

Manajemen Kinerja Pengurus dalam Membentuk Karakter Santri di Pondok Pesantren Al-Ikhlas Bahrul Ulum Jombang

Mochammad Ludzna Bika Jauhari¹, Ach. Saifullah²

Institut Agama Islam Bani Fattah, Jombang, Indonesia¹⁻²

Email Korespondensi: ludznabika14@gmail.com, achsaifullah99@gmail.com

Article received: 29 Agustus 2025, Review process: 30 September 2025,
Article Accepted: 24 Oktober 2025, Article published: 01 November 2025

ABSTRACT

The management of management performance is a key factor that determines the effectiveness of character development in students of Islamic boarding schools, but this aspect is often overlooked in the study of Islamic education management. This study aims to analyze how management performance management practices affect the formation of student character at Al-Ikhlas Bahrul Ulum Tambakberas Islamic Boarding School, Jombang. A qualitative approach, employing a case study method, was used to gather data from caregivers, administrators, and students through in-depth interviews, participatory observations, and document analysis. The results of the study show that program planning is carried out in a visionary and collaborative manner, organization is hierarchical-participatory, consistent implementation through daily exemplification and supervision, and performance control based on continuous evaluation. This pattern results in the internalization of the values of discipline, responsibility, and independence that are real in students. This finding confirms that management performance management has a significant effect on the formation of student character through integrative governance between managerial functions and spiritual values.

Keywords: Performance Management, Islamic Boarding School, Character Building

ABSTRAK

Manajemen kinerja pengurus menjadi faktor kunci yang menentukan efektivitas pembinaan karakter santri di pesantren, namun aspek ini sering terabaikan dalam studi manajemen pendidikan Islam. Penelitian ini bertujuan menganalisis bagaimana praktik manajemen kinerja pengurus memengaruhi pembentukan karakter santri di Pondok Pesantren Al-Ikhlas Bahrul Ulum Tambakberas Jombang. Pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus digunakan untuk menggali data dari pengasuh, pengurus, dan santri melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan program dilakukan secara visioner dan kolaboratif, pengorganisasian bersifat hierarkis-partisipatif, pelaksanaan yang konsisten melalui keteladanan dan pengawasan harian, serta pengendalian kinerja berbasis evaluasi berkelanjutan. Pola tersebut menghasilkan internalisasi nilai disiplin, tanggung jawab, dan kemandirian yang nyata pada diri santri. Temuan ini menegaskan bahwa manajemen kinerja pengurus berpengaruh signifikan terhadap pembentukan karakter santri melalui tata kelola yang integratif antara fungsi manajerial dan nilai spiritual.

Kata Kunci: Manajemen Kinerja, Pondok Pesantren, Pembangunan Karakter

PENDAHULUAN

Pondok pesantren memiliki peran strategis dalam membentuk karakter, kepribadian, dan spiritualitas santri sebagai inti dari pendidikan Islam (Yunus Abu Bakar & Yani, 2025). Sebagai lembaga yang mengintegrasikan pendidikan agama dan akademik, pesantren tidak hanya berfungsi sebagai tempat transfer ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai arena pembinaan moral, disiplin, dan etika kehidupan (Halimah et al., 2024). Pendidikan karakter di pesantren menekankan internalisasi nilai tanggung jawab, amanah, dan kemandirian yang diwujudkan melalui aktivitas keseharian dan sistem pengasuhan (Saifullah et al., 2023).

Pondok Pesantren Al-Ikhlas Bahrul Ulum Tambakberas Jombang merupakan salah satu lembaga yang menaruh perhatian besar terhadap pembentukan karakter santri. Sejak didirikan oleh KH. Hasyim Yusuf, pesantren ini menekankan pentingnya peran pengurus dalam mengelola kegiatan, menjaga kedisiplinan, dan menciptakan lingkungan pendidikan yang kondusif bagi perkembangan karakter santri. Pengurus bukan hanya pelaksana administratif, tetapi juga aktor manajerial yang menentukan efektivitas tata kelola dan pembinaan nilai-nilai kehidupan santri.

Sejumlah penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan dan manajemen organisasi di pesantren memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan pendidikan karakter. Manajemen kinerja yang ditopang strategi kepemimpinan kiai terbukti meningkatkan produktivitas organisasi (Manumanoso Prasetyo & Rahmatullah, 2024). Kemampuan pengurus dalam mengelola emosi dan memahami psikologis santri juga menjadi faktor penting dalam membangun karakter disiplin dan empati (Agus & Denis, 2025).

Selain itu, penerapan sanksi yang tegas namun adil, pengawasan yang konsisten, serta keteladanan pengurus terbukti memperkuat internalisasi nilai moral (Berkah & Zamroni, 2024; Iqbal, 2024). Implementasi manajemen yang efektif melalui perencanaan terstruktur, komunikasi terbuka, dan pelibatan pemangku kepentingan juga berkontribusi terhadap peningkatan kualitas kegiatan pendidikan pesantren (Ahmad et al., 2025).

