bagaimana implementasi gaya kepemimpinan partisipatif pada pesantren Al Mujaddid dan bagaimana implementasi fungsi kepemimpinan yang dijalankan pimpinan Dayah.

METODE PENELITIAN

Penelitian berjenis kualitatif dengan teknik survei deskriptif. Kehadiran peneliti bersifat observasi partisipatif. Sumber informan adalah pimpinan pesantren, wakil pimpinan dan beberapa guru senior. Tahap penelitian dilakukan melalui serangkaian tahapan yaitu tahap pengumpulan data dan tahap analisis data. Pengumpulan data dilakukan dengan tahapan sebagai berikut mengecek data yang diambil di lapangan; mengelompokkan data untuk mempermudah pengecekan; dan memberikan kode data atau coding untuk memudahkan peneliti dalam mengidentifikasi. Analisis dilakukan terhadap data menggunakan secara induktif maupun deduktif (Young & Crow, 2016). Analisis data juga melalui tahap reduksi data, display data, kesimpulan dan verifikasi data (Huberman & Miles, 2002). Penelitian menggunakan pendekatan analitik untuk menganalisis problematika di lapangan sehingga mampu menawarkan solusi yang bersifat konseptual.

TEORI

Pada umumnya gaya kepemimpinan yang diterapkan di pesantren adalah kepemimpinan karismatik. Orang-orang yang karismatik telah dinyatakan mudah menyesuaikan diri dengan situasi yang berbeda, dan secara efektif membaca minat, motivasi, dan emosi orang lain (Barbuto, 2005; Harris et al., 2013). Kepemimpinan pendidikan menjadi sebuah hal yang fundamental dalam pengelolaan lembaga pendidikan termasuk pesantren. Dinamika pengelolaan pesantren adalah menciptakan milieu kerja yang kondusif sebagai kelompok yang terorganisir untuk mencapai visi misi yang dicanangkan, Weber dan Yukl mendefinisikan pemimpin dalam konteks organisasi pendidikan sebagai sebuah upaya kegiatan mempengaruhi personal di lingkungan pendidikan pada kondisi tertentu. Dalam konteks pesantren ranah kepemimpinan menciptakan suatu tatanan melalui kerjasama mau bekerja dengan penuh tanggung jawab dan ikhlas demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditentukan. Oleh sebab itu, kepemimpinan pendidikan untuk mengorganisasikan lembaga dan personal yang bekerja di dalamnya ke ranah

situasi yang efisien, demokratis, dan kerjasama institusional yang tergantung keahlian SDM (Park et al., 2018).

Pada diskursus ini kepemimpinan pendidikan yang dimaksudkan adalah kepemimpinan partisipatif, sebuah konsep kepemimpinan yang pada awalnya dikemukakan oleh Bass dan Boneliel yang menatakan kepemimpinan merupakan fasilitator dalam peningkatan organisasi (Bass & Bass, 2009; Benoliel, 2021). Kepemimpinan partisipatif memperlihatkan suatu proses dimana pimpinan dituntut untuk berkolaborasi dengan para bawahannya dengan pertimbangan moralitas dan motivasi yang lebih baik.

Gaya kepemimpinan juga dapat dimaknai sebagai perilaku yang dirancang untuk integrasi visi pimpinan dengan tujuan organisasi, dalam hal ini individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Secara konpetual gaya mencakup ranah sikap, gerakan, tingkah laku, gerak-gerik wewenang, kekuatan, kapasitas berbuat baik (Kartono, 2018; Rivai et al., 2013). Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain. Dalam kajian ilmu organisasi, gaya kepemimpinan yang efektif ditenggarai melalui tiga pendekatan, yaitu pendekatan sifat, pendekatan perilaku, dan pendekatan situasional (Young & Crow, 2016). Fungsionalisasi gaya kepemimpinan dapat dilihat dari manfaat dan fungsinya memiliki ciri-ciri yaitu: (1) hubungan antara pimpinan dan bawahan; (2) pencapaian tujuan dan kinerja; (3) memiliki kualitas; (4) mampu mengintegrasikan dan mengkoordinasikan pekerjaan (Chapman et al., 2015).

Hasil studi relevan menunjukkan bahwa dinamika pengelolaan pesantren menuntut seorang Kyai memiliki kemampuan dan kesiapan yang dalam mendorong, mempengaruhi, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan, bahkan memaksa guru dan karyawan sebagai kelompok untuk menerima pengaruh Kyai tujuannya agar berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Militansi tersebut juga tercermin melalui bangunan budaya organisasi yang kuat (Alam, 2018; Prasetyo et al., 2021). Efektivitas kinerja lembaga pendidikan juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang dipakai, dalam penelitian Khan efektivitas organisasi pendidikan dipengaruhi pemimpin membawa diri mulai dari cara membuat keputusan dan mengayomi bawahannya.

