

Manajemen guru dalam meningkatkan kompetensi pengelolaan kelas tahfizh pada pondok pesantren al-hayah jakarta timur

EE. Junaedi Sastradiharja¹, Khasnah Syaidah², Roswaidah³

^{1,2,3} Prodi manajemen pendidikan islam Pascasarjana,
Universitas PTIQ Jakarta,

edyjs1706@ptiq.ac.id, saidahasna@ptiq.ac.id, roswaidahbima02@gmail.com

Abstract

Teachers should ideally possess good classroom management competence, because with this competence teachers are able to create a conducive learning environment, maintain order, reduce problems of student misbehavior, encourage student motivation and achievement, build student participation and collaboration, as well as improve the effectiveness of meaningful teaching and learning processes, so that the development of students' potential and the learning objectives can be achieved optimally. Teacher management is one way to improve teachers' competence in managing the classroom. Therefore, this research aims to analyze and discover the effectiveness of teacher management in improving classroom management competence in the tahfizh program at Pondok Pesantren Al-Hayah, East Jakarta. The method used in this research is the survey method with data collection techniques through interviews, observation, and in-depth document studies with the pesantren leaders, Qismul Qur'an, and tahfizh teachers, as well as documentation of teaching and learning activities, while data analysis was carried out through a triangulation approach with the stages of data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The results of this research show that teacher management which is adaptive to the cultural context of the pesantren and based on spiritual values has proven effective in improving classroom management competence in the tahfizh program, especially under conditions of limited access to formal education and training.

Key Words: Teacher Management, Classroom Competence, Qur'an Memorization, Pesantren

Abstrak

Sudah sejatinya guru memiliki kompetensi pengelolaan kelas yang baik, kerana dengan kompetensi itu guru mampu menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, menjaga ketertiban, mengurangi masalah penyimpangan perilaku siswa, mendorong motivasi dan prestasi siswa, membangun partisipasi dan kolaborasi siswa, serta meningkatkan efektivitas proses belajar mengajar yang bermakna, sehingga pengembangan potensi siswa dan tujuan pembelajaran dapat tercapai dengan optimal. Manajemen guru merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kompetensi guru dalam mengelola kelas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menemukan efektivitas manajemen guru dalam meningkatkan kompetensi pengelolaan kelas tahfizh Di Pondok Pesantren Al-Hayah jakarata Timur. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan studi dokumen mendalam terhadap pimpinan pesantren, Qismul Quran dan guru tahfizh, serta dokumentasi kegiatan belajar mengajar, serta analisis data dilakukan melalui pendekatan triangulasi dengan tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen guru yang adaptif dengan konteks budaya pesantren dan berbasis nilai spiritual terbukti efektif dapat meningkatkan kompetensi pengelolaan kelas tahfizh, terutama dalam kondisi terbatasnya akses terhadap pendidikan dan pelatihan formal.

Kata Kunci:Manajemen Guru, Kompetensi Pengelolaan Kelas, Tahfizh Al-Qur'an

PENDAHULUAN

Indonesia dikenal sebagai negara dengan populasi muslim terbesar di dunia, memiliki keterikatan khusus dengan Al-Qur'an yang tidak hanya berfungsi sebagai pedoman hidup tetapi juga landasan utama dalam kehidupan sehari-hari umat. Menghafal Al-Qur'an adalah tradisi turun temurun yang diajarkan oleh Nabi Muhammad Saw. setelah Al-Qur'an diturunkan. Semangat untuk menghafal Al-Qur'an semakin berkembang pesat dalam beberapa dekade terakhir. Hal ini menunjukkan antusiasme masyarakat muslim Indonesia yang tinggi untuk menghafal Al-Qur'an dan banyak orang tua muslim yang kini menjadikan hafalan Al-Qur'an sebagai salah satu tujuan utama pendidikan anak-anaknya.

Pendidikan Al-Qur'an memiliki posisi sentral dalam membentuk karakter dan spiritualitas peserta didik, khususnya di lembaga pendidikan Islam seperti pondok pesantren. Salah satu bentuk implementasi pendidikan tersebut adalah program tahfizh Al-Qur'an. Namun demikian, dalam pelaksanaannya, masih ditemukan berbagai kendala yang menyebabkan keterlambatan dalam pencapaian target hafalan santri. Hal ini tentu menjadi perhatian serius, mengingat program tahfizh merupakan pilar utama dalam pembentukan generasi Qur'ani yang diharapkan mampu menjadi pewaris nilai-nilai Islam di tengah masyarakat.

Banyak faktor yang mempengaruhi kesulitan atau kegagalan dalam melaksanakan pendidikan tahfizh Al-Qur'an, salah satu penyebab utama keterlambatan hafalan santri adalah rendahnya motivasi yang berasal dari lingkungan keluarga, terutama dari orang tua. Banyak orang tua yang belum sepenuhnya terlibat dalam mendampingi anak-anak mereka selama proses menghafal, baik dari segi waktu, perhatian, maupun dukungan emosional. Selain minimnya motivasi dari rumah, pengaruh

Copyright©2026, Author (s)

This is an open-access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) License. 20



distraksi digital juga menjadi tantangan baru. Penggunaan gadget secara berlebihan, terutama untuk bermain game, telah mengalihkan perhatian santri dari tugas utamanya.

Di sisi lain, tantangan juga datang dari aspek internal lembaga, khususnya dari para guru tahfizh seperti masih banyaknya guru Al-Qur'an yang belum memahami strategi pembelajaran dalam menghafal Al-Qur'an itu sendiri dari awal pembelajaran hingga akhir pembelajaran seperti evaluasi pembelajaran, mengingat proses menghafal Al-Qur'an bukanlah suatu proses yang mudah, diperlukan motivasi yang kuat, ketekunan dan kesungguhan untuk menghafal dan menjaga ayat-ayat Al-Qur'an yang telah dihafal.

Pendidik atau guru adalah tenaga profesional yang bertugas dalam hal merencanakan pembelajaran, membimbing proses pembelajaran hingga pada tahap melakukan evaluasi. Guru yang berkualitas penuh daya juang yang efektif dan inovatif sangat diperlukan karena dalam perkembangan santri hal tersebut sangat penting seperti dijelaskan oleh Rafik karsidi bahwa guru diharapkan mampu untuk membimbing siswa sesuai dengan perannya yaitu peran guru terhadap peserta didik merupakan vital dari beberapa peran yang harus dijalani, yaitu memberikan keteladanan, pengalaman serta ilmu pengetahuan kepada peserta didik. Ditegaskan oleh Sumadi Surya Brata bahwa pendidik mempunyai peran yang sangat besar dalam penentuan pandangan hidup siswa, karena itulah kenali para murid dan berikanlah mereka bimbingan.