Namun demikian, sebagian besar penelitian tersebut lebih menitikberatkan peran kepemimpinan kiai, strategi pendidikan karakter, atau model manajemen organisasi secara umum. Kajian yang secara spesifik menelaah manajemen kinerja pengurus pesantren, yakni bagaimana pengurus merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan, dan mengendalikan program dalam membentuk karakter santri, masih relatif terbatas. Padahal, efektivitas sistem pembinaan karakter di pesantren justru sangat bergantung pada kinerja pengurus sebagai pelaksana utama kebijakan pendidikan dan pembiasaan nilai-nilai moral di kehidupan santri. Kekosongan kajian ini menunjukkan perlunya pendekatan baru yang memandang manajemen kinerja pengurus sebagai elemen strategis dalam desain tata kelola pesantren yang berorientasi karakter.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran manajemen kinerja pengurus dalam membentuk karakter santri di Pondok Pesantren Al-Ikhlas Bahrul Ulum Tambakberas Jombang, dengan menelaah empat fungsi utama manajemen,

yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi dalam memperluas pemahaman tentang integrasi teori manajemen kinerja dengan pendidikan karakter berbasis nilai-nilai pesantren. Sedangkan secara praktis, hasil penelitian dapat menjadi dasar pengembangan model manajemen kinerja pengurus yang efektif, adaptif, dan berorientasi pada pembentukan karakter santri. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengisi kekosongan literatur, tetapi juga memberikan arah baru bagi penguatan tata kelola pendidikan karakter di lingkungan pesantren.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk memahami secara mendalam peran manajemen kinerja pengurus dalam membentuk karakter santri di Pondok Pesantren Al-Ikhlâs Bahrul Ulum Tambakberas Jombang. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti menggali makna, nilai, dan proses yang terjadi secara alamiah di lingkungan pesantren ketika interaksi sosial dan sistem nilai menjadi bagian dari dinamika pendidikan karakter (Creswell & Poth, 2017; Mudjia, 2018). Metode studi kasus digunakan karena fokus penelitian diarahkan pada satu unit analisis spesifik, yaitu sistem manajemen kinerja pengurus di satu pesantren yang dipahami secara holistik, kontekstual, dan mendalam. Pendekatan ini relevan dengan tujuan penelitian karena membuka peluang eksplorasi praktik nyata, pola hubungan, dan mekanisme manajerial yang tidak dapat dijelaskan melalui survei kuantitatif. Subjek penelitian ditentukan secara purposive berdasarkan peran mereka dalam sistem manajemen pesantren, meliputi pengasuh, ketua, pengurus bidang, serta santri, agar diperoleh perspektif beragam dan saling melengkapi. Teknik pengumpulan data mencakup wawancara mendalam untuk menggali persepsi dan pengalaman, observasi partisipatif untuk melihat langsung interaksi sosial dan pelaksanaan program pembinaan, serta analisis dokumen seperti pedoman tata tertib, struktur organisasi, dan laporan kegiatan pengurus. Analisis data dilakukan mengikuti tahapan Miles dan Huberman (2014), meliputi pengumpulan, kondensasi, penyajian, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi data. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber dan teknik, perpanjangan keterlibatan di lapangan, pemeriksaan sejawat (peer debriefing), dan penjagaan jejak audit (audit trail) untuk memastikan kredibilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas temuan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perencanaan Kinerja Pengurus dalam Membentuk Karakter Santri

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketua pondok beserta pengurus bidang merancang program yang memiliki visi ke depan. Tidak hanya fokus pada kegiatan jangka pendek selama santri tinggal di pesantren, tetapi juga berorientasi pada pembentukan karakter jangka panjang yang dapat diterapkan ke masyarakat. Kegiatan inti seperti salat berjamaah, pengajian *wetonan*, madrasah diniyah, dan *ro'an* menjadi implementasi nyata visi dan misi Pondok Pesantren

Al-Ikhlas Bahrul Ulum yang menekankan religiusitas, kedisiplinan, dan tanggung jawab santri.

Kepemimpinan visioner dalam pendidikan berperan penting dalam menanamkan nilai religius, disiplin, dan tanggung jawab melalui aktivitas rutin yang terstruktur, sehingga mendorong terbentuknya habitus moral yang berkelanjutan (Arjanto et al., 2023). Orientasi jangka panjang ini selaras dengan konsep *character education* sebagai upaya sadar membangun kebajikan yang bermanfaat bagi individu maupun masyarakat (Thomas Lickona, 1991).

