

## Konstruksi Budaya Organisasi dan Kinerja Guru: Analisis Pengaruh Kepemimpinan Kyai Terhadap Kinerja Guru Madrasah

Arif Fajar<sup>1</sup>, Muhammad Yusuf<sup>1</sup>, Rina Mida Hayati<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Universitas Ma'arif Lampung, Indonesia

 [fjarf99@gmail.com](mailto:fjarf99@gmail.com)

### Abstract

#### Article History

##### Received

September 14, 2024

##### Revised

December 25, 2024

##### Accepted

December 31, 2024

*Leadership plays a pivotal role in shaping organizational culture and enhancing human resource performance within educational institutions. However, in the context of Islamic boarding schools (pesantren), where the kyai (spiritual leader) holds central and authoritative influence, empirical investigations into the mechanistic pathways linking leadership styles to teacher performance remain conspicuously underrepresented. This study aims to analyze the direct and indirect effects of kyai leadership style on teacher performance, with organizational culture as a mediating variable, at Pondok Pesantren Nurul Fattah, Tulang Bawang. A quantitative approach was employed using a survey method. The research population comprised all 45 teachers at the institution, constituting a saturated sample (n = 45). Data were collected through a validated and reliable 5-point Likert-scale questionnaire. Descriptive statistics and inferential path analysis, utilizing SmartPLS 4.0, were applied to test the hypothesized structural relationships and mediation effects. The findings reveal that: (1) kyai leadership style exerts a positive and significant direct effect on organizational culture; (2) leadership style positively and significantly influences teacher performance; (3) organizational culture demonstrates a positive and significant impact on teacher performance; and (4) organizational culture significantly mediates the relationship between leadership style and teacher performance. These results indicate that a charismatic and transformative kyai leadership style fosters a conducive organizational climate, which subsequently enhances pedagogical performance. This study contributes theoretically to the Islamic educational management literature by validating the mediating role of organizational culture within the unique socio-religious context of pesantren, while offering practical implications for institutional human resource development strategies in faith-based educational settings.*

**Keywords:** Kyai Leadership; Organizational Culture; Teacher Performance; Madrasah

## PENDAHULUAN

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tertua dan paling otentik di Indonesia yang telah berperan signifikan dalam membentuk karakter bangsa dan menyebarkan nilai-nilai keislaman sejak era pra-kemerdekaan. Transmisi pengetahuan keislaman lokal menjadi fondasi utama dalam membentuk karakteristik unik pesantren yang tidak ditemukan di lembaga pendidikan lainnya<sup>1</sup>. Sebagai institusi pendidikan berbasis masyarakat, pesantren memiliki karakteristik unik yang membedakannya dari lembaga pendidikan formal lainnya, terutama dalam hal kepemimpinan yang berpusat pada figur kyai. Kyai tidak hanya berfungsi sebagai pemimpin administratif, tetapi juga sebagai pemimpin spiritual, pendidik, dan panutan bagi seluruh komunitas pesantren<sup>2</sup>. Peran ganda ini menjadikan kyai sebagai faktor penentu utama dalam keberhasilan pengelolaan pesantren, termasuk dalam membangun budaya organisasi dan meningkatkan kinerja para guru atau ustadz yang mengabdikan diri di lembaga tersebut.

Peran sentral kyai dalam kepemimpinan pesantren telah menjadi fokus perhatian berbagai kalangan, mengingat pesantren terus dituntut untuk beradaptasi dengan tantangan zaman tanpa kehilangan jati diri dan nilai-nilai tradisionalnya. Di era digital, tantangan kepemimpinan pesantren semakin kompleks, sehingga diperlukan adaptasi gaya kepemimpinan yang tetap memegang teguh nilai-nilai tradisional namun responsif terhadap perubahan<sup>3</sup>. Kyai di pondok pesantren memiliki gaya atau ciri khasnya masing-masing dalam

---

<sup>1</sup> Y. Rahmawati dan D. D. Darmawan, "Research on the Relationship between Work Motivation, School Principal Leadership, and Teacher Performance in Madrasah Ibtidaiyah At Taufiq Lakarsantri Surabaya," *International Journal of Islamic Thought and Humanities* 3, no. 1 (2024): 59–69, <https://doi.org/10.54298/ijith.v3i1.187>.