Mengelola kelas adalah keterampilan fundamental yang sangat penting bagi para guru untuk mengembangkan dan mempertahankan lingkungan belajar yang efektif. Guru menciptakan suasana didalam kelas agar terjadi interaksi belajar yang dapat memotivasi peserta didik untuk belajar dengan baik dan sungguh-sungguh. Guru memegang peran besar dalam meningkatkan pembelajaran peserta didik, yang merupakan tujuan utama dari kegiatan sekolah. Pembelajaran ini mencakup beberapa aspek, antara lain: tujuan, media, metode/strategi, model, dan evaluasi pembelajaran. Oleh karena itu, tenaga pendidik harus memiliki kompetensi yang memadai untuk memenuhi kebutuhan sekolah, sebagai upaya meningkatkan mutu pembelajaran dan prestasi peserta didik.

Ketiadaan sertifikasi dan pelatihan formal dalam pengelolaan kelas berpotensi menurunkan efektivitas proses pembelajaran. Tujuan pembelajaran akan tercapai jika guru berhasil menerapkan pembelajaran dan mengelola kelas dengan baik. Pengelolaan kelas yang baik dapat meningkatkan kemampuan siswa dalam konsentrasi, mengatur waktu belajar, dan menjaga kedisiplinan yang tinggi, yang semuanya esensial dalam proses menghafal Al-Qur'an. Pengelolaan kelas perlu menciptakan suasana gembira atau menyenangkan di lingkungan sekolah melalui pengelolaan kelas, dengan menjalin keakraban antara guru-siswa, maka guru dapat mengarahkan siswa dengan lebih mudah untuk mendorong dan memotivasi semangat belajar siswa.

Pondok pesantren merupakan bagian dari sistem Pendidikan Nasional yang memiliki fokus tidak hanya pada ilmu pengetahuan umum tetapi juga ilmu agama. Pendidikan di Pondok Pesantren Al-Hayah Pusat di Jakarta Timur memiliki fokus yang kuat pada pengajaran Tahfizh Al-Qur'an, di mana keberhasilan siswa dalam menghafal 30 Juz Al-Qur'an menjadi prioritas utama. Namun, salah satu tantangan yang dihadapi dalam mencapai tujuan tersebut adalah keterbatasan kompetensi dalam pengelolaan kelas oleh para guru tahfizh. Sebagian besar guru di pondok pesantren ini adalah lulusan yang belum memiliki gelar sarjana dan tidak memiliki sertifikasi dalam pengelolaan kelas.

Pondok Pesantren Al-Hayah merupakan pondasi bagi unit-unit dibawahnya dalam pengajaran Tahfizh Al-Qur'an. Unit-unit tersebut diantaranya: Raudhatul Athfal Al-Qur'an Al-Hayah, Madrasah Ibtidaiyah Al-Qur'an Al-Hayah, Madrasah Diniyah Takmiliah Al-Hayah, TPQ Al-Hayah, Sekolah Menengah Pertama AlQur'an Al-Hayah yang terletak di Pusat maupun di beberapa cabang. Oleh karena itu, manajemen guru yang baik dalam hal peningkatan kompetensi pengelolaan kelas menjadi krusial untuk mendukung visi pondok pesantren ini. Penelitian ini diharapkan dapat mengidentifikasi strategi manajemen yang efektif untuk meningkatkan kompetensi pengelolaan kelas bagi guru-guru Tahfizh di Pondok Pesantren Al-Hayah, sehingga kualitas pendidikan yang diberikan dapat lebih optimal dan sesuai dengan standar pendidikan yang diharapkan.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang menggunakan metode survai dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan studi dokumen. Data dalam penelitian ini berupa data naratif, yang berfokus pada deskripsi dan analisis mendalam terhadap fenomena tanpa melibatkan data statistik atau numerik. **Data diperoleh dari informan yaitu kepala sekolah dan guru.** Pendekatan ini dipilih untuk memahami topik secara holistik dan kontekstual, memungkinkan peneliti menggali lebih dalam pengalaman dan persepsi subjek penelitian. Analisis data dilakukan melalui pendekatan triangulasi dengan tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Manajemen guru dalam konteks pendidikan Islam bukan sekadar pengelolaan administratif tenaga pendidik, melainkan sebuah pendekatan integral yang mencakup perencanaan, pengembangan, pemberdayaan, dan evaluasi guru untuk mencapai tujuan pendidikan yang holistik. Di era modern, tantangan terhadap kualitas pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kurikulum dan fasilitas, tetapi lebih utama oleh kualitas guru yang menjalankan fungsi-fungsi pendidikan dalam keseharian kelas.

Secara terminologis, kata “manajemen” berasal dari bahasa Latin *manus* yang berarti “tangan” dan *agere* yang berarti “melakukan” atau “melaksanakan”.¹ Dalam kajian kontemporer, George R. Terry mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dilakukan untuk mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif.² Bila dikontekstualisasikan dalam dunia pendidikan, maka manajemen guru adalah proses sistematis untuk mengarahkan potensi guru secara optimal, mulai dari rekrutmen, pelatihan, penempatan, supervisi, hingga evaluasi demi menunjang tercapainya tujuan pendidikan. Manajemen guru, menurut buku Pengantar Manajemen oleh Roni Angger Aditama, empat fungsi dasar manajemen dikenal dengan POAC, yaitu: Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pelaksanaan (*Actuating*), dan Pengendalian (*Controlling*).³

Kelas tahfizh merupakan unit kegiatan pendidikan yang secara khusus dirancang untuk membina peserta didik dalam menghafal Al-Qur’an secara sistematis, terukur, dan terarah. Menurut Otong Surasman, Kelas tahfizh merupakan bentuk ruang belajar yang secara khusus dirancang untuk mendukung proses menghafal Al-Qur’an secara sistematis, terstruktur, dan spiritual. Dalam pendidikan Islam, tahfizh al-Qur’an bukan sekadar program tambahan, tetapi bagian dari inti pendidikan yang bertujuan mencetak generasi penghafal yang juga berakhlak Qur’ani. Oleh karena itu, pemahaman tentang apa yang dimaksud dengan kelas tahfizh menjadi penting dalam rangka merumuskan strategi manajemen dan pengelolaan pendidikan tahfizh yang efektif dan bermakna.