Program kedisiplinan dan pembinaan karakter disusun secara kolaboratif antara ketua pondok, pengurus bidang, dan ketua kamar dengan memperhatikan kondisi santri, kapasitas pengurus, serta dinamika lingkungan pesantren. Pendekatan partisipatif ini mencerminkan model *participatory leadership* yang menekankan keterlibatan semua pemangku kepentingan dalam perumusan program (Elsawah et al., 2023). Penelitian yang lain mengungkapkan bahwa kepemimpinan partisipatif di bidang pendidikan mampu meningkatkan efektivitas dalam pengembangan karakter (Zohriah et al., 2023). Hal ini dikarenakan pendekatan tersebut dapat memenuhi kebutuhan nyata para santri sesuai konteks pesantren, sehingga program yang dihasilkan menjadi lebih relevan dan berkelanjutan (Kemal et al., 2023).

Meskipun pendekatan *participatory leadership* dalam penyusunan program kedisiplinan dan pembinaan karakter di Pondok Pesantren Al-Ikhlas Bahrul Ulum menunjukkan efektivitas yang signifikan dalam membangun relevansi dan keberlanjutan program, secara konseptual model ini masih menghadapi tantangan pada aspek konsistensi implementasi dan kesetaraan partisipasi. Literatur manajemen pendidikan menegaskan bahwa partisipasi tidak selalu berbanding lurus dengan efektivitas, sebab keberhasilan model partisipatif sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi, tingkat literasi manajerial pengurus, serta kapasitas kepemimpinan transformatif dari pengasuh pesantren (Bush & Middlewood, 2005; Yukl, 2010).

Pengurus bidang juga menyatakan adanya perhatian khusus terhadap alokasi sumber daya. Rapat koordinasi bulanan digunakan untuk merancang jadwal kegiatan, menyesuaikan kapasitas pengurus, serta memastikan ketersediaan fasilitas. Strategi ini mencerminkan prinsip *strategic resource management* yang menekankan distribusi waktu, tenaga, dan sarana secara proporsional agar program berjalan optimal, terhindar dari beban kerja berlebih, dan tetap berkelanjutan (Karyono et al., 2023). Perencanaan alokasi sumber daya yang sistematis terbukti mendukung kualitas implementasi pendidikan karakter karena menjamin keteraturan dan kesinambungan kegiatan (Fandu Anugrah et al., 2025).

Indikator keberhasilan ditetapkan sebelum pelaksanaan program. Dengan adanya indikator ini, arah dan capaian program dapat diukur secara terstruktur serta dievaluasi sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan. Evaluasi dilakukan melalui rapat koordinasi dan *monitoring* bulanan, termasuk penilaian dari santri mengenai efektivitas program. Praktik ini sejalan dengan konsep *performance-based*

management (Levatino et al., 2024) yang menekankan pentingnya evaluasi berbasis capaian terukur, baik dari aspek kedisiplinan maupun internalisasi nilai karakter. Indikator yang jelas dan terukur tidak hanya membantu menilai keberhasilan program, tetapi juga menyediakan umpan balik konkret untuk perbaikan berkelanjutan (Aijat Mau, 2024; Mardiana et al., 2025).

Pengorganisasian Kinerja Pengurus dalam Membentuk Karakter Santri

Hasil observasi mencatat bahwa struktur kepengurusan Pondok Pesantren Al-Ikhlas Bahrul Ulum Tambakberas Jombang tersusun secara hierarkis dan fungsional, dengan pembagian tugas yang jelas pada setiap bidang kepengurusan. Setiap pengurus memahami deskripsi kerjanya sehingga pelaksanaan program pembinaan santri berjalan sistematis. Mekanisme pembagian kerja ini memperkuat efektivitas pengelolaan karakter karena mempermudah pengawasan, koordinasi, dan evaluasi kinerja. Struktur tersebut mencerminkan prinsip *work specialization*, *chain of command*, dan delegasi wewenang yang menjamin distribusi tanggung jawab secara akuntabel (Kharkheli & Gavardashvili, 2025).

Koordinasi antar-pengurus dilakukan melalui rapat rutin dan diskusi interaktif, yang mendorong setiap pengurus bidang mengambil keputusan sesuai lingkup tugas tanpa terjadi tumpang tindih. Hal ini sejalan dengan prinsip administrasi klasik Fayol tentang *unity of command* dan *responsibility and authority*, serta penggunaan *Gang Plank* sebagai jalur komunikasi lintas tingkat untuk mempercepat pengambilan keputusan (Majiyd & Yazidu, 2023).

Santri menginternalisasi nilai moral melalui observasi perilaku model, seperti disiplin, khushyuk dalam ibadah, dan keramahan sejalan dengan perspektif *Social Cognitive Theory* (Schunk & DiBenedetto, 2021). Pendekatan *Distributed Leadership* juga relevan, karena kepemimpinan yang tersebar memungkinkan setiap pengurus berperan sesuai konteks situasional (Nadeem, 2024). Model ini memperkuat kapasitas pembentukan karakter melalui interaksi interpersonal dan pengambilan keputusan bersama pada lingkup yang lebih dekat dalam kehidupan santri (De Jong et al., 2023).