Pada prinsipnya gaya kepemimpinan partisipatif secara operasional bertumpu pada beberapa aspek kewenangan, memiliki kapasitas pengambilan keputusan dan memiliki kemauan kerja yang tinggi. Para pakar mengungkapkan beberapa karakteristik gaya kepemimpinan partisipatif yaitu (1) pimpinan mampu berkomunikasi dua arah; (2) pimpinan mampu secara aktif mendengar dan respon segenap kesukaran yang dialami bawahan; (3) pimpinan mampu mendorong bawahan untuk menggunakan kemampuan operasional; (4) pimpinan secara transparan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan; (5) pimpinan mampu mendorong bawahan untuk berpartisipasi; dan (6) tingkat kematangan bawahan dari sedang ke tinggi. Karakteristik inilah yang menjadi ciri-ciri dari kepemimpinan partisipatif dalam setiap pergumulannya di organisasi profit maupun nonprofit serta merta bergerak dan berjalan secara mekanis tanpa ada pola atau usaha pengembangan dengan model tertentu (Prasetyo, 2021; Rumsey, 2013; Yukl, 2007).

Dalam hubungannya dengan dunia pendidikan pesantren, pengertian kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan pemimpin pendidik dalam mempengaruhi para pendidik, tenaga kependidikan, dan siswa dalam mencapai tujuan pendidikan serta mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki. Secara operasional, gaya kepemimpinan berfungsi sebagai tindakan yang dilakukan

oleh pemimpin dalam upaya menggerakkan bawahan agar mau berbuat sesuatu guna menyukseskan program-program kerja yang telah dirumuskan sebelumnya (Mutohar, 2016).

Model kepemimpinan partisipatif menunjukkan indikator sebagai berikut: seorang pemimpin memahami dirinya sendiri (*selfacknowledgement*); seorang pemimpin mampu berfikir efektif (*open minded*), berfikir sistem dan tidak konservatif; pemimpin memiliki rasa ingin tahu terhadap dinamika organisasi yang terjadi; pemimpin berani mengambil resiko (*risk taker dan curious*); konsentrasi menyeluruh dalam arti seorang pemimpin mempunyai ketahanan diri dan mempunyai ketulusan untuk melakukan perubahan (*openness*) (Branson & Gross, 2014; Rhodes & Hart, 2014; Rivai et al., 2013). Oleh karena itu, gaya kepemimpinan dalam penelitian ini adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat sikap, yang sering diterapkan pimpinan dalam berinteraksi dengan santri guru dan karyawan, dalam mengambil keputusan dan dalam melaksanakan kegiatan pengendalian. Gaya kepemimpinan yang dominan dipraktekkan pimpinan pesantren adalah gaya kepemimpinan partisipatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dinamika Kepemimpinan Partisipatif Pondok Pesantren

Sebagai bagian dari perilaku kepemimpinan, kepemimpinan partisipatif identik dengan pengambilan keputusan dengan segala macam proses dan prosedurnya. Pada proses pengambilan keputusan dengan gaya partisipatif artinya memberikan ruang kepada orang lain dalam memberikan saran dan pertimbangan. Karakteristik kepemimpinan partisipatif adalah menunjukkan keterbukaan serta menunjukkan kepercayaan yang tinggi terhadap bawahan sehingga dalam proses pengambilan keputusan ikut melibatkan bawahan.

Hasil penelitian menunjukkan model partisipatif Kyai mengarah pada pelibatan tim kerja dimana pimpinan secara aktif mengkoordini pembentukan kelompok sampai pengawasan tingkat bawah, umpan balik tersebut memberikan dampak peningkatan kinerja pesantren. Kondisi tersebut dapat dipantau dari pelaksanaan kegiatan yang secara aktif melibatkan seluruh komponen pesantren. Selain itu, dalam prosesnya, pola komunikasi yang diciptakan Kyai adalah pola komunikasi interpersonal atau komunikasi dua arah, dimana Kyai memberikan kebebasan kepada para asatidz untuk mengungkapkan seluruh ide ataupun permasalahannya yang terkait dengan pelaksanaan program kegiatan. Hasil penelitian selaras dengan penelitian dikuatkan oleh penelitian Wolvin dan Carbaugh yang menyatakan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh pada efektivitas organisasi (Berko et al., 2010; Scollo & Carbaugh, 2013).

Efektivitas kepemimpinan gaya kepemimpinan partisipatif juga diamati dari kondisi pesantren yang didukung oleh iklim organisasi yang kondusif. Istilah yang diungkapkan Kyai adalah pola kerja yang terjadi di pesantren berjalan melalui prinsip otonomisasi, sebab dinamika pesantren terjadi secara simultan dan tidak pernah berhenti. Sistem pendidikan yang berjalan di pesantren memiliki keterkaitan dengan gaya kepemimpinan partisipatif.

Dalam konteks pengambilan keputusan, Kyai melibatkan para asatids khususnya berkaitan dengan program jangka Panjang dan kebijakan strategis lainnya, secara teknis proses pengambilan keputusan dilakukan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis bagi masyarakat pesantren sehingga mendorong pelibatan perilaku individu agar terlibat langsung dalam proses pengambilan keputusan. Kondisi tersebut mendorong kontribusi personal dalam pencapaian tujuan organisasi pesantren itu sendiri.