<sup>2</sup> Yudik Alfarisi dan Ahmad Nuvi, "The leadership of kyai on idiosyncratic perspective: An influence of personal characteristic in pesantren," *Indonesian Journal of Educational Management (MANAGERE)* 3, no. 3 (2021): 182–95, <https://doi.org/10.52627/managere.v3i3.112>.

<sup>3</sup> Nizma Armila dan Vina Sopianingsih, "The transformational leadership at Islamic boarding schools in the digital era," *Tatar Pasundan: Jurnal Diklat Keagamaan* 16, no. 2 (2022): 146–63, <https://doi.org/10.38075/tp.v16i2.307>; Sakine Sincer dan Murat Özdemir, "Relationship among teacher performance, organizational loyalty, charismatic leadership," *Educational Academic Research* 54 (2024): 105–18, <https://doi.org/10.33418/education.1449522>.

mengembangkan atau memajukan sumber dayanya. Kyai berperan sebagai pengarah, pengambil keputusan strategis, dan top manajer dengan memadukan nilai kharismatik dan musyawarah dalam berbagai forum <sup>4</sup>. Kepemimpinan karismatik menjadi kunci utama keberhasilan efektivitas kepemimpinan pondok pesantren sehingga kyai bisa memberikan pengaruh pikiran dan perilaku anggota organisasi <sup>5</sup>.

Namun demikian, realitas di lapangan menunjukkan bahwa tidak semua pesantren mampu mengelola sumber daya manusia, khususnya para guru, secara optimal. Berdasarkan observasi awal di Pondok Pesantren Nurul Fattah Tulang Bawang, ditemukan beberapa permasalahan yang mengindikasikan adanya kesenjangan antara harapan dan realitas dalam pengelolaan kinerja guru. Beberapa guru masih menunjukkan tingkat disiplin yang rendah, kurangnya inisiatif dalam pengembangan diri, serta minimnya partisipasi dalam kegiatan pesantren di luar jam mengajar. Kondisi ini diduga berkaitan dengan gaya kepemimpinan kyai yang belum sepenuhnya mampu membentuk budaya organisasi yang kondusif dan memotivasi guru untuk berkinerja optimal <sup>6</sup>.

Penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara kepemimpinan kyai, budaya organisasi, dan kinerja guru di pesantren. Kualitas kepemimpinan kyai memiliki peran penting dan pengaruh terhadap budaya organisasi suatu pesantren <sup>7</sup>. Kepemimpinan instruksional berdampak positif terhadap kepuasan

---

<sup>4</sup> Ahmad Fathi Nashih dkk., "How charismatic leadership, division of labor, and organizational culture shape teachers performance in Pesantren Kulon Banon," *Santri: Journal of Pesantren and Fiqh Sosial* 5, no. 2 (2024): 211–22, <https://doi.org/10.35878/santri.v5i2.1377>.

<sup>5</sup> Sincer dan Özdemir, "Relationship among teacher performance, organizational loyalty, charismatic leadership."

<sup>6</sup> Sih Darmi Astuti dkk., "Islamic leadership, Islamic work culture, and employee performance: The mediating role of work motivation and job satisfaction," *The Journal of Asian Finance, Economics and Business* 7, no. 11 (2020): 1059–68, <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.1059>; Sri Hartono, "The influence of Islamic leadership on teacher performance in Islamic educational institutions: A systematic literature review," *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 12, no. 4 (2023), <https://doi.org/10.30868/ci.v12i04.7417>.