Mekanisme komunikasi internal yang terbuka dan partisipatif turut mendukung keterlibatan seluruh anggota, mempermudah pengawasan program, serta memungkinkan penyesuaian strategi secara cepat. Mekanisme ini sesuai konsep *Participative Decision-Making* (PDM) yang menegaskan bahwa keterlibatan anggota dalam proses pengambilan keputusan tidak hanya memperkuat komitmen, tetapi juga mengembangkan kemampuan berpikir yang fleksibel dan perilaku partisipatif dalam organisasi (Or & Berkovich, 2023).

Secara teoretis PDM menuntut keterbukaan komunikasi horizontal dan kesetaraan peran dalam pengambilan keputusan (Somech, 2010). Sedangkan dalam pesantren terdapat struktur hierarkis yang kuat berbasis otoritas spiritual kiai dan pengasuh. Hal ini menciptakan bentuk *bounded participation*, yaitu partisipasi yang tetap berada dalam bingkai kepatuhan religius dan norma moral komunitas (Clancy & Holford, 2023). Dengan demikian, efektivitas PDM di

pesantren lebih terletak pada kemampuannya menumbuhkan rasa memiliki dan tanggung jawab kolektif, bukan semata pada kebebasan berpendapat.

Pelaksanaan Kinerja Pengurus dalam Membentuk Karakter Santri

Program pembinaan karakter santri Pondok Pesantren Al-Ikhlas Bahrul Ulum Jombang dijalankan sesuai rencana yang telah disusun oleh pengurus pesantren. Pemantauan harian memastikan seluruh kegiatan berjalan sesuai target. Kendati demikian evaluasi mingguan tetap dijalankan untuk memantau capaian, mengidentifikasi kendala, dan menyusun langkah perbaikan. Pendekatan ini menciptakan kesinambungan antara perencanaan dan pelaksanaan sehingga tujuan pembinaan karakter dapat tercapai secara optimal. Dari sudut pandang *Self-Leadership*, hal itu mencerminkan *behavior-focused strategies*. Setiap individu diarahkan untuk bertindak sesuai aturan dan tujuan (Bader et al., 2023; Jamaluddin et al., 2025). Program yang terstruktur menjadi pedoman untuk mengarahkan diri dan mengontrol perilaku.

Pengasuh dan ketua pondok memberikan arahan rutin dalam bentuk pedoman strategis yang memotivasi pengurus untuk bekerja mandiri dan bertanggung jawab, sekaligus menanamkan dorongan moral dan spiritual. Pola ini merefleksikan praktik *spiritual leadership* yang menekankan pemberdayaan, tanggung jawab, dan kedewasaan moral (Allen & Fry, 2023). Kepemimpinan semacam ini terbukti mampu memperkuat motivasi intrinsik pengurus, serta berfungsi sebagai pengarah administratif dan teladan moral-spiritual yang menginspirasi (Allen & Fry, 2023).

Pengurus juga menjalankan pengawasan operasional sehari-hari dengan tetap mendapatkan dukungan dan supervisi dari pengasuh. Ketua kamar berperan dalam memfasilitasi pembinaan melalui kegiatan kelompok, pembagian tanggung jawab, dan penerapan tata tertib di lingkup yang lebih kecil. Praktik ini selaras dengan *servant leadership* yang mengedepankan komunikasi empatik, pengembangan individu, dan pemberdayaan anggota, sehingga mendorong lahirnya perilaku organisasi yang proaktif dan berdedikasi (Thakadipuram, 2024).

Penerapan *servant leadership* dalam konteks kepemimpinan pengurus dan ketua kamar di pesantren memperlihatkan relevansi tinggi dengan nilai dasar pendidikan Islam yang menekankan pelayanan, keteladanan, dan kasih sayang (*rahmah*). Namun, secara ilmiah, model ini juga menimbulkan pertanyaan kritis mengenai batas antara pelayanan dan otoritas dalam struktur kepemimpinan tradisional pesantren. Konsep *servoant leadership* menuntut distribusi kekuasaan yang egaliter dan hubungan timbal balik yang kuat (Eva et al., 2019). Sedangkan pesantren secara inheren beroperasi dalam struktur hierarkis di mana kiai memegang otoritas tertinggi.

Oleh karena itu, implementasi model ini di pesantren bukan sekadar transformasi gaya kepemimpinan, tetapi juga reinterpretasi makna melayani dalam bingkai spiritual. Dalam konteks ini, *servoant leadership* lebih tepat dipahami sebagai bentuk *spiritual stewardship*, yakni kepemimpinan yang memadukan

pelayanan empatik dengan tanggung jawab moral dan spiritual untuk menjaga keberlangsungan nilai-nilai pesantren.