Gaya kepemimpinan partisipatif dalam konteks pesantren dikenal juga sebagai kepemimpinan terbuka, bebas, atau non *directive*. Pimpinan yang menganut pendekatan ini dilihat dari struktur kelembagaan sedikit memegang kendali dan cenderung mendelegasikan bawahannya dalam pengambilan keputusan. Secara teknis pimpinan menyajikan informasi tentang sebuah permasalahan dan memberikan kesempatan kepada para asatidz untuk mengutarakan ide yang teraktualisasikan dalam mengembangkan strategi, kondisi ini disebut pola kaderisasi kepemimpinan. Kyai secara operasional memiliki tugas mengerahkan masyarakat pesantren dalam mencapai sebuah konsesus yang dibutuhkan. Pada prinsipnya gaya partisipatif bagi Kyai adalah salah satu model kaderisasi kepemimpinan dengan melibatkan seluruh elemen organisasi dalam mengambil kebijakan organisasi. Penekanan penggunaan partisipasi anggota pesantren adalah mengikhlaskan, merestui muridnya untuk melegalkan apa yang menjadi keputusan semua pihak.

Gaya partisipatif Kyai diterjemahkan melalui sikap dan tindakan, dalam bentuk pergerakan pesantren berarti pimpinan mendidik secara langsung asatidz melalui sistem kerja langsung berhadapan dengan masalah. Hal tersebut nampak dari cara Kyai memberi tugas, berkomunikasi, cara memberikan memerintah, cara mengambil keputusan, cara memberikan semangat bawahan, cara membina/ mengawasi pekerjaan, cara melakukan mengevaluasi, cara memimpin rapat, dan cara menegur kesalahan. Melalui asumsi tersebut, bentuk partisipasi pimpinan dapat ditinjau melalui beberapa aspek berikut, pengambilan keputusan, penanganan konflik organisasi dan strategi komunikasi dalam membentuk budaya pesantren yang efektif.

Dalam upayanya mengembangkan praktik pendidikan, pimpinan mendorong dan menyerukan kepada masyarakat organisasi. Proses belajar tersebut dilakukan dari pimpinan sampai dengan pekerja paling rendah. Sehingga dengan adanya proses belajar tersebut seluruh SDM di dalamnya akan selalu mampu membaca berbagai fenomena yang terjadi di dalam sekolah baik pada lingkup makro maupun mikro. Kondisi inilah yang kemudian menyebabkan pengelola lembaga pendidikan menjadi bersifat adaptif dalam menghadapi perubahan.

Proses Pengambilan Keputusan

Dimensional kepemimpinan partisipatif Kyai di pesantren Al Mujaddid dilihat dalam tataran praktis manajemen pendidikan yaitu partisipasi pimpinan dalam hal (a) ide konsultasi, yaitu proses pengambilan keputusan oleh pimpinan dengan menanyakan opini dan gagasan bawahan terlebih dahulu; (b) keputusan demokratis -bersama-, yaitu Kyai secara musyawarah bersama asatidz mengambil sebuah kebijakan; dan (c) pola pendelegasian, dimana seorang Kyai memberikan kepercayaan dalam bentuk pelimpahan tanggung jawab kepada para guru secara personal maupun kelompok dalam pengambilan keputusan.

Secara teoretis hasil penelitian selaras dengan persyaratan pimpinan yang berkaitan dengan tiga aspek penting kekuasaan, kemampuan dan kewibawaan (charisma) (Kartono, 2018). Relevansi pengambilan kebijakan yang efektif selaras dengan konsep *Management By Objectives* (MBO), dalam sudut pandang tersebut MBO merupakan sebuah kajian baru dimana elemen pengambilan keputusan secara detail dilakukan secara partisipatif. Elemen tersebut adalah spesifikasi tujuan (*goal specificity*), pengambilan keputusan partisipatif (*participative decision making*); determinasi waktu (*explicit time period*), dan umpan balik (*performance feedback*) (Robbins & Coulter, 2016).

Dalam kasus penelitian, pengambilan keputusan yang dilakukan Kyai memerlukan data yang spesifik sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan. Kyai juga berkonsultasi

dengan orang-orang yang dipimpinnya khususnya kepada dewan guru yang tergabung dalam Majelis Guru yang dinilai mampu memberikan argumentasi yang rasional dan strategis sebelum menetapkan keputusan. Bentuk partisipasi kepemimpinan dalam pengambilan keputusan bersifat komunikasi dua arah. Hal tersebut dapat diobservasi melalui proses konsultasi antara para ustadz dengan Kyai. Adanya tahap konsultasi dimaksudkan memberikan umpan balik (*feedback*) sehingga keputusan-keputusan yang telah ditetapkan mengakomodir kebutuhan masyarakat pesantren.

Dalam pengambilan keputusan, Kyai memperoleh informasi yang dirangkum oleh orang kepercayaan (sekretaris pesantren). Pemberian informasi dilakukan orang kepercayaan sedangkan Kyai merespon dengan penyampaian yang bersifat persuasive, hal ini sangat efektif bagi kedua pihak. Dalam proses pengambilan keputusan dituntut pola netralitas, hal ini dipandang menjadi hal yang konstruktif bagi penilaian kepemimpinan ke depan.