Secara etimologis, kata tahfizh berasal dari bahasa Arab *ḥafāza yaḥfazu ḥifẓan*, yang berarti menjaga atau memelihara.⁴ Kelas tahfizh merupakan ruang khusus untuk menghafal Al-Qur’an, bukan hanya menjaga wahyu secara tertulis, tetapi juga menanamkannya dalam hati. Secara terminologis, kelas tahfizh adalah unit pendidikan intensif dengan pendekatan sistematis, psikologis, dan spiritual, yang tidak hanya berfokus pada aspek kognitif, tetapi juga menyentuh sisi afektif dan psikomotorik.

Berdasarkan hasil penelitian, menghasilkan berbagai temuan sesuai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya melalui pengumpulan data yang dilakukan dengan teknik wawancara informan, observasi lapangan, dan studi dokumen sebagaimana telah dipaparkan pada bab sebelumnya, yaitu sebagai berikut:

I. Langkah-Langkah Peningkatan Kompetensi Pengelolaan Kelas Tahfizh di Pondok Pesantren Al-Hayah

Langkah peningkatan kompetensi guru tahfizh telah dilakukan melalui pelatihan, supervisi lapangan, dan pembinaan langsung dari Qismul Qur’an. Namun, sistem pelaksanaan masih belum terstruktur dan berkelanjutan. Hal ini diakui oleh Direktur Pondok Pesantren Al-Hayah “Di Pondok Pesantren Al-Hayah, peningkatan kompetensi guru tahfizh dilakukan melalui pelatihan, supervisi lapangan, serta pembinaan langsung dari Qismul Qur’an.

Penjelasan di atas mengartikan bahwa langkah dalam peningkatan kompetensi pengelolaan kelas tahfizh di Pondok Pesantren Al-Hayah masih bersifat sporadis dan belum menjadi bagian dari sistem pembinaan yang terencana dan berkelanjutan. Meskipun terdapat upaya-upaya seperti pelatihan, supervisi lapangan, dan pembinaan langsung dari tim Qismul Qur’an, namun kegiatan tersebut belum memiliki jadwal yang terstruktur dan pelaksanaan yang konsisten. Hal ini menjadi catatan penting dalam proses pengembangan kualitas guru tahfizh secara menyeluruh. Seperti dikatakan salah satu Guru Tahfizh: “Biasanya dilakukan melalui pertemuan rutin setiap pekan. Dalam pertemuan ini, guru-guru mendapat motivasi serta pengarahan dari pihak pesantren.”

Selain itu, peningkatan juga dilakukan melalui forum musyawarah. Qismul Qur’an menyatakan: “Guru juga diberikan ruang untuk evaluasi diri dan saling berbagi pengalaman melalui forum musyawarah tahfizh.” Kualitas pendidikan tahfizh yang unggul tidak hanya ditentukan oleh kurikulum dan metode semata, melainkan bertumpu kuat pada kesiapan dan kapasitas guru. Pondok Pesantren Al-Hayah sebagai lembaga yang berfokus pada pendidikan tahfizh, telah menyadari pentingnya peningkatan kompetensi guru sebagai bagian dari investasi jangka panjang. Dari hasil wawancara, ditemukan bahwa peningkatan kompetensi guru di pesantren ini dilakukan melalui pelatihan, pembinaan karakter, mentoring sejawat, supervisi, serta forum musyawarah. Strategi ini tidak hanya menyentuh aspek teknis, namun juga emosional dan spiritual.

Pelatihan guru tahfizh di Pondok Pesantren Al-Hayah merupakan langkah penting dalam membentuk karakter dan kompetensi guru yang tidak hanya memahami metode hafalan, tetapi juga mampu membina jiwa santri. Sebab, pembelajaran Al-Qur’an bukan hanya soal kuantitas hafalan, melainkan juga kualitas hubungan antara guru, santri, dan ayat-ayat Allah. Umumnya, pelatihan diberikan hanya saat awal tahun ajaran atau ketika ada program khusus dari pesantren. Materi yang disampaikan juga cenderung satu arah, belum melibatkan studi kasus atau simulasi nyata dari tantangan yang dihadapi dalam halaqah. Akibatnya, sebagian guru terutama yang baru mengajar merasa kurang percaya diri saat menghadapi kelas yang beragam.

Pelatihan yang ideal seharusnya memperhatikan dimensi praktik dan refleksi, bukan hanya teori. Akhmad Sunhaji menyatakan bahwa pelatihan guru tahfizh perlu menyentuh aspek spiritualitas, kepribadian, dan manajemen kelas.⁵ Menurutnya, guru tahfizh tidak bisa disamakan dengan guru mata pelajaran lain karena mereka membawa misi ruhani, bukan hanya kognitif.

¹ Hasibuan, Malayu S.P., *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2021, hal. 23.

² George R. Terry, *Principles of Management*, New York: Richard D. Irwin, Inc, 2022, hlm. 4.

³ Roni Angger Aditama, *Pengantar Manajemen: Teori dan Aplikasi, Cet. I, Malang*: AE Publishing, 2020, hal. 11.

⁴ Ahmad Warson Munawwir, *Al-Munawwir: Kamus Arab-Indonesia*, Yogyakarta: Pustaka Progressif, 2021, hal. 308.

⁵ Akhmad Sunhaji, *Metode Pendidikan Tahfizh Al-Qur’an di Pesantren Modern*, Jakarta: PTIQ Press, 2022, hal. 119.

Salah satu kelemahan pelatihan di Pondok Pesantren Al-Hayah adalah belum adanya kurikulum pelatihan berjenjang. Edy Junaedi menyarankan agar pelatihan dilakukan secara bertingkat, dimulai dari pelatihan dasar seperti talaqqi, hingga pelatihan lanjutan yang mencakup penguatan spiritual dan pendekatan psikologis terhadap santri⁶. Ini penting agar tidak semua guru disamaratakan, padahal kebutuhan mereka berbeda.