Pengendalian Kinerja Pengurus dalam Membentuk Karakter Santri

Pengurus melakukan pemantauan harian dan mingguan untuk memastikan seluruh program berjalan sesuai rencana dan tujuan yang ditetapkan. Pemantauan ini mencakup kehadiran santri, keterlibatan dalam kegiatan keagamaan, serta peran setiap pengurus bidang dalam mendukung jalannya program. Pemantauan harian dan mingguan yang dilakukan pengurus pondok merupakan bagian dari *performance monitoring*, yaitu kegiatan pengawasan terhadap pencapaian target (kehadiran, keterlibatan kegiatan, dan pelaksanaan peran) (Rodríguez-Villalobos et al., 2023). Artinya, proses ini memastikan standar mutu program tetap terjaga sehingga pembinaan karakter berjalan sesuai visi pondok (Anderson et al., 2023).

Evaluasi program dilakukan secara berkala untuk menilai dampak pembinaan terhadap karakter santri, sekaligus mengidentifikasi kendala yang perlu diperbaiki. Ketua kamar turut mendukung proses ini melalui absensi, pendampingan dan pemberian nasihat atau sanksi proporsional bagi santri yang melanggar. Model ini menguatkan kerangka evaluasi CIPP (*Context, Input, Process, Product*), yang menekankan pentingnya pengukuran kebutuhan, pelaksanaan, dan hasil program secara sistematis (Musolin et al., 2023).

Hasil pemantauan dan evaluasi kemudian dijadikan dasar perbaikan berkelanjutan. Setiap program yang dinilai kurang efektif direvisi agar lebih relevan dengan kondisi pondok dan kebutuhan santri. Pendekatan partisipatif digunakan agar perbaikan dapat diterima semua pihak. Praktik ini mencerminkan prinsip *Continuous Improvement* (Mahmood et al., 2022) yang menekankan pembelajaran, iterasi, dan adaptasi terhadap konteks setempat dan selaras dengan siklus PDSA (*Plan-Do-Study-Act*) dalam pendidikan (Moen, 2009).

Keberhasilan program diukur melalui indikator keterlibatan santri, konsistensi pelaksanaan kegiatan, tingkat kedisiplinan, serta pencapaian tujuan pembinaan karakter. Pengawasan terstruktur—seperti penjagaan gerbang pesantren, absensi rutin, hingga tindakan penertiban—dikombinasikan dengan pendampingan personal, menjadikan pengurus dapat menilai efektivitas program secara menyeluruh. Indikator kedisiplinan dan keterlibatan *stakeholder* pesantren menumbuhkan *self-observation* dan *self-goal setting* dalam diri santri (Dunaetz et al., 2025). Sedangkan pendampingan personal berfungsi menstimulasi *constructive thought strategies*, karena santri diarahkan untuk merefleksikan perilakunya dan menginternalisasi nilai-nilai karakter (Woods et al., 2023).

Pengawasan yang terstruktur digabungkan dengan pendampingan personal tidak hanya membentuk kontrol eksternal, tetapi juga memfasilitasi perkembangan *self-leadership* dalam diri santri. Selain itu, observasi langsung terhadap partisipasi santri menggambarkan bentuk *real-time monitoring* (Trabelsi et al., 2023). Pengurus bisa segera merespons jika ada penyimpangan. Penerapan sanksi yang proporsional mencerminkan *situational control* yang dilakukan sesuai

tingkat pelanggaran, tidak kaku, dan tetap mendidik (Hardie & Rose, 2025). Namun demikian, efektivitas model itu sangat bergantung pada sensitivitas pemimpin dan pengurus dalam menyeimbangkan antara ketegasan struktural dan empati personal. Ketika keseimbangan ini tidak terjaga, kontrol bisa bergeser menjadi bentuk *authoritarian surveillance* yang menekan otonomi santri (Proudfoot, 2021).

Temuan penelitian ini memperluas pemahaman tentang bagaimana manajemen kinerja pengurus pesantren berperan strategis dalam membentuk karakter santri. Perencanaan visioner, pengorganisasian partisipatif, pelaksanaan berbasis keteladanan, dan pengendalian reflektif membentuk satu siklus manajemen kinerja yang tidak hanya administratif, tetapi juga transformatif.

Secara teoretis penelitian ini memperkuat integrasi antara teori manajemen kinerja modern dengan teori pembentukan karakter dalam konteks pendidikan pesantren. Adapun secara praktis pola manajemen ini dapat dijadikan model tata kelola pesantren yang adaptif terhadap tantangan zaman tanpa kehilangan roh spiritual dan moralnya.