Praktek kepemimpinan Kyai di Al Mujaddid dikatakan sebagai kepemimpinan bebas, terbuka, atau non *directive*, alasannya Kyai hanya sedikit memegang kendali dalam proses pengambilan keputusan, melalui struktur lembaga yang ada Kyai mempercayakan pengambilan keputusan non strategis kepada bawahannya biasanya berkaitan aktivitas kegiatan santri seperti pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler dan kegiatan pembelajaran. Kyai bertugas mengerahkan tim dalam bentuk panitia kegiatan, Kyai bertindak sebagai Pembina dan pengaruh dibantu guru senior dan memberikan kesempatan kepada guru junior bahkan guru pengabdian dalam mengembangkan strategi pelaksanaan kegiatan kesantrian. Pola kaderisasi kepemimpinan yang demikian memperlihatkan gaya partisipatif Kyai sebagai *top manager* dalam pohon struktural organisasi pesantren.

Proses Penanganan Konflik Organisasi

Pesantren adalah lembaga pendidikan yang beroperasi selama 24 jam. Orang yang terlibat didalamnya mulai dari pimpinan, guru, karyawan dan santri ibarat sebuah keluarga besar dibawah bingkai pesantren yang saling bergantung, ketergantungan itu menciptakan keterikatan, bukan hanya keterikatan tapi kekeluargaan. Intensitas interaksi rawan akan konflik sehingga diperlukan strategi penanganan konflik organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan lima jenis konflik organisasi yang secara lazim terjadi dalam kehidupan organisasi (pendidikan) antara lain (a) konflik personal tertentu, Pada kasus ini tuntutan pekerjaan yang dibebankan kepada para ustadz di luar kemampuannya. Konflik ini biasanya memengaruhi konflik kelompok atau konflik organisatoris; (b) konflik antar personal yang terjadi akibat tekanan berkaitan dengan peran tertentu; (c) konflik antar personal dan kelompok yang terbentuk di pesantren; berhubungan dengan cara para individu menghadapi tekanan; (d) konflik antar kelompok; sering terjadi di dalam organisasi, antara lini dengan guru dan karyawan; dan (e) konflik antar organisasi disebut juga kompetisi persaingan, hasil tersebut selaras dengan penelitian yang dilakukan Rahim, Blank dan Wahyudi (Blank, 2019; Rahim, 2015; Wahyudi, 2017)

Kyai sebagai pembuat kebijakan semakin mengakui bahwa masalah dan tantangan yang timbul di tingkat sekolah harus diselesaikan di lokasi. Pada saat yang sama, harapan politik untuk mendelegasikan lebih banyak tanggung jawab kepada masing-masing sekolah agak kontras dengan pengetahuan yang lemah tentang bagaimana pendekatan manajemen publik yang baru ini dapat diterjemahkan ke dalam praktik kepemimpinan yang berhasil.

1 Pondasi dari kepemimpinan Kyai yang efektif adalah memikirkan visi dan misi pesantren, mendefinisikan, dan menegakkannya secara konkrit -jelas dan nyata-. Pemimpin menetapkan tujuan, menentukan prioritas, serta menetapkan dan memonitor standar pelaksanaan pendidikan pesantren. Apabila masyarakat pesantren memiliki tujuan yang sama maka konflik sektoral dapat diminimalisir. Melalui gaya kepemimpinan Partisipatif, dengan kemampuan Kyai mampu mempengaruhi masyarakat organisasi untuk mempengaruhi, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan orang-orang lain agar mereka mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan bersama.

Strategi Komunikasi dan Filosofi Pohon Rindang

Informasi merupakan data yang tersaji secara sistematis, sehingga dalam hal ini pihak yang menyajikan informasi harus dilihat keabsahannya. Kyai memiliki pembantu yang terpercaya sehingga melibatkan mereka dalam validasi informasi merupakan suatu hal yang urgen. Pertimbangannya adalah setiap keputusan yang dibuat mengandung konsekuensi logis terhadap posisi Kyai dalam pesantren secara simultan juga memengaruhi seluruh komponen yang ada dalam pesantren. Budaya pesantren yang positif dilihat dari aturan atau kebijakan yang secara sistem mengatur komponen-komponen yang ada di pesantren Kyai dapat membuat langkah strategis yang berimplikasi bagi seluruh masyarakat pesantren. Kondisi ini juga dipengaruhi oleh lingkungan eksternal pesantren sebagai stakeholder eksternal. Argumentasi penelitian yang diperkuat hasil penelitian Bel, Kettunen dan Pang Pisapia tentang hubungan manajemen strategi dan pembentukan budaya organisasi yang efektif (Bel, 2010; Kettunen, 2015; Pang & Pisapia, 2012).

Kepemimpinan partisipatif mampu merubah budaya dan lingkungan pesantren. Kondisi awal pesantren SDM kurang disiplin, sarpras kurang terpelihara, terkesan kumuh. Gedung dan fasilitasnya rusak saat ini berubah. Dalam mengelola pesantren Pimpinan dapat menggunakan filosofi pohon rindang. Pohon yang rindang akan banyak memberikan manfaat, selain dapat dijadikan tempat berteduh ketika hujan atau panas juga mampu menghasilkan buah yang siapa saja akan merasakan manfaat dari pohon tersebut. Filosofi ini berimplikasi pada pola hubungan interpersonal berdasarkan keinginan Bersama dan untuk mencapai tujuan bersama.