<sup>7</sup> Suhendar dkk., "Analisis pengaruh kepemimpinan kyai terhadap mutu pendidikan pondok pesantren melalui budaya pesantren dan motivasi kerja guru," *Jurnal Pendidikan Pascasarjana*, 2021, 167–80.

kerja dan kepercayaan diri pribadi guru <sup>8</sup>. Gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, otentik, dan otoriter juga dianalisis pengaruhnya terhadap kinerja guru di lingkungan pesantren <sup>9</sup>. Peran strategis kiai sebagai pemimpin pondok pesantren dalam membangun budaya pesantren turut berkontribusi terhadap pembentukan karakter lembaga <sup>10</sup>. Secara internasional, iklim organisasi dan budaya kerja Islami berperan dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap kinerja guru di lembaga pendidikan berbasis pesantren <sup>11</sup>.

Kesenjangan penelitian terletak pada masih terbatasnya studi yang secara spesifik mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan kyai terhadap budaya organisasi dan kinerja guru secara simultan dengan melibatkan budaya organisasi sebagai variabel mediasi di pondok pesantren, khususnya di wilayah Lampung. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih fokus pada pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja tanpa memperhatikan peran mediasi budaya organisasi. Padahal, budaya organisasi memainkan peran vital dalam mentransformasikan gaya kepemimpinan menjadi peningkatan kinerja nyata <sup>12</sup>. Penelitian tentang kepemimpinan kyai di pesantren dengan konteks spesifik

---

<sup>8</sup> Fitri Puji Sary dkk., "The influence of leadership on factors related to teachers in Islamic boarding schools," *Educational Administration: Theory and Practice* 8, no. 5 (2024): 26–39.

<sup>9</sup> Agus Purwanto dkk., "Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, authentic, authoritarian, transactional terhadap kinerja guru pesantren di Tangerang," *DIRASAH* 3, no. 1 (2020).

<sup>10</sup> Indah Puji Sari dkk., "The role of Islamic cleric leadership in improving the quality of traditional Islamic school education," *DINAMIKA: Jurnal Kajian Pendidikan dan Keislaman* 9, no. 2 (2024): 1–13, <https://doi.org/10.32764/dinamika.v9i2.5052>.

<sup>11</sup> Saiful Falah dkk., "Enhancing organizational commitment through Islamic organizational culture and Islamic work ethic in modern pesantren: The role of Kyai's transformational leadership," *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)* 12, no. 6 (2021): 4994–5008, <https://doi.org/10.17762/turcomat.v12i6.8748>; Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo, "The effects of organizational climate and transformative leadership on Islamic boarding school teacher performance," *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)* 6, no. 2 (2021): 214–35, <https://doi.org/10.31851/jmksp.v6i2.5595>.

<sup>12</sup> Syahrul Hasibuan, "The effect of organizational culture, principal leadership and motivation on teacher performance in madrasah," *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6, no. 1 (2022): 41–53, <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v6i1.3228>; I. Kurnia dan M. A. M. Prasetyo, "Pengaruh kepemimpinan kharismatik dan budaya organisasi terhadap sistem pendidikan pesantren Ulumuddin Kota Lhokseumawe," *Al-Fahim* 6, no. 1 (2024): 294–312, <https://doi.org/10.54396/alfahim.v6i1.924>.

Lampung, khususnya Tulang Bawang, masih sangat terbatas. Padahal, setiap pesantren memiliki karakteristik dan tantangan yang berbeda yang memerlukan pendekatan penelitian yang kontekstual.

Kebaruan penelitian ini terletak pada beberapa aspek. Pertama, penelitian ini menguji pengaruh gaya kepemimpinan kyai terhadap kinerja guru dengan melibatkan budaya organisasi sebagai variabel mediasi, sehingga memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang mekanisme pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja<sup>13</sup>. Kedua, penelitian ini dilakukan di Pondok Pesantren Nurul Fattah Tulang Bawang yang memiliki karakteristik unik sebagai pesantren yang sedang berkembang dan menghadapi tantangan modernisasi. Ketiga, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis jalur (PLS-SEM) yang memungkinkan pengukuran pengaruh langsung dan tidak langsung secara lebih akurat<sup>14</sup>. Keempat, penelitian ini memberikan kontribusi praktis bagi pengembangan model kepemimpinan di pesantren yang dapat meningkatkan kinerja guru melalui penguatan budaya organisasi.