Selain itu, pelatihan juga perlu menanamkan nilai keterbukaan antar guru, agar tercipta budaya belajar kolektif. Peter Senge menekankan pentingnya komunitas pembelajar dalam organisasi pendidikan, termasuk guru-guru yang saling mengembangkan diri bersama.⁷ Di Pondok Pesantren Al-Hayah, forum semacam ini mulai dibentuk melalui musyawarah mingguan, namun belum menjadi ruang pelatihan yang sistematis. Menurut Made Saihu, guru-guru yang tidak dilibatkan dalam pelatihan cenderung stagnan dalam metode dan mudah mengalami kejenuhan.⁸ Padahal suasana halaqah sangat ditentukan oleh semangat guru dalam membimbing santri. Oleh karena itu, penguatan kapasitas melalui pelatihan perlu diadakan bukan hanya sebagai kewajiban manajemen, tetapi sebagai kebutuhan profesional dan ruhiyah guru tahfizh. Pelatihan yang efektif juga berperan dalam menumbuhkan loyalitas guru terhadap lembaga. Zubaedi menyatakan bahwa pelatihan yang dialogis, partisipatif, dan apresiatif membuat guru merasa dihargai sebagai manusia, bukan hanya tenaga kerja⁹. Rasa dihargai ini berpengaruh pada kualitas interaksi guru dengan santri.

Pelatihan ideal juga menyertakan evaluasi. Isnawati menyebut bahwa pelatihan yang tidak disertai umpan balik hanya akan menjadi rutinitas tanpa dampak.¹⁰ Maka dari itu, penting agar pelatihan di Al-Hayah melibatkan sesi refleksi pasca pelatihan, dan guru diberikan ruang menyampaikan tantangan serta masukan dari lapangan. Dapat disimpulkan bahwa jika pelatihan terus diposisikan sebagai program pelengkap, bukan prioritas strategis, maka upaya peningkatan mutu guru tahfizh hanya akan berjalan setengah hati. Padahal, guru adalah poros utama keberhasilan pendidikan Al-Qur'an di pesantren.

Di lingkungan pesantren, guru tahfizh tidak hanya bertugas menyampaikan ayat-ayat suci Al-Qur'an, tetapi juga berperan sebagai panutan ruhani. Oleh karena itu, pembinaan karakter dan spiritualitas guru menjadi bagian esensial dalam membentuk atmosfer pembelajaran yang Qur'ani. Guru yang kuat secara akhlak dan kejiwaan akan lebih mudah menginspirasi, bukan hanya mengajar. Pondok Pesantren Al-Hayah memandang aspek ini sebagai bagian dari pembangunan budaya lembaga.

Pembinaan dilakukan secara rutin melalui halaqah pembina guru, kultum pagi, kegiatan taklim mingguan, serta penguatan ruhiyah melalui interaksi langsung dengan para kyai dan musyrif. Namun dalam praktiknya, sebagian guru merasakan pembinaan yang ada masih terkesan umum dan belum menyentuh kebutuhan pribadi mereka. Pembinaan belum sepenuhnya bersifat dialogis atau reflektif, melainkan berupa tausiah satu arah. Darwis Hude menyatakan bahwa pembinaan spiritual dalam pendidikan Islam memerlukan pendekatan yang memanusiakan guru sebagai makhluk yang terus tumbuh, bukan sebagai objek instruksi.¹¹ Ia juga menekankan bahwa karakter bukan sekadar dibina lewat aturan, tetapi ditumbuhkan melalui keteladanan dan ruang percakapan yang jujur.

Dalam konteks pesantren, budaya gotong royong dan ukhuwah menjadi fondasi penting dalam sistem kerja. Hal ini juga tercermin dalam proses mentoring atau pendampingan sejawat antar guru tahfizh di Pondok Pesantren Al-Hayah. Praktik ini berlangsung secara informal namun intens, terutama ketika guru baru mulai bergabung dengan tim pengajar. Pendampingan dilakukan oleh guru senior yang lebih berpengalaman dalam mengelola halaqah, menyusun strategi muroja'ah, serta menghadapi beragam karakter santri. Mentoring semacam ini memiliki peran strategis dalam mempercepat proses adaptasi guru baru. Ketika guru pemula diberikan kesempatan untuk berdiskusi langsung dengan seniorinya, mereka lebih percaya diri dalam mengelola kelas. Bahkan, beberapa guru menyatakan bahwa sesi informal seperti ini justru lebih berdampak dibandingkan pelatihan formal yang bersifat teoritis.

Made Saihu menyebut bahwa mentoring adalah sarana terbaik untuk menumbuhkan semangat kolektif, refleksi, dan pembentukan komunitas pembelajar di lingkungan pendidikan Islam.¹² Ia juga menekankan pentingnya pendekatan setara dalam mentoring, agar guru baru tidak merasa sedang "diadili" oleh seniorinya, melainkan didukung. Pendampingan sejawat di Al-Hayah berjalan dalam suasana kekeluargaan. Biasanya dilakukan sebelum atau sesudah halaqah, bahkan saat istirahat. Dalam forum musyawarah mingguan, guru senior juga sering diminta untuk membagikan praktik terbaik mereka. Hal ini tidak hanya membantu guru baru, tetapi juga memperkuat rasa kebersamaan di antara tim pengajar.

⁶ Edy Junaedi, "Karakteristik Guru Ideal dalam Pendidikan Islam," dalam *Jurnal Tadrib*, Vol. 5 No. 2 Tahun 2023, hal. 29.

⁷ Peter Senge, *The Fifth Discipline*, New York: Currency, 2021, hal. 205.

⁸ Made Saihu, "Mentoring dan Keberlanjutan Pelatihan Guru," dalam *Tarbiyah Islamiyah*, Vol. 14 No. 1 Tahun 2021, hal. 20.

⁹ Zubaedi, *Desain Pendidikan Karakter dalam Kurikulum*, Jakarta: Kencana, 2022, hal. 155.

¹⁰ Isnawati, "Supervisi dan Pelatihan Afektif," dalam *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 11 No. 1 Tahun 2023, hal. 41.

¹¹ Darwis Hude, *Manajemen Spiritualitas dalam Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: PTIQ Press, 2024, hal. 87.

¹² Made Saihu, "Mentoring dalam Penguatan Profesionalisme Guru Pesantren," dalam *Tarbiyah Islamiyah*, Vol. 14 No. 1 Tahun 2021, hal. 11.

Mentoring sejawat menjadi salah satu cara menciptakan proses pembelajaran horizontal yang berkelanjutan. Sakinah dan Romli dalam penelitiannya menyatakan bahwa guru muda yang mendapatkan pendampingan dari guru senior mengalami peningkatan kepercayaan diri dan kemandirian kerja hingga 42% dalam enam bulan pertama.¹³ Ini membuktikan bahwa mentoring lebih dari sekadar bimbingan teknis, tetapi juga proses pemberdayaan.