Memiliki akar yang kuat berarti semakin konsisten penerapan gaya kepemimpinan partisipatif. Memastikan tumbuh menjulang berarti memanfaatkan potensi mencapai prestasi yang baik –kebersihan sebagian dari iman-. Akhirnya, memiliki daun rindang dan buah yang banyak menjadikan keunggulan pesantren agar dapat menginspirasi pemutus syndrom pesantren tempat kumuh, kotor dan tidak sehat. Sehingga mampu merubah paradigm masyarakat bahwa pesantren tempat yang sangat representatif untuk menuntut ilmu.

Layaknya sebuah pohon yang hidup, pesantren sebagai sebuah organisasi harus diperhatikan secara maksimal, hal ini ditunjukkan oleh keberadaan Kyai di Pesantren, beliau berdomisili di pesantren 24 jam sehingga mengetahui dinamika yang terjadi di pesantren dari suka maupun duka. Filosofi pohon rindang menunjukkan bahwa pohon itu harus memiliki akar yang kuat agar tidak mudah rubuh dan goyah -konsistensi pelaksanaan-. Selanjutnya pohon tersebut harus memastikan untuk dapat terus tumbuh menjulang dan memastikan bahwa daunnya rindang serta berbuah lebat untuk memberikan kebermanfaatn –hasil dari proses yang berkelanjutan. Kuantitas santri menentukan kualitas kebersihan pesantren.

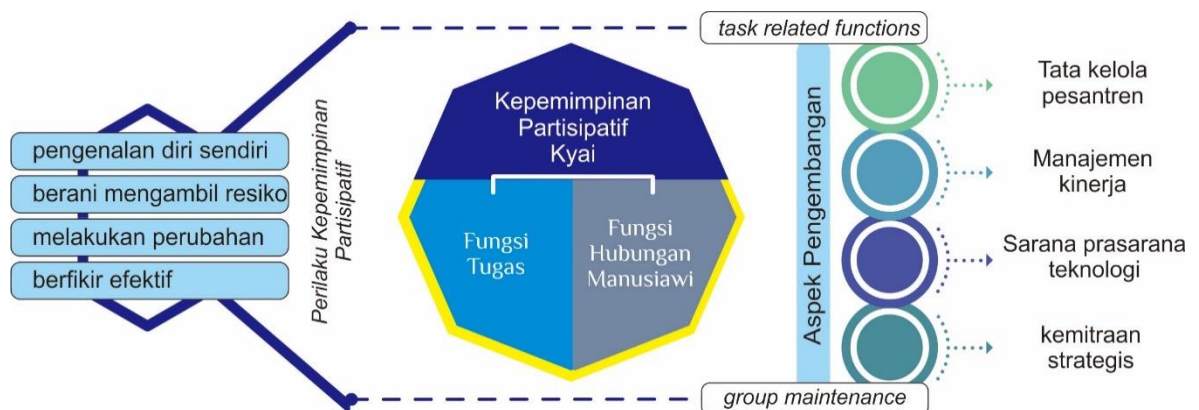
Peran partisipasi dalam aktualisasi filosofi pohon rindang ibarat sang sutradara. Pengalaman berkecimpung di dunia pesantren selama lebih dari 20 tahun, memudahkan pimpinan mengenali

potensi kekurangan maupun kelebihan anggotanya. Setelah mengenali potensi anggotanya, pimpinan mulai menentukan peran masing-masing. Pembagian peran hampir tidak ada masalah. Alasannya, faktor usia pimpinan yang jauh lebih tua membuat masyarakat pesantren percaya akan peran yang diterimanya adalah yang ideal.

Pimpinan pesantren sebagai makhluk social memiliki modal social (*social capital*) untuk menginternalisasikan nilai-nilai keIslaman. Bagi kiai untuk melahirkan kebijakan yang efektif diperlukan sebuah pendekatan yang secara sifat tidak cukup bersikap demokratis tetapi lebih konkrit. Adapun peran dan tindakan sosial kiai mengacu pada perintah dalam al-Qur'an maupun al-Hadits sebagai azas fundamental sekaligus nilai dasar untuk melakukan perubahan di pesantren. Model kepemimpinan partisipatif cukup ideal karena implementasinya berdasarkan proses dan bersifat holistic. Ekspresi tersebut tertuang dalam sistem nilai organisasi.

Perilaku kepemimpinan partisipatif ditentukan oleh beberapa faktor determinan sehingga mampu merubah nilai social menjadi energi nyata, yaitu tindakan dan peran seorang pemimpin yang bersifat multidimensional untuk mempengaruhi tindakan setiap individu; dan memberikan peluang bagi bawahan untuk berkembang, dengan hasil musyawarah atas dasar pertimbangan potensi dalam setiap individu. Aktualisasi tindakan yang menjadi perilaku uswah seorang Kyai dilakukan dengan cara memberikan penghargaan terhadap bawahan, memperhatikan kesejahteraan guru dan mendorong rasa percaya diri pada bawahannya dalam wujud pendelegasian wewenang dalam kesempatan formal atau informal.