Didasarkan pada uraian di atas, selain mendeskripsikan praktik manajemen kinerja pengurus, penelitian ini juga menawarkan model konseptual "Manajemen Kinerja Profetik," yakni sistem manajemen yang menggabungkan efektivitas administratif dengan keteladanan spiritual, sehingga pembentukan karakter santri berlangsung secara sistemik, berkesinambungan, dan berorientasi nilai.

SIMPULAN

Manajemen kinerja pengurus Pondok Pesantren Al-Ikhlas Bahrul Ulum Tambakberas Jombang memiliki peran strategis dalam membentuk karakter santri melalui integrasi visi spiritual, sistem kepemimpinan, dan budaya pesantren. Perencanaan kinerja yang visioner dan kolaboratif mencerminkan penerapan *strategic character management*, di mana setiap program tidak hanya berorientasi pada kebutuhan operasional, tetapi juga pada pembentukan habitus moral berkelanjutan. Pengorganisasian yang hierarkis namun partisipatif menunjukkan keseimbangan antara otoritas dan partisipasi, memungkinkan nilai ketaatan berjalan berdampingan dengan keterlibatan aktif dalam pengambilan keputusan. Pelaksanaan kinerja berbasis keteladanan dan pemberdayaan spiritual menegaskan relevansi teori *spiritual leadership* dan *self-leadership*, di mana kepemimpinan moral menjadi instrumen efektif untuk menanamkan nilai tanggung jawab, kedisiplinan, dan religiusitas. Sistem pengendalian kinerja yang menekankan evaluasi berkelanjutan dan refleksi kolektif sejalan dengan prinsip *continuous improvement* serta model *performance-based management*, menjadikan pembinaan karakter sebagai proses pembelajaran adaptif. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur manajemen pendidikan Islam dengan menegaskan bahwa manajemen kinerja pesantren bersifat transformatif dan spiritual, bukan sekadar administratif. Temuan ini menegaskan pentingnya tata kelola berbasis nilai sebagai instrumen pembentukan karakter santri yang sistemik, melalui tiga pilar utama: partisipasi dalam perencanaan, keteladanan dalam pelaksanaan, dan evaluasi berkelanjutan.

dalam pengendalian. Model ini dapat menjadi acuan bagi pesantren lain untuk mengembangkan tata kelola kinerja yang adaptif terhadap tantangan modern tanpa meninggalkan akar spiritualitas, sekaligus mendorong penelitian lanjutan dengan pendekatan kuantitatif dan komparatif lintas pesantren guna memperkaya kebijakan pembinaan karakter santri di masa depan.

DAFTAR RUJUKAN

- Agus, A. H., & Denis, M. K. (2025). Integrasi Anger Management dalam Meningkatkan Kedisiplinan Santri: Solusi terhadap Tantangan Kedisiplinan. *JlIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 8(2), 2249–2258. <https://doi.org/10.54371/jljp.v8i2.6923>
- Ahmad, N., Alam, R., Muchtar, A., & Yogyakarta, U. M. (2025). Implementation of Organizational Management in Pesantren Educational Activities : A Case Study at Pesantren Bina Insani , Yogyakarta. *Al-Afkar, Journal For Islamic Studies*, 8(2), 1972–1991. <https://doi.org/10.31943/afkarjournal.v8i2.2217>
- Aijat Mau, F. (2024). Integrating Character Education in Al-Syifa Islamic Boarding Schools: A Case Study Approach. *Edu Spectrum: Journal of Multidimensional Education*, 1(1), 01–14. <https://doi.org/10.70063/eduspectrum.v1i1.30>
- Allen, S., & Fry, L. W. (2023). A Framework for Leader, Spiritual, and Moral Development. *Journal of Business Ethics*, 184(3), 649–663. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05116-y>
- Anderson, E., Cunningham, K. M. W., & Eddy-Spicer, D. H. (2023). Leading Continuous Improvement in Schools: Enacting Leadership Standards to Advance Educational Quality and Equity. In *Leading Continuous Improvement in Schools: Enacting Leadership Standards to Advance Educational Quality and Equity* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003389279>
- Arjanto, P., Bafadal, I., Atmoko, A., & Sunandar, A. (2023). From Ethical Principles to Practice: the Growing Importance of Moral Leadership in Education. *European Journal of Contemporary Education*, 12(4), 1150–1165. <https://doi.org/10.13187/ejced.2023.4.1150>
- Bader, B., Gielnik, M. M., & Bledow, R. (2023). How transformational leadership transforms followers' affect and work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(3), 360–372. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2161368>
- Berkah, D., & Zamroni, M. A. (2024). Management of Islamic Boarding School Shapes the Character of Santri Discipline. *Chalim Journal of Teaching and Learning*, 3(2), 147–159. <https://doi.org/10.31538/cjotl.v3i2.1109>
- Bush, T., & Middlewood, D. (2005). Leading and managing people in education. In *Leading and Managing People in Education*. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781446215753>
- Clancy, S., & Holford, J. (2023). Bounded Agency in Policy and Action: Empowerment, Agency and Belonging. In J. Holford, P. Boyadjieva, S. Clancy, G. Hefler, & I. Studená (Eds.), *Palgrave Studies in Adult Education and*