Menurut informan Qismul Qur'an Pondok Pesantren Al-Hayah, peningkatan kualitas guru dapat dilakukan melalui pelatihan tematik, pendampingan personal, penguatan motivasi spiritual dan emosional, serta pemberian apresiasi. Namun, program mentoring masih bersifat informal tanpa dokumentasi dan evaluasi. Padahal, mentoring yang terstruktur berpotensi besar meningkatkan profesionalisme guru. Selain itu, supervisi dan evaluasi rutin seperti supervisi terjadwal, penilaian kinerja, forum evaluasi bulanan, serta pembinaan personal juga menjadi strategi penting dalam menjaga kualitas guru tahfizh di Pondok Pesantren Al-Hayah. Proses ini tidak hanya bertujuan untuk mengawasi kinerja, tetapi juga memberi ruang refleksi dan pembinaan. Dalam praktiknya, supervisi dilakukan oleh Tim Qismul Qur'an secara berkala, baik melalui observasi langsung saat halaqah berlangsung, maupun melalui laporan capaian hafalan mingguan.

Sebagian guru menyebut bahwa supervisi masih bersifat formal, cenderung administratif, dan jarang memberikan umpan balik yang bersifat pembinaan personal. Beberapa di antaranya bahkan mengaku tidak mengetahui hasil evaluasi karena tidak ada diskusi lanjutan setelah supervisi dilakukan. Ini menjadi celah dalam sistem evaluasi yang semestinya bisa menjadi momentum peningkatan profesionalisme guru.

2. Strategi Manajemen Guru Tahfizh Di Pondok Pesantren Al-Hayah

Upaya peningkatan kompetensi guru tahfizh di Pondok Pesantren Al-Hayah tidak selalu berjalan mulus. Terdapat sejumlah faktor penghambat yang memengaruhi efektivitas program pembinaan dan pelatihan guru. Hambatan ini bersifat internal maupun eksternal, mulai dari keterbatasan kelembagaan, belum optimalnya sistem pembinaan, hingga faktor individu seperti kejenuhan atau ketidaksesuaian metode. Meski begitu, lembaga telah mulai merumuskan berbagai strategi solutif untuk mengatasi hambatan tersebut secara bertahap. Analisis terhadap faktor-faktor ini penting untuk mengetahui titik lemah sekaligus titik perbaikan dalam manajemen guru tahfizh.

Pelatihan merupakan salah satu kebutuhan esensial dalam menunjang peningkatan kapasitas profesional guru tahfizh. Namun, kondisi di lapangan menunjukkan bahwa pelatihan belum menjadi prioritas dalam sistem pembinaan guru di Pondok Pesantren Al-Hayah.²³ Banyak guru hanya mendapatkan pelatihan formal satu kali di awal tahun, yang bersifat umum dan tidak berkelanjutan. Hal ini menjadi kendala serius karena dinamika halaqah tahfizh menuntut guru untuk terus memperbarui pendekatan, metode, dan pengelolaan kelas.

Dalam wawancara, beberapa guru menyatakan bahwa pelatihan yang mereka ikuti tidak relevan dengan tantangan harian di kelas. Sebagai contoh, pelatihan tidak membahas strategi menghadapi santri yang kehilangan motivasi atau mengalami stagnasi hafalan. Selain itu, materi pelatihan cenderung teoritis, tanpa simulasi nyata yang membantu guru mempraktikkan teknik baru secara langsung. Menurut Edy Junaedi, pelatihan yang tidak dikembangkan secara berjenjang dan responsif hanya akan menjadi formalitas administratif.¹⁴ Ia menekankan pentingnya pelatihan berbasis kebutuhan guru, termasuk pelatihan diferensial untuk guru pemula dan guru senior. Jika semua guru disamaratakan dalam bentuk pelatihan yang seragam, maka efektivitas pelatihan menjadi rendah.

Pelatihan guru tahfizh di Pondok Pesantren Al-Hayah masih terkendala karena tidak ada evaluasi pasca-pelatihan, sehingga materi sulit diukur penerapannya. Isnawati menilai model ideal adalah pelatihan berbasis refleksi dan aksi dengan pendampingan serta forum praktik. Selain itu, guru tahfizh menghadapi beban kerja ganda, mulai dari mengajar pelajaran umum, menjadi wali kelas, hingga tugas administrasi. Kondisi ini menimbulkan kelelahan fisik dan psikologis yang mengurangi fokus dan kesabaran dalam membimbing santri, padahal keberhasilan tahfizh sangat bergantung pada kualitas pendampingan guru.

Menurut Otong Surasman, guru tahfizh harus diberi ruang khusus untuk mengelola halaqah secara intensif dan tenang, sebab proses membimbing hafalan berbeda dengan proses pembelajaran biasa.¹⁵ Ia menegaskan bahwa pengulangan hafalan membutuhkan ketenangan batin dan stabilitas ritme mengajar. Ketika guru terbebani banyak peran, proses ini terganggu

3. Peran Manajemen Guru Dalam Meningkatkan Kompetensi Pengelolaan Kelas Tahfizh Di Pondok Pesantren Al-Hayah

Manajemen guru memiliki peran strategis dalam menentukan arah, kualitas, dan daya tahan pengelolaan kelas tahfizh. Di Pondok Pesantren Al-Hayah, proses manajerial guru tidak hanya menyangkut distribusi tugas dan jadwal, tetapi juga mencakup pembinaan, evaluasi, dan pemberdayaan berkelanjutan. Ketika guru dikelola dengan baik dapat mendapat pelatihan, bimbingan, ruang refleksi, dan apresiasi yang proporsional. Hal ini berdampak langsung terhadap cara mereka mengelola kelas tahfizh, baik dari aspek akademik, psikologis, maupun spiritual.