Hasil penelitian ini menunjukkan pimpinan pesantren mengembangkan gaya kepemimpinan partisipatif mencakup berbagai aspek pengembangan yaitu (1) tata kelola pesantren, pimpinan berhasil menciptakan sistem tata kelola yang kondusif terbukti masyarakat pesantren memiliki visi yang selaras dengan tujuan pesantren; (2) manajemen kinerja, dalam hal ini Kyai mampu meminimalisir konflik kepentingan sehingga individu memiliki kinerja yang maksimal; (3) revitalisasi sarana prasarana, dalam hal ini memaksimalkan potensi guru dalam peningkatan teknologi, terlihat dari perkembangan informasi pesantren dan multimedia pesantren; dan (4) pengembangan jaringan eksternal berbasis kemitraan, dalam hal ini pimpinan berkecimpung dalam organisasi kemasyarakatan dan forum pesantren modern.



Gambar: Model Kepemimpinan Partisipatif dalam Pengembangan Pesantren

Ruang lingkup partisipasi kepemimpinan Kyai mencakup aspek penting yaitu tugas dan fungsi berkaitan dengan kehidupan social yang terjadi di pesantren. Partisipasi yang dikembangkan Kyai dalam implementasi manajemen berbasis pesantren bersifat proaktif. Partisipasi masyarakat pesantren (guru, karyawan, santri) dilakukan melalui berbagai cara dan berbagai bentuk.

Partisipasi yang tinggi dari bawahan dapat terwujud karena pimpinan mampu memberikan motivasi, memberikan pemberdayaan, dan menciptakan komunikasi dua arah.

Penelitian ini menguatkan kajian yang dilakukan Fiedler, Prasetyo dan Jayakrishnan yang menyatakan tidak ada seseorang yang berhasil memimpin dengan menerapkan satu gaya macam kepemimpinan untuk segala situasi. Untuk itu, pemimpin yang berhasil adalah yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda sesuai dengan situasi dan kondisi yang berbeda, dalam konteks penelitian gaya kepemimpinan partisipatif salah satu yang harus diterapkan agar kebijakan yang diambil Pimpinan pesantren efektif dan menjadi sarana resolusi konflik yang ideal (Fiedler, 2015; Prasetyo, 2020; Rukmani et al., 2010).

Efektivitas kepemimpinan juga dapat dilakukan dengan serangkaian tahapan melalui bangunan konsep organisasi pembelajar, yaitu (1) kesiapan cetak biru program jangka panjang; (2) konsentrasi membangun, merawat dan mengembangkan sistem kerja; (3) pengalaman Pesantren dalam melaksanakan strategi keuangan mengacu pada aspek operasional lapangan yang kurang optimal akibat pandemic; (4) penguatan jaringan kerjasama berbasis kemitraan disertai evaluasi sistemik terhadap pelaksanaan pendidikan. Setelah mengartikulasikan berbagai perspektif organisasi pembelajar wawasan organisasi dikembangkan melalui asosiasi antara tindakan masa lalu, efeknya, dan operasi masa depan. Temuan juga dapat dijadikan kerangka kerja untuk memahami dan menganalisis kebijakan strategis pesantren di khususnya resolusi pasca situasi pandemi Covid-19.

Implikasi praktis penelitian diharapkan mampu memberikan saran kepada pimpinan pesantren untuk melibatkan komponen tertentu dalam pengambilan kebijakan. Partisipasi aktif tersebut mampu meningkatkan komitmen masyarakat organisasi karena Bersama-sama bertanggung jawab atas kebijakan yang diambil. Proses peningkatan kualitas guru juga dapat dilakukan dengan keikutsertaan dalam berbagai jenis pelatihan klinis. Studi ini mungkin merupakan studi pertama yang menyelidiki peran manajemen kepemimpinan partisipatif sebagai mediator antara efektivitas kebijakan dan capaian efektivitas organisasi.

2 KESIMPULAN

Gaya kepemimpinan partisipatif berorientasi dalam pembentukan budaya yang positif. Budaya organisasi yang efektif kemudian dianalisis pada beberapa aspek berikut yaitu (1) proses pengambilan keputusan; (2) proses penanganan konflik organisasi; dan (3) strategi komunikasi dalam membentuk budaya pesantren yang positif. Demikian model kepemimpinan partisipatif yang dilakukan Kyai sebagai sebuah upaya menciptakan budaya pesantren efektif. Hasil penelitian gaya partisipatif mencakup aspek pengembangan yaitu keberhasilan pimpinan dalam menciptakan sistem tata kelola yang konstruktif; manajemen kinerja yang efektif; revitalisasi sarana prasarana dan pengembangan jaringan eksternal berbasis kemitraan, dalam hal ini pimpinan berkecimpung dalam organisasi kemasyarakatan dan forum pesantren modern. Model ini juga strategi Kyai dalam mengeluarkan potensi individu untuk mencapai tujuan pesantren yang efektif dan berkesinambungan, manifestasi dan internalisasi nilai-nilai sosial pesantren dalam perilaku organisasi yang efektif.