Kerangka teoretis penelitian ini didasarkan pada integrasi Teori Kepemimpinan (karismatik dan transformasional) dan Teori Budaya Organisasi. Kepemimpinan kyai di pesantren dapat dipahami melalui pendekatan kepemimpinan karismatik dan transformatif, di mana kyai tidak hanya menjadi teladan tetapi juga mampu menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan bersama<sup>15</sup>. Budaya organisasi di pesantren merupakan sistem

---

<sup>13</sup> T. Hidayah dan H. Sulaksono, "The Role of Work Motivation in Mediating Compensation and Transformational Leadership on Teacher Performance at Al Baitul Amien Educational Institution, Jember," *ABM: International Journal of Administration, Business and Management* 5, no. 1 (2023): 15–26, <https://doi.org/10.31967/abm.v5i1.716>; Syahid Syahid, "Teacher performance, organizational culture, compensation, and spiritual leadership: A literature study," *IJGIE (International Journal of Graduate of Islamic Education)* 3, no. 1 (2022): 1–19, <https://doi.org/10.37567/ijgie.v3i1.1052>.

<sup>14</sup> Joseph F. Hair dkk., "Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in Entrepreneurship Research," *Journal of Business Venturing Insights* 12 (2019): e00127, <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2019.e00127>.

<sup>15</sup> S. Raharja dkk., "The Effect of Principals' Transformational Leadership and Organizational Culture on Teacher Performance," *Jurnal Kependidikan: Penelitian Inovasi Pembelajaran* 6, no. 2 (2022), <https://doi.org/10.21831/jk.v6i2.49456>; B. Y. Utami dkk., "The Influence of Principal Transformational Leadership on Teacher Performance and Learning Quality in Schools,"

nilai, norma, etika, dan perilaku yang diikuti oleh para anggota pesantren<sup>16</sup>. Budaya pesantren yang kondusif akan menciptakan motivasi kerja yang tinggi bagi guru<sup>17</sup>. Kinerja guru di pesantren dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kepemimpinan kyai dan budaya organisasi yang terbentuk. Sinergi ketiga variabel ini membentuk kerangka teoretis yang komprehensif untuk memahami dinamika pengelolaan sumber daya manusia di pesantren<sup>18</sup>.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan kyai terhadap budaya organisasi di Pondok Pesantren Nurul Fattah Tulang Bawang; (2) menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan kyai terhadap kinerja guru; (3) menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru; dan (4) menganalisis peran mediasi budaya organisasi dalam pengaruh gaya kepemimpinan kyai terhadap kinerja guru. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan manajemen pendidikan Islam dan rekomendasi praktis bagi para kyai dan pengelola pesantren dalam meningkatkan kinerja guru melalui penguatan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian asosiatif kausal yang bertujuan untuk menguji pengaruh antara variabel independen (gaya kepemimpinan kyai) terhadap variabel dependen (kinerja guru) dengan melibatkan variabel mediasi (budaya organisasi).

---

*International Journal of Educational Dynamics* 6, no. 2 (2024): 555–59, <https://doi.org/10.24036/ijeds.v6i2.488>.

<sup>16</sup> A. Zahroh, *Budaya organisasi dan kinerja karyawan* (Pustaka Pelajar, 2014).

<sup>17</sup> Mualimul Huda, "Aktualisasi budaya organisasi madrasah dalam meningkatkan kinerja guru," *Jurnal Penelitian* 15, no. 2 (2022): 319, <https://doi.org/10.21043/jp.v15i2.12494>; Donna Ari Novita dan Djoko Soelistya, "Transformational leadership style, teacher competence, teacher performance and organizational culture at Al Ibrah Primary School, Gresik Regency: A descriptive statistical review," *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science* 5, no. 6 (2024), <https://doi.org/10.38035/dijemss.v5i6.2996>.