- Lifelong Learning: Vol. Part F3438* (pp. 41–61). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-14109-6_2
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. SAGE Publications.
- De Jong, W. A., De Kleijn, R. A. M., Lockhorst, D., Brouwer, J., Noordegraaf, M., & van Tartwijk, J. W. F. (2023). Collaborative spirit: Understanding distributed leadership practices in and around teacher teams. *Teaching and Teacher Education*, 123, 103977. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103977>
- Dunaetz, D. R., Gobrail, M., Howard, J., Lord, J., & Yun, J. C. (2025). Self-leadership practices and beliefs in nonprofit organizations: differences between leaders and non-leaders. *Leadership and Organization Development Journal*, 46(1), 66–84. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2024-0284>
- Elsawah, S., Bakhanova, E., Hämäläinen, R. P., & Voinov, A. (2023). A Competency Framework for Participatory Modeling. *Group Decision and Negotiation*, 32(3), 569–601. <https://doi.org/10.1007/s10726-023-09818-0>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Fandu Anugrah, Wasliman, I., Sauri, R. S., & Rostini, D. (2025). Building a Characterized Generation: Project-Based Management of the Pancasila Student Profile in Elementary Schools. *Journal of Integrated Elementary Education*, 5(1), 203–219. <https://doi.org/10.21580/jieed.v5i1.25160>
- Halimah, S., Yusuf, A., & Safiudin, K. (2024). Pesantren Education Management: The Transformation of Religious Learning Culture in the Age of Disruption. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(3), 648–666. <https://doi.org/10.31538/ndhq.v9i3.16>
- Hardie, B., & Rose, C. (2025). What next for tests of the situational model of Situational Action Theory? Recommendations from a systematic review. *European Journal of Criminology*, 22(3), 303–345. <https://doi.org/10.1177/14773708241306945>
- Iqbal, M. Y. (2024). Efektivitas Manajemen Kinerja Pengurus dalam Mendisiplinkan Santri di Pondok Pesantren Mambaul Ulum, Wonosari, Bondowoso. *MUDIR (Jurnal Manajemen Pendidikan)*, 6(2), 1–6. <https://doi.org/10.55352/mudir.v6i2.1135>
- Jamaluddin, F., Razak, A. Z. A., & Rahim, S. S. A. (2025). the Role of Self-Leadership Behavior-Focused Strategies in Enhancing Academic Performance of Students At Higher Education. *Malaysian Online Journal of Educational Management*, 13(2), 28–49. <https://doi.org/10.22452/mojem.vol13no2.2>
- Karyono, Ayi Ahadiat, & Habibullah Jimad. (2023). The Influence of Transformational Leadership on Employee Performance with Work Motivation as a Mediation Variable. *The International Journal of Business & Management*. <https://doi.org/10.24940/theijbm/2023/v11/i3/bm2303-020>