REFERENSI

- Alam, N. A. R. (2018). Strengthening Leadership Culture (The Role of Kyai in Indonesian Pesantren). *At-Ta'dib*, 13(1), 5–17.
- Avolio, B. (1999). *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations* (M. A. Vail (ed.)). Sage Publication.
- Badan Pusat Statistik (BPS). (2020). *Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Indonesia pada tahun 2019 mencapai 71,92*. Indeks Pembangunan Manusia (IPM). <https://www.bps.go.id/pressrelease/2020/02/17/1670/indeks-pembangunan-manusia--ipm--indonesia-pada-tahun-2019-mencapai-71-92.html>
- Barbuto, J. E. (2005). Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 26–40. <https://doi.org/10.1177/107179190501100403>
- Bashori, B., Manumanoso Prasetyo, M. A., & Rahmi, A. (2021). The Adiwiyata Islamic Boarding School Management (A Study of Participatory Leadership Style). *Al-Ta Lim Journal*, 28(2), 104–116. <https://doi.org/10.15548/jt.v28i2.666>
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Simon and Schuster.
- Bel, R. (2010). Leadership and Innovation: Learning from the Best. *Global Business and Organizational Excellence*, 29(2), 47–60. <https://doi.org/10.1002/joe.20308>
- Benoliel, P. (2021). A Team-Based Perspective for School Improvement: The Mediating Role of School Management Teams. *Journal of Research on Educational Effectiveness*, 14(2), 442–470. <https://doi.org/10.1080/19345747.2020.1849481>
- Berko, R., Aitken, J. E., & Wolvin, A. (2010). *Interpersonal Concepts and Competencies, Foundation of Interpersonal Communication*. Rowman and Littlefield Publisher.
- Blank, S. (2019). *Managing Organizational Conflict*. McFarland Publisher.
- Branson, C. M., & Gross, S. J. (2014). *Handbook of Ethical Educational Leadership*. Routledge New York, NY.
- Chapman, C., Muijs, D., Reynolds, D., Sammons, P., & Teddlie, C. (Eds.). (2015). *The Routledge International Handbook of Educational Effectiveness and Improvement*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315679488>
- Douglas, S., Merritt, D., Roberts, R., & Watkins, D. (2022). Systemic Leadership Development: Impact on Organizational Effectiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(2), 568–588. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2184>
- Fiedler, F. E. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 1, pp. 149–190). Elsevier.
- Fiedler, F. E. (2015). Contingency Theory of Leadership. *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*, 232, 1–2015.
- Hansen-Turton, T., & MGA, J. D. (2014). *Social Innovation and Impact in Nonprofit Leadership*. Springer Publishing Company.
- Harris, A., Day, C., Hopkins, D., Hadfield, M., Hargreaves, A., & Chapman, C. (2013). *Effective Leadership for School Improvement*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203754849>
- Hopkins, D. (2015). *Improving the Quality of Education for All*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315068756>
- Huberman, M., & Miles, M. B. (2002). *The Qualitative Researcher's Companion*. Sage.
- Kartono, K. (2018). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Rajawali Pers.
- Kettunen, J. (2015). Stakeholder Relationships in Higher Education. *Tertiary Education and Management*, 21(1), 56–65. <https://doi.org/10.1080/13583883.2014.997277>
- Lumban Gaol, N. T. (2021). School Leadership in Indonesia: A Systematic Literature Review. *Educational Management Administration & Leadership*, 174114322110108. <https://doi.org/10.1177/17411432211010811>
- Mukhtar, H., & Prasetyo, M. A. M. (2020). *Pesantren Efektif Model Teori Integratif Kepemimpinan–*

- Komunikasi-Konflik Organisasi*. Deepublish.
- Mutohar, P. M. (2016). Pengembangan Budaya Religius (Religious Culture) di Madrasah: Strategi Membentuk Karakter Bangsa Peserta Didik. *Didaktika Religia*, 1(1).
- Pang, N. S.-K., & Pisapia, J. (2012). The Strategic Thinking Skills of Hong Kong School Leaders: Usage and Effectiveness. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(3), 343–361. <https://doi.org/10.1177/1741143212436962>
- Park, S., Jeong, S., Jang, S., Yoon, S. W., & Lim, D. H. (2018). Critical Review of Global Leadership Literature: Toward an Integrative Global Leadership Framework. *Human Resource Development Review*, 17(1), 95–120. <https://doi.org/10.1177/1534484317749030>
- Prasetyo, M. A. M. (2020). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Interpersonal, dan Konflik Organisasi terhadap Efektivitas Organisasi Pada Pesantren di Provinsi Aceh (Survei Pada Pesantren Al-Mujaddid, Sholahuddin Al Munawwarah, dan Dayah Perbatasan Darul Amin)*. Disertasi Pascasarjana UIN Sultan Thaha Saifuddin Jambi.
- Prasetyo, M. A. M. (2021). *Konseptualisasi Gaya Kepemimpinan*. CV. Pusdikra Mitra Jaya.
- Prasetyo, M. A. M., Salabi, A. S., & Muadin, A. (2021). Mengelola Efektivitas Organisasi Pesantren: Model Kesesuaian Budaya Organisasi. *FENOMENA*, 13(1), 41–62. <https://doi.org/10.21093/fj.v13i01.3245>
- Rahim, A. (2015). *Managing Conflict in Organizations 4th Edition* (4th ed). Transaction Publishers.
- Rhodes, R. A. W., & Hart, P. (2014). *The Oxford Handbook of Political Leadership*. Oxford University Press.
- Rivai, V., Bachtiar, & Rafli, B. (2013). *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management*. Prentice Hall.
- Rukmani, K., Ramesh, M., & Jayakrishnan, J. (2010). Effect of Leadership Styles on Organizational Effectiveness. *European Journal of Social Sciences*, 15(3), 365–369.
- Rumsey, M. G. (2013). *The Oxford Handbook of Leadership*. Oxford University Press.
- Scollo, M., & Carbaugh, D. (2013). Interpersonal Communication: Qualities and Culture. *Russian Journal of Communication*, 5(2), 95–103. <https://doi.org/10.1080/19409419.2013.805664>
- Syafe'i, I. (2017). Pondok Pesantren: Lembaga pendidikan Pembentukan Karakter. *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam*, 8(1), 61–82.
- Tosh, K., & Doss, C. J. (2019). Perceptions of School Leadership: Implications for Principal Effectiveness. Data Note. Research Report. RR-2575/5-BMGF. RAND Corporation.
- Wahyudi. (2017). *Manajemen Konflik dan Stress dalam Organisasi: Pedoman Praktik Bagi Pemimpin Visioner*. Alfabeta.
- Yadav, N., & Dixit, S. (2017). A Conceptual Model of Learning Agility and Authentic Leadership Development: Moderating Effects of Learning Goal Orientation and Organizational Culture. *Journal of Human Values*, 23(1), 40–51. <https://doi.org/10.1177/0971685816673487>
- Yener, S. (2020). Chapter Six, Participative Leadership. *A Handbook of Leadership Styles*, 126.
- Young, M. D., & Crow, G. M. (Eds.). (2016). *Handbook of Research on the Education of School Leaders*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315724751>
- Yukl, G. (2007). *Kepemimpinan Dalam Organisasi* (5th ed.). Indeks Gramedia.
- Yukl, G. (2009). *Kepemimpinan dalam Organisasi, (terj), Leadership in Organization, (ke Lima)*. Indeks.