<sup>18</sup> Hartono, "The influence of Islamic leadership on teacher performance in Islamic educational institutions: A systematic literature review"; L. Setiawati dkk., "The Role of Principal Leadership in Improving Teacher Performance," *ZAHRA: Research and Thought Elementary School of Islam Journal* 5, no. 1 (2024): 70–86, <https://doi.org/10.37812/zahra.v5i1.1531>.

Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengujian hipotesis secara statistik dan generalisasi hasil <sup>19</sup>. Desain asosiatif kausal digunakan untuk menentukan hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel yang diteliti <sup>20</sup>.

Penelitian dilaksanakan di Pondok Pesantren Nurul Fattah yang terletak di Kabupaten Tulang Bawang, Provinsi Lampung. Lokasi ini dipilih secara purposif dengan pertimbangan: (1) pesantren ini memiliki jumlah guru yang cukup untuk dianalisis secara statistik; (2) pesantren ini sedang dalam proses pengembangan dan menghadapi tantangan pengelolaan sumber daya manusia; dan (3) pesantren ini memiliki karakteristik kepemimpinan kyai yang khas. Populasi penelitian adalah seluruh guru di Pondok Pesantren Nurul Fattah Tulang Bawang yang berjumlah 45 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh (total sampling) di mana seluruh populasi dijadikan sampel karena jumlahnya relatif kecil <sup>21</sup>. Dengan demikian, responden dalam penelitian ini berjumlah 45 orang.

**Tabel 1.** Karakteristik Responden

| Karakteristik | Kategori    | Frekuensi | Persentase |
|---------------|-------------|-----------|------------|
| Jenis Kelamin | Laki-laki   | 28        | 62,2%      |
|               | Perempuan   | 17        | 37,8%      |
| Usia          | < 30 tahun  | 12        | 26,7%      |
|               | 30-40 tahun | 20        | 44,4%      |
|               | > 40 tahun  | 13        | 28,9%      |
| Pendidikan    | S1          | 30        | 66,7%      |
|               | S2          | 10        | 22,2%      |
|               | S3          | 5         | 11,1%      |
| Masa Kerja    | < 5 tahun   | 15        | 33,3%      |
|               | 5-10 tahun  | 18        | 40,0%      |
|               | > 10 tahun  | 12        | 26,7%      |

<sup>19</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D* (Alfabeta, 2020).

<sup>20</sup> John W. Creswell dan Cheryl N. Poth, *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*, 5 ed. (SAGE Publications, 2024), <https://doi.org/10.4135/9781071873497>.

<sup>21</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*.

### **Prosedur Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh responden. Kuesioner disusun berdasarkan indikator-indikator dari masing-masing variabel penelitian. Pengumpulan data dilaksanakan selama periode dua bulan dari Januari hingga Februari 2024. Sebelum penyebaran kuesioner, peneliti melakukan sosialisasi dan penjelasan mengenai tujuan penelitian serta memastikan kesediaan responden untuk berpartisipasi. Responden diberikan waktu satu minggu untuk mengisi kuesioner dan mengembalikannya kepada peneliti. Tingkat pengembalian kuesioner mencapai 100% karena peneliti melakukan pendampingan langsung.

### **Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala Likert 1-5 (Sangat Tidak Setuju hingga Sangat Setuju). Variabel gaya kepemimpinan kyai diukur menggunakan 15 item yang diadaptasi dari indikator: (1) menumbuhkan kesadaran, (2) memberikan penghargaan, (3) bermusyawarah, (4) persuasif, (5) menyusun renstra, (6) evaluasi kinerja guru, dan (7) inisiatif dalam bertugas. Variabel budaya organisasi diukur menggunakan 12 item dengan indikator: nilai, norma, etika, dan perilaku yang diikuti oleh anggota pesantren. Variabel kinerja guru diukur menggunakan 12 item yang mencakup aspek perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran.