-
- Kemal, I., Arlita, F., & Aktar, S. (2023). Participatory Leadership of The Principal in Improving Teacher Competence. *Journal for Lesson and Learning Studies*, 6(2), 228–237. <https://doi.org/10.23887/jlls.v6i2.60188>
- Kharkheli, M., & Gavardashvili, D. (2025). Variety of Organizational Structures. *Journal of Economics, Finance And Management Studies*, 08(05). <https://doi.org/10.47191/jefms/v8-i5-59>
- Levatino, A., Verger, A., Camphuijsen, M., Termes, A., & Parcerisa, L. (2024). School Governance Through Performance-Based Accountability: A Comparative Analysis of Its Side Effects Across Different Regulatory Regimes. *Review of Research in Education*, 48(1), 248–286. <https://doi.org/10.3102/0091732X241270672>
- Mahmood, W., Ismail, S. N., & Mdzalli, M. M. (2022). Leadership In Quality Management (TQM) Based On Principles Of Common And Islamic Perspective On The Concept Model Of Continuing Development. *Harf-o-Sukhan*, 6(1), 208–217. <https://harf-o-sukhan.com/index.php/Harf-o-sukhan/article/view/314>
- Majiyd, H. S., & Yazidu, S. M. (2023). Contextualizing Fayols 14 principles in managing school systems in Tanzania. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 15(1), 64–70. <https://doi.org/10.5897/ijeaps2023.0751>
- Manumanoso Prasetyo, M. A., & Rahmatullah, R. (2024). Pesantren Effectiveness: the Role of Organizational Culture in Enhancing Performance in Pesantren Institutions. *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 47–59. <https://doi.org/10.32478/mz2ssy18>
- Mardiana, M., Ananda, R., & Rifa'i, M. (2025). Curriculum Management in Madrasah Aliyah Islamic Boarding Schools to Enhance Character Education. *Journal of General Education and Humanities*, 4(3), 1133–1146. <https://doi.org/10.58421/gehu.v4i3.639>
- Miles, Matthew B., A.M. Huberman, dan J. S. (2014). Qualitative Data Analysis (A Methods Sourcebook). In *Zeitschrift fur Personalforschung* (Vol. 28, Issue 4). SAGE Publications Ltd.
- Moen, R. (2009). *Foundation and History of the PDSA Cycle*. Associates in Process Improvement-Detroit (USA); W. Edwards Deming Institute. https://www.deming.org/sites/default/files/pdf/2015/PDSA_History_Ron_Moen.pdf
- Mudjia, R. (2018). Paradigma Interpretif. In *Jurnal Penelitian Sejarah Dan Budaya* (Vol. 4, Issue 1). repository.uin-malang.ac.id/2438
- Musolin, M., Fauzi, F., & Muflihin, H. (2023). Evaluating Curriculum at Madrasah Aliyah: Applying the Context, Input, Process, Product (CIPP) Model. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 15(4), 6737–6748. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v15i4.2516>
- Nadeem, M. (2024). Distributed leadership in educational contexts: A catalyst for school improvement. *Social Sciences and Humanities Open*, 9, 100835. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.100835>

- Or, M. H., & Berkovich, I. (2023). Participative decision making in schools in individualist and collectivist cultures: The micro-politics behind distributed leadership. *Educational Management Administration and Leadership*, 51(3), 533–553. <https://doi.org/10.1177/17411432211001364>
- Proudfoot, K. (2021). Panopticism, teacher surveillance and the ‘unseen.’ *British Journal of Sociology of Education*, 42(5–6), 812–827. <https://doi.org/10.1080/01425692.2021.1914549>
- Rodríguez-Villalobos, M., Fernandez-Garza, J., & Heredia-Escorza, Y. (2023). Monitoring methods and student performance in distance education exams. *International Journal of Information and Learning Technology*, 40(2), 164–176. <https://doi.org/10.1108/IJILT-04-2022-0085>
- Saifullah, A., Fuadi, I., & Tanzeh, A. (2023). Implementasi Pendidikan Profetik di Pondok Pesantren Kiai Mojo Tembelang Jombang. *AKSI: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(3), 251–260. <https://doi.org/10.37348/aksi.v1i3.306>
- Schunk, D. H., & DiBenedetto, M. K. (2021). Self-efficacy and human motivation. In *Advances in Motivation Science* (Vol. 8, pp. 153–179). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/bs.adms.2020.10.001>
- Somech, A. (2010). Participative decision making in schools: A mediating-moderating analytical framework for understanding school and teacher outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 46(2), 174–209. <https://doi.org/10.1177/1094670510361745>
- Thakadipuram, T. (2024). Servant Leadership and Spiritual Intelligence: A Synergistic Approach. In T. Thakadipuram (Ed.), *Leadership Wholeness, Volume 2: Application of the Spiritual Intelligence Model* (pp. 169–231). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-28967-5_5
- Thomas Lickona. (1991). *Education for Character Education: How Our School Can Teach Respect and Responsibility*. Bantam books\.
- Trabelsi, Z., Alnajjar, F., Parambil, M. M. A., Gochoo, M., & Ali, L. (2023). Real-Time Attention Monitoring System for Classroom: A Deep Learning Approach for Student’s Behavior Recognition. *Big Data and Cognitive Computing*, 7(1), 48. <https://doi.org/10.3390/bdcc7010048>
- Woods, S. A., Napiersky, U., & Rivkin, W. (2023). Learning to self-lead: Examining self-leadership strategies, personality traits and learning attainment. *Applied Psychology*, 72(3), 1324–1338. <https://doi.org/10.1111/apps.12422>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Prentice-Hall., Inc.
- Yunus Abu Bakar, M., & Yani, A. (2025). The Role of Islamic Boarding School Education in Shaping Students’ Religious Character Amid the Challenges of Globalization. *Hikmah*, 22(1), 83–100. <https://doi.org/10.53802/hikmah.v22i1.455>
- Zohriah, A., Bachtiar, M., & Fauzi, A. (2023). Model Kepemimpinan Partisipatif Dalam Pengelolaan Pondok Pesantren. *INDOPEDIA (Jurnal Inovasi Pembelajaran dan Pendidikan)*, 1(2), 518–528. <https://indopediajurnal.my.id/index.php/jurnal/article/view/68>