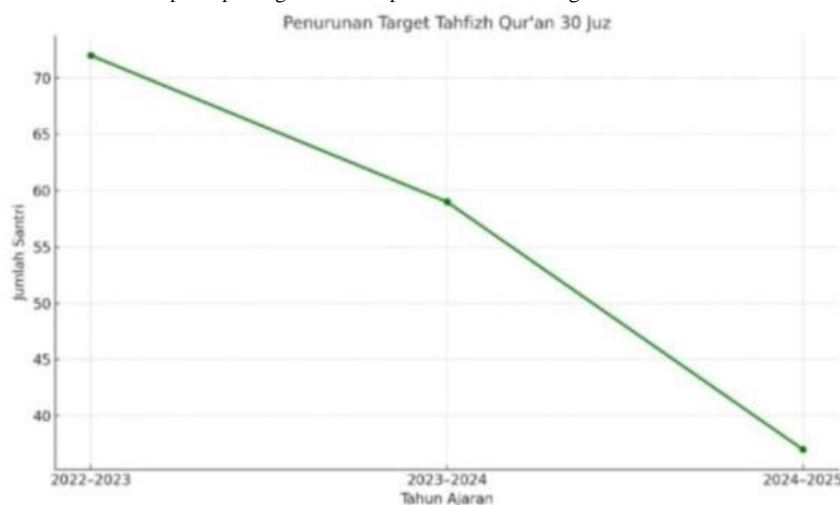
Manajemen guru yang kuat akan memunculkan guru yang lebih percaya diri, mampu berinovasi dalam metode pengajaran, dan lebih peka terhadap dinamika santri. Sebaliknya, manajemen yang lemah akan menghasilkan guru yang kaku,

¹³ Sakinah dan Romli, "Model Pendampingan Guru Baru di Lingkungan Pesantren," dalam *Jurnal Ilmiah Al-Ma'arif*, Vol. 4 No. 2 Tahun 2023, hal. 55,

¹⁴ Edy Junaedi, "Karakteristik Pelatihan Guru Profesional," dalam *Jurnal Tadrib*, Vol. 5 No. 2 Tahun 2023, hal. 29.

¹⁵ Otong Surasman, "Penguatan Peran Guru Tahfizh dalam Kelas Halaqah," dalam *Fikrah Islamiyah*, Vol. 6 No. 1 Tahun 2022, hal. 48

mudah lelah, dan kurang solutif dalam menyelesaikan persoalan kelas. Maka dari itu, penting untuk melihat sejauh mana dampak manajemen guru berkontribusi pada peningkatan kompetensi dalam mengelola kelas tahfizh.



Pada grafik pencapaian target tahfizh dalam 3 tahun terakhir terlihat angka penurunan. Meskipun terdapat upaya-upaya strategis, kualitas manajemen guru perlu terus ditingkatkan agar mampu mengimbangi tantangan dan kebutuhan aktual santri dalam mencapai target kognitif tahfizh secara optimal.

a. Dampak terhadap Aspek Kognitif Santri

Salah satu dampak paling nyata dari manajemen guru yang baik adalah meningkatnya aspek kognitif santri, khususnya dalam kemampuan menghafal, memahami makna, dan memperbaiki kualitas bacaan. Di Pondok Pesantren Al-Hayah, guru tahfizh yang mendapatkan pelatihan rutin dan evaluasi berjenjang cenderung lebih efektif dalam membimbing santri secara sistematis. Mereka memiliki variasi strategi penguatan hafalan yang sesuai dengan gaya belajar santri.

Dalam wawancara, beberapa guru menyampaikan bahwa setelah mereka mengikuti pelatihan penguatan metode tahfizh berbasis multisensori, mereka mampu membantu santri dengan latar belakang akademik lemah mencapai target hafalan secara bertahap. Artinya, intervensi manajerial dalam bentuk pelatihan berdampak langsung pada kemampuan mengajar dan hasil belajar santri.

Menurut Ika Permata Sari, guru yang secara baik diberikan jam mengajar yang rasional, akses pada materi ajar yang sesuai, dan bimbingan dari tim manajemen akan lebih mudah meningkatkan kualitas pengajaran, termasuk dalam hal penyampaian materi yang logis dan runtut.¹⁶ Santri pun akan lebih cepat memahami koreksi tajwid dan hafalan karena guru lebih terorganisir dan terencana dalam menyampaikan materi.

Hal ini sejalan dengan pendapat Yusron Abdul Fattah yang menyebut bahwa guru tahfizh yang diberdayakan secara profesional akan menciptakan suasana halaqah yang kondusif, kreatif, dan penuh semangat.¹⁷ Suasana seperti ini memicu santri untuk lebih fokus, berani bertanya, dan tidak takut salah dalam menyertorkan hafalan.

Khasnah Syaidah, *et.al.*, juga menyatakan bahwa guru tahfidz memiliki peran penting dalam menciptakan pembelajaran yang interaktif dan bermakna, dengan metode yang kreatif seperti talaqqi, musyafahah, serta pemberian target hafalan yang terstruktur, sehingga mampu mendorong siswa untuk lebih aktif dalam menghafal dan memahami Al-

Qur'an secara mendalam.¹⁸

Dari observasi penulis, kelas tahfizh yang dipimpin oleh guru yang mendapatkan supervisi positif dan didorong refleksi rutin, memiliki tingkat disiplin santri yang lebih tinggi, tingkat setoran lebih stabil, dan progress hafalan lebih terpantau dengan baik. Guru seperti ini cenderung melakukan pendekatan individual terhadap santri yang lemah, dibanding sekadar memberi teguran umum.

Menurut hasil studi Damayanti, manajemen guru yang sehat berdampak pada peningkatan hasil belajar santri hingga 28% lebih baik dibanding guru dengan dukungan manajerial minim.¹⁹ Ini menunjukkan bahwa hubungan antara manajemen dan hasil pembelajaran kognitif sangat erat.

¹⁶ Ika Permata Sari, "Efektivitas Manajemen Guru terhadap Hasil Belajar Santri Tahfizh," dalam *Jurnal Ilmu Pendidikan Islam*, Vol. 8 No. 2 Tahun 2023, hal. 70.

¹⁷ Yusron Abdul Fattah, "Peran Guru dalam Meningkatkan Kinerja Santri Tahfizh," dalam *Tarbiyah Islamiyah*, Vol. 14 No. 1 Tahun 2021, hal. 53.

¹⁸ Khasnah Syaidah, *et.al.*, "Manajemen Pembelajaran dalam Meningkatkan Inovasi Proses Belajar Mengajar Tahfidz Al-Qur'an," dalam *Gudang Jurnal Multidisiplin Ilmu*, Vol. 2 No. 1, Tahun 2024, hal. 320.

¹⁹ Damayanti, "Dampak Manajemen Guru terhadap Capaian Hafalan Santri," dalam *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 9 No. 1 Tahun 2023, hal. 96.