Uji validitas instrumen dilakukan dengan analisis faktor konfirmatori menggunakan SmartPLS 4.0. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item memiliki nilai loading factor  $> 0,70$ , sehingga dinyatakan valid. Uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* menghasilkan nilai: gaya kepemimpinan kyai (0,892), budaya organisasi (0,865), dan kinerja guru (0,878), yang semuanya  $> 0,70$ , sehingga instrumen dinyatakan reliabel (Hair et al., 2019).

### **Teknik Analisis Data**

Analisis data dilakukan dengan dua tahap: analisis statistik deskriptif dan analisis inferensial. Statistik deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan

karakteristik responden dan tingkat masing-masing variabel. Analisis inferensial menggunakan *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan software SmartPLS 4.0 <sup>22</sup>. Model pengukuran (*outer model*) dievaluasi melalui uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas komposit. Model struktural (*inner model*) dievaluasi melalui koefisien determinasi ( $R^2$ ), *effect size* ( $f^2$ ), dan *predictive relevance* ( $Q^2$ ). Pengujian hipotesis dilakukan dengan prosedur bootstrapping pada tingkat signifikansi 5%. Analisis mediasi dilakukan dengan menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel.

### **Validitas dan Reliabilitas**

Validitas data dijaga melalui pengujian instrumen yang ketat sebelum pengumpulan data. Validitas konstruk diuji melalui analisis faktor konfirmatori yang menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki loading factor yang signifikan pada konstruk yang diukur. Validitas diskriminan diuji dengan membandingkan akar kuadrat AVE (*Average Variance Extracted*) dengan korelasi antar konstruk, yang menunjukkan hasil yang memuaskan. Reliabilitas data dijamin melalui nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang berada di atas ambang batas yang direkomendasikan <sup>23</sup>. Dengan demikian, instrumen penelitian ini memiliki validitas dan reliabilitas yang baik untuk digunakan dalam penelitian.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Deskripsi Tingkat Masing-masing Variabel**

Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan kyai memiliki rata-rata skor 4,12 dengan standar deviasi 0,67 dari skala maksimal 5. Berdasarkan kategori tiga tingkat (rendah, sedang, tinggi), nilai ini termasuk dalam kategori tinggi, yang berarti bahwa gaya kepemimpinan

---

<sup>22</sup> Hair dkk., "Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in Entrepreneurship Research."

<sup>23</sup> Hair dkk., "Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in Entrepreneurship Research."

kyai di Pondok Pesantren Nurul Fattah Tulang Bawang secara umum telah baik. Indikator tertinggi pada variabel ini adalah "bermusyawarah" (4,45) dan "memberikan penghargaan" (4,32), sementara indikator terendah adalah "inisiatif dalam bertugas" (3,78).

Variabel budaya organisasi memiliki rata-rata skor 3,98 dengan standar deviasi 0,72, yang termasuk dalam kategori tinggi. Indikator nilai dan norma memperoleh skor tertinggi (4,20), sedangkan indikator perilaku dan etika memperoleh skor terendah (3,75). Variabel kinerja guru memiliki rata-rata skor 3,85 dengan standar deviasi 0,78, yang termasuk dalam kategori sedang. Indikator perencanaan pembelajaran memperoleh skor tertinggi (4,05), sedangkan indikator inovasi pembelajaran memperoleh skor terendah (3,55).

**Tabel 2.** Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

| Variabel               | N  | Minimum | Maksimum | Mean | Std. Deviation | Kategori |
|------------------------|----|---------|----------|------|----------------|----------|
| Gaya Kepemimpinan Kyai | 45 | 2,80    | 4,93     | 4,12 | 0,67           | Tinggi   |
| Budaya Organisasi      | 45 | 2,50    | 4,83     | 3,98 | 0,72           | Tinggi   |
| Kinerja Guru           | 45 | 2,33    | 4,75     | 3,85 | 0,78           | Sedang   |

### Hasil Uji Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai loading factor di atas 0,70, yang mengindikasikan validitas konvergen yang baik. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk masing-masing variabel adalah: gaya kepemimpinan kyai (0,612), budaya organisasi (0,589), dan kinerja guru (0,601), semuanya di atas ambang batas 0,50. Nilai *Composite Reliability* untuk masing-masing variabel adalah: gaya kepemimpinan kyai (0,894), budaya organisasi (0,871), dan kinerja guru (0,883), semuanya di atas 0,70. Nilai *Cronbach's Alpha* juga menunjukkan hasil yang memuaskan. Validitas diskriminan terpenuhi karena akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada korelasi dengan konstruk lainnya.