● **26% Overall Similarity**

Top sources found in the following databases:

- 23% Internet database
- Crossref database
- 15% Submitted Works database
- 11% Publications database
- Crossref Posted Content database

TOP SOURCES

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

1	scribd.com Internet	4%
2	menara62.com Internet	2%
3	ejournal.uin-suka.ac.id Internet	1%
4	Ayu Sundari. "Manajemen Kegiatan Ekstrakurikuler Dalam Meningkatkan..." Crossref	1%
5	ejurnal.iainlhokseumawe.ac.id Internet	1%
6	Akhmad Sirojuddin, Ashlahuddin Ashlahuddin, Andika Aprilianto. "Man..." Crossref	1%
7	e-journal.ikhac.ac.id Internet	1%
8	Universiti Sains Malaysia on 2023-02-20 Submitted works	1%

9	Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo, Muhammad Ilham. "Lea... Crossref	1%
10	smktargan.wordpress.com Internet	1%
11	digilib.uinsby.ac.id Internet	<1%
12	repository.uinjambi.ac.id Internet	<1%
13	syamsudinserero.blogspot.com Internet	<1%
14	jurnal.staialhidayahbogor.ac.id Internet	<1%
15	mulpix.com Internet	<1%
16	Syiah Kuala University on 2018-09-28 Submitted works	<1%
17	eprints.uny.ac.id Internet	<1%
18	neliti.com Internet	<1%
19	Universitas Islam Negeri Mataram on 2019-08-24 Submitted works	<1%
20	akhsubrawi.blogspot.com Internet	<1%

21	smart-pustaka.blogspot.com	Internet	<1%
22	id.123dok.com	Internet	<1%
23	Universitas Negeri Jakarta on 2018-10-06	Submitted works	<1%
24	journal.univetbantara.ac.id	Internet	<1%
25	lib.ui.ac.id	Internet	<1%
26	Ari Mariani, Deri Wanto, Murni Yanto. "The Principal's Role in Improving..."	Crossref	<1%
27	Forum Perpustakaan Perguruan Tinggi Indonesia Jawa Timur on 2022-...	Submitted works	<1%
28	adoc.pub	Internet	<1%
29	mafiadoc.com	Internet	<1%
30	repository.uinjkt.ac.id	Internet	<1%
31	scilit.net	Internet	<1%
32	Academic Library Consortium on 2023-05-10	Submitted works	<1%

33	dumadimenggugat.blogspot.com	Internet	<1%
34	Arum Maslachah, Sofyan Sauri, Helmawati Helmawati. "The Managem...	Crossref	<1%
35	chalidpendekar.blogspot.com	Internet	<1%
36	ejournal.uinib.ac.id	Internet	<1%
37	etheses.iainmadura.ac.id	Internet	<1%
38	journal.staihubbulwathan.id	Internet	<1%
39	ejournal.kopertais4.or.id	Internet	<1%
40	jurnal.ar-raniry.ac.id	Internet	<1%
41	Fitri Meliani, Hasan Basri, Andewi Suhartini. "Learning System in Salafi ...	Crossref	<1%

● Excluded from Similarity Report

- Bibliographic material
- Cited material
- Quoted material
- Manually excluded sources

EXCLUDED SOURCES

Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo. "Pesantren Efektif: Studi Gaya ..."	100%
Crossref	
pasca.jurnalikhac.ac.id	100%
Internet	
pasca.jurnalikhac.ac.id	100%
Internet	
researchgate.net	22%
Internet	
doaj.org	6%
Internet	