Selain itu, peran manajemen juga terlihat dari bagaimana guru dibekali strategi asesmen formatif. Di Al-Hayah, guru yang telah mengikuti pelatihan formatif mampu memetakan kelemahan hafalan santri dan langsung menyesuaikan strategi muroja'ah. Ini membuat santri merasa dibimbing secara personal dan lebih tertantang untuk memperbaiki diri. Sehingga aspek kognitif santri tidak hanya bergantung pada metode, tetapi juga bergantung pada sejauh mana guru didukung dan dimotivasi secara sistemik. Manajemen yang tepat menciptakan guru yang tajam dalam metode dan lembut dalam penyampaian.

b. Dampak terhadap Afektif dan Disiplin Kelas

Aspek afektif dalam pengelolaan kelas tahfiz mencakup hubungan emosional antara guru dan santri, suasana kelas yang nyaman, serta sikap saling menghormati yang mendorong tumbuhnya kesadaran Qur'ani. Manajemen guru yang baik memiliki peran penting dalam membentuk karakter guru yang ramah, komunikatif, dan konsisten dalam mengelola kedisiplinan kelas. Di Pondok Pesantren Al-Hayah, guru yang dibekali dengan strategi komunikasi efektif cenderung lebih berhasil menciptakan suasana halaqah yang tertib namun tidak menegangkan.

Menurut Nurul Khofifah, pengelolaan afektif yang baik berkorelasi langsung dengan kehadiran emosional guru dalam kelas.²⁰ Guru yang terlalu terbebani cenderung cepat lelah, mudah tersulut emosi, dan tidak sabar menghadapi santri yang lambat. Maka penting bagi manajemen pesantren untuk tidak hanya mengatur teknis pengajaran, tetapi juga memperhatikan kondisi psikologis guru.

Disiplin santri juga sangat dipengaruhi oleh bagaimana guru mengelola kelas secara konsisten. Dalam sistem manajemen guru yang ideal, jadwal yang tertib, pembinaan akhlak yang rutin, serta keteladanan dari guru menjadi faktor utama pembentukan kedisiplinan santri. Zulkifli mengemukakan bahwa kelas tahfiz yang disiplin biasanya dipimpin oleh guru yang menjadi figur otoritatif yang dihormati, bukan ditakuti.²¹

Penulis mengamati bahwa di kelas-kelas yang dipandu oleh guru yang mendapatkan pembinaan ruhaniyah dan mentoring psikologis, santri lebih aktif, jarang absen, dan menunjukkan rasa hormat yang tinggi kepada guru.²² Ini menunjukkan bahwa suasana kelas tidak dibentuk dalam sekejap, tetapi merupakan hasil dari proses panjang yang ditopang oleh manajemen yang sehat dan manusiawi. Evaluasi afektif yang dilakukan oleh lembaga juga berpengaruh pada perkembangan suasana kelas. Lembaga yang rutin memantau dinamika kelas dari aspek sikap, keaktifan, dan relasi guru-santri biasanya lebih siap menanggulangi konflik interpersonal. Menurut Dewi Astuti, lembaga pendidikan Islam yang menerapkan emotional climate monitoring lebih mampu menjaga ketertiban kelas dalam jangka panjang.²³

QS. Al-Hujurat ayat II melarang sesama mukmin saling merendahkan, dan tafsirnya mengajarkan pentingnya menjaga adab dalam komunikasi.²⁴ Dalam konteks kelas tahfiz, guru yang mampu menjaga lisannya dan memberi kritik dengan adab akan lebih dihormati dan dicintai santri. Maka pendekatan afektif ini sejatinya adalah wujud dari pengamalan nilai-nilai Al-Qur'an dalam manajemen kelas.

Dampak manajemen guru terhadap afektif dan disiplin kelas sangat signifikan. Guru yang merasa aman secara sistemik akan lebih mampu mengelola kelas dengan sabar dan bijaksana. Maka pembinaan afektif dan pelatihan komunikasi harus menjadi bagian dari sistem manajemen guru, bukan hanya tambahan.

c. Dampak terhadap Spiritualitas dan Nilai Qur'ani Guru

Manajemen guru yang baik tidak hanya berdampak pada aspek teknis seperti kemampuan mengajar dan pengelolaan kelas, tetapi juga memengaruhi dimensi spiritualitas guru tahfiz. Di Pondok Pesantren AlHayah, pembinaan ruhiyah merupakan bagian penting dari manajemen guru, karena keikhlasan, kesabaran, dan keteladanan tidak bisa ditumbuhkan hanya melalui pelatihan metodologis semata. Guru yang mendapat bimbingan spiritual secara konsisten cenderung memiliki kepekaan terhadap nilai-nilai Qur'ani, baik dalam sikap maupun perilaku mengajar.

Dalam wawancara, beberapa guru menyatakan bahwa ketika mereka dibina dalam aspek ruhiyah melalui halaqah tadabbur, dzikir bersama, dan dialog keislaman. Mereka merasa lebih tenang, lapang hati menghadapi santri, dan lebih konsisten dalam menanamkan nilai-nilai akhlak mulia. Hal ini menjadi penting karena pendidikan tahfiz tidak hanya berorientasi pada hafalan, tetapi juga pada pengamalan nilai-nilai yang terkandung dalam Al-Qur'an.

Menurut Darwis Hude, spiritualitas guru adalah fondasi dari keberhasilan pendidikan Islam, sebab guru berperan sebagai representasi nilai dalam keseharian. Tanpa keteladanan yang tumbuh dari dalam, guru hanya akan menjadi penghafal metode, bukan pembawa cahaya bagi santrinya. Oleh karena itu, manajemen guru harus menyentuh sisi batiniah, bukan sekadar mengejar performa.

²⁰ Nurul Khofifah, "Peran Emosi Guru dalam Halaqah Qur'ani," dalam *Jurnal Psikologi Pendidikan Islam*, Vol. 5 No. 1 Tahun 2022, hal. 73.

²¹ Zulkifli, "Otoritas Guru Tahfiz dalam Membentuk Disiplin Santri," dalam *Tarbiyah Islamiyah*, Vol. 13 No. 2 Tahun 2021, hal. 60.

²² Hasil Observasi Penulis terhadap Interaksi Guru-Santri, Mei-Juni 2025.

²³ Dewi Astuti, "Monitoring Iklim Emosional di Pesantren," dalam *Jurnal Kependidikan Islam*, Vol. 7 No. 1 Tahun 2023, hal. 94.

²⁴ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah*, Jilid 14, Jakarta: Lentera Hati, 2021, hal. 271.

Rifah Hayati dalam penelitiannya menunjukkan bahwa guru tahfizh yang mendapatkan pembinaan spiritual secara reguler memiliki ketahanan emosi yang lebih baik dan lebih mampu menjaga keistimahan ibadah harian.²⁵ Hal ini berdampak langsung pada atmosfer halaqah yang lebih tenang, sabar, dan penuh empati terhadap proses santri.