### Hasil Uji Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural menunjukkan bahwa koefisien determinasi ( $R^2$ ) untuk variabel budaya organisasi adalah 0,512, yang berarti bahwa gaya kepemimpinan kyai mampu menjelaskan 51,2% variasi dalam budaya organisasi. Koefisien determinasi untuk variabel kinerja guru adalah 0,635, yang berarti bahwa gaya kepemimpinan kyai dan budaya organisasi secara bersama-sama mampu menjelaskan 63,5% variasi dalam kinerja guru. Nilai *effect size* ( $f^2$ ) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kyai memiliki pengaruh besar terhadap budaya organisasi ( $f^2 = 0,487$ ) dan pengaruh sedang terhadap kinerja guru ( $f^2 = 0,325$ ), sedangkan budaya organisasi memiliki pengaruh besar terhadap kinerja guru ( $f^2 = 0,412$ ). Nilai *predictive relevance* ( $Q^2$ ) untuk budaya organisasi (0,298) dan kinerja guru (0,342) berada di atas 0, yang mengindikasikan bahwa model memiliki *predictive relevance* yang baik.

### Hasil Pengujian Hipotesis

**Tabel 3.** Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

| Hipotesis | Jalur                                                     | Koefisien | t-Statistik | P-Value | Keterangan |
|-----------|-----------------------------------------------------------|-----------|-------------|---------|------------|
| H1        | Gaya Kepemimpinan Kyai → Budaya Organisasi                | 0,715     | 8,234       | 0,000   | Diterima   |
| H2        | Gaya Kepemimpinan Kyai → Kinerja Guru                     | 0,382     | 4,567       | 0,000   | Diterima   |
| H3        | Budaya Organisasi → Kinerja Guru                          | 0,445     | 5,891       | 0,000   | Diterima   |
| H4        | Gaya Kepemimpinan Kyai → Budaya Organisasi → Kinerja Guru | 0,318     | 4,123       | 0,000   | Diterima   |

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kyai terhadap Budaya Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kyai berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi di Pondok Pesantren Nurul Fattah Tulang Bawang ( $\beta = 0,715$ ,  $p < 0,001$ ). Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa kualitas kepemimpinan

kyai memiliki peran penting terhadap budaya organisasi pesantren <sup>24</sup>. Kepemimpinan karismatik, pembagian kerja, dan budaya organisasi secara simultan terbukti membentuk kinerja guru di pesantren <sup>25</sup>. Kepemimpinan karismatik dan budaya organisasi juga berpengaruh signifikan terhadap sistem pendidikan pesantren <sup>26</sup>.

Gaya kepemimpinan kyai di Pondok Pesantren Nurul Fattah Tulang Bawang yang tergolong tinggi, dengan indikator tertinggi pada aspek musyawarah dan pemberian penghargaan, telah berhasil membentuk budaya organisasi yang kuat. Kyai di pesantren ini mampu menerapkan nilai-nilai keislaman dalam pengelolaan pesantren. Budaya pesantren yang terbentuk merupakan representasi dari nilai, norma, etika, dan perilaku yang diikuti oleh para anggota pesantren. Hal ini menunjukkan bahwa kyai tidak hanya berfungsi sebagai pemimpin spiritual, tetapi juga sebagai motor penggerak perubahan menuju peningkatan mutu pendidikan. Kombinasi antara nilai tradisional dan pendekatan manajerial modern menjadi kunci sukses dalam mengelola pendidikan di pesantren. Hasil ini memperkuat temuan bahwa kepemimpinan Islami dan budaya kerja Islami secara positif memengaruhi kinerja melalui motivasi kerja (Astuti dkk., 2020), serta budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah, dan motivasi secara bersama-sama memengaruhi kinerja guru di madrasah <sup>27</sup>.