Penulis mencermati bahwa di Pondok Pesantren Al-Hayah, guru yang terlibat aktif dalam kegiatan keagamaan pesantren (seperti malam bina ruhani atau qiyamul lail berjamaah) cenderung lebih konsisten dalam pembinaan moral santri. Mereka lebih berhati-hati dalam berucap, tidak terburu-buru dalam mengoreksi, dan lebih mudah memberikan nasihat yang mengena. Ini menunjukkan bahwa spiritualitas guru bukan hanya soal pribadi, tetapi turut membentuk budaya kelas.

KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa *Pertama*, manajemen guru yang adaptif dengan konteks budaya pesantren dan berbasis nilai spiritual terbukti efektif dapat meningkatkan kompetensi pengelolaan kelas tahfizh, terutama dalam kondisi terbatasnya akses terhadap pendidikan dan pelatihan formal. *Kedua*, langkah-langkah peningkatan kompetensi pengelolaan kelas tahfizh di Pondok Pesantren Al-Hayah telah dilakukan melalui berbagai upaya seperti pelatihan metodologi pengajaran, supervisi lapangan, pembinaan karakter, mentoring sejawat, hingga forum musyawarah antar guru. *Ketiga*, Strategi manajemen guru tahfizh di Pondok Pesantren Al-Hayah dilakukan dengan pembinaan spiritual, evaluasi berkala, sistem mentoring sejawat, hingga pendampingan personal oleh Qismul Qur'an. Strategi ini menunjukkan arah yang tepat dan sudah membawa dampak positif terhadap peningkatan kompetensi guru dalam pengelolaan kelas Tahfidz Al-Qur'an.

DAFTAR PUSTAKA

1. Darling-Hammond, L., Hyster, M. E., & Gardner, M. (2017). Effective teacher professional development. *Learning Policy Institute*. <https://doi.org/10.54300/122.311>
2. Hattie, J. (2009). Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses. *Routledge*. <https://doi.org/10.4324/9780203887332>
3. OECD. (2019). TALIS 2018 results (Volume I). *OECD Publishing*. <https://doi.org/10.1787/1d0bc92a-en>
4. Avalos, B. (2011). Teacher professional development in teaching and teacher education. *Teaching and Teacher Education*, 27(1), 10–20. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2010.08.007>
5. Desimone, L. M. (2009). Improving impact studies of teachers' professional development. *Educational Researcher*, 38(3), 181–199. <https://doi.org/10.3102/0013189X08331140>
6. Opfer, V. D., & Pedder, D. (2011). Conceptualizing teacher professional learning. *Review of Educational Research*, 81(3), 376–407. <https://doi.org/10.3102/0034654311413609>
7. Guskey, T. R. (2002). Professional development and teacher change. *Teachers and Teaching*, 8(3), 381–391. <https://doi.org/10.1080/135406002100000512>
8. Timperley, H. (2011). Realizing the power of professional learning. *Open University Press*. <https://doi.org/10.1080/19415257.2011.643130>
9. Day, C. (1999). Developing teachers: The challenges of lifelong learning. *Falmer Press*. <https://doi.org/10.4324/9780203013588>
10. Borko, H. (2004). Professional development and teacher learning. *Educational Researcher*, 33(8), 3–15. <https://doi.org/10.3102/0013189X033008003>
11. Suryadi, A. (2018). Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah. *Jurnal Pendidikan*, 19(2), 123–135. <https://doi.org/10.17509/jp.v19i2>
12. Mulyasa, E. (2013). Pengembangan kompetensi guru. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 19(3), 345–356. <https://doi.org/10.24832/jpnk.v19i3>
13. Hidayat, R. (2020). Manajemen pendidikan Islam. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 45–60. <https://doi.org/10.30868/im.v5i1>
14. Rahman, A. (2019). Kompetensi guru dalam pembelajaran. *Jurnal Pendidikan Islam*, 4(2), 89–102. <https://doi.org/10.15575/jpi.v4i2>
15. Fauzi, A. (2021). Pengaruh manajemen guru terhadap hasil belajar. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 7(3), 210–220. <https://doi.org/10.17977/jip.v7i3>
16. Sari, I. P. (2023). Efektivitas manajemen guru. *Jurnal Pendidikan Islam*, 8(2), 70–77. <https://doi.org/10.21043/jpi.v8i2>
17. Khofifah, N. (2022). Peran emosi guru dalam pembelajaran. *Jurnal Psikologi Pendidikan Islam*, 5(1), 73–78. <https://doi.org/10.15642/jppi.v5i1>
18. Astuti, D. (2023). Monitoring iklim emosional di pesantren. *Jurnal Kependidikan Islam*, 7(1), 94–100. <https://doi.org/10.24090/jk.v7i1>

²⁵ Rifah Hayati, "Dampak Pembinaan Ruhiah terhadap Stabilitas Emosi Guru," dalam *Tarbiyah Islamiyah*, Vol. 14 No. 1 Tahun 2022, hal. 65.

19. Isnawati. (2023). Model pelatihan guru reflektif. *Jurnal MPI*, 11(1), 52–59. <https://doi.org/10.24042/jmpi.v11i1>
20. Damayanti. (2023). Dampak manajemen guru terhadap hafalan santri. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(1), 90–100. <https://doi.org/10.31538/jmpi.v9i1>
21. Fullan, M. (2007). The new meaning of educational change. *Teachers College Press*. <https://doi.org/10.4324/9780203927892>
22. Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). Transformational leadership. *Educational Administration Quarterly*, 41(5), 759–798. <https://doi.org/10.1177/0013161X04273877>
23. Robinson, V. M. J. (2008). Leadership and student outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674. <https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>
24. Hallinger, P. (2003). Leading educational change. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329–352. <https://doi.org/10.1080/0305764032000122005>
25. Creemers, B., & Kyriakides, L. (2008). The dynamics of educational effectiveness. *Routledge*. <https://doi.org/10.4324/9780203938034>
26. Schleicher, A. (2012). Preparing teachers for the 21st century. *OECD*. <https://doi.org/10.1787/9789264174559-en>
27. Burns, M., & Lawrie, J. (2015). Where it's needed most. *INEE*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1320.6004>
28. Villegas-Reimers, E. (2003). Teacher professional development. *UNESCO*. <https://doi.org/10.1007/s11159-005-5610-7>
29. Cochran-Smith, M., & Zeichner, K. (2005). Studying teacher education. *Routledge*. <https://doi.org/10.4324/9780203878699>
30. Ingvarson, L., Meiers, M., & Beavis, A. (2005). Factors affecting teacher professional development. *Educational Research*, 47(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/0013188042000337571>