Secara teoretis, temuan ini memperkuat teori kepemimpinan karismatik yang menyatakan bahwa pemimpin karismatik mampu mempengaruhi nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku pengikutnya. Penelitian internasional mengkonfirmasi hubungan erat antara kepemimpinan karismatik, loyalitas

---

<sup>24</sup> Suhendar dkk., "Analisis pengaruh kepemimpinan kyai terhadap mutu pendidikan pondok pesantren melalui budaya pesantren dan motivasi kerja guru."

<sup>25</sup> Nashih dkk., "How charismatic leadership, division of labor, and organizational culture shape teachers performance in Pesantren Kulon Banon."

<sup>26</sup> Kurnia dan Prasetyo, "Pengaruh kepemimpinan kharismatik dan budaya organisasi terhadap sistem pendidikan pesantren Ulumuddin Kota Lhokseumawe."

<sup>27</sup> Hasibuan, "The effect of organizational culture, principal leadership and motivation on teacher performance in madrasah."

organisasi, dan kinerja guru<sup>28</sup>. Dalam konteks pesantren, kyai sebagai figur sentral memiliki kemampuan untuk mentransformasikan nilai-nilai Islam ke dalam praktik organisasi sehari-hari, sehingga membentuk budaya yang khas dan kuat<sup>29</sup>.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah pentingnya penguatan gaya kepemimpinan kyai yang partisipatif dan transformatif untuk membangun budaya organisasi yang kondusif. Kyai perlu terus mengembangkan kemampuan dalam bermusyawarah, memberikan penghargaan, dan menumbuhkan kesadaran di kalangan guru dan staf. Budaya organisasi yang kuat akan menjadi fondasi bagi pengembangan pesantren yang berkelanjutan<sup>30</sup>.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kyai terhadap Kinerja Guru**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kyai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru ( $\beta = 0,382, p < 0,001$ ). Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, otentik, dan otoriter terhadap kinerja guru di lingkungan pesantren<sup>31</sup>. Kepemimpinan instruksional juga berdampak positif terhadap kepuasan kerja dan kepercayaan diri pribadi guru<sup>32</sup>. Secara internasional, kepemimpinan transformasional kyai terbukti mampu meningkatkan komitmen organisasi melalui budaya organisasi Islami dan etos kerja Islami<sup>33</sup>.

---

<sup>28</sup> Sincer dan Özdemir, "Relationship among teacher performance, organizational loyalty, charismatic leadership."

<sup>29</sup> Syahid, "Teacher performance, organizational culture, compensation, and spiritual leadership: A literature study."

<sup>30</sup> Sincer dan Özdemir, "Relationship among teacher performance, organizational loyalty, charismatic leadership"; Zahroh, *Budaya organisasi dan kinerja karyawan*.

<sup>31</sup> Purwanto dkk., "Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, authentic, authoritarian, transactional terhadap kinerja guru pesantren di Tangerang."

<sup>32</sup> Sary dkk., "The influence of leadership on factors related to teachers in Islamic boarding schools."

<sup>33</sup> Falah dkk., "Enhancing organizational commitment through Islamic organizational culture and Islamic work ethic in modern pesantren: The role of Kyai's transformational leadership."

Gaya kepemimpinan kyai yang transformatif dan karismatik di Pondok Pesantren Nurul Fattah Tulang Bawang telah berkontribusi pada peningkatan kinerja guru. Kyai mampu merumuskan visi pendidikan yang inspiratif dan menjaga hubungan yang erat dengan para guru. Kyai juga turut berperan dalam meningkatkan profesionalitas guru melalui berbagai strategi, termasuk penguatan kurikulum terintegrasi dan peningkatan kualitas tenaga pendidik melalui pelatihan dan rekrutmen. Temuan ini diperkuat oleh penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja guru<sup>34</sup>. Peran sentral kyai dalam mendorong peningkatan kinerja guru di pesantren salafiyah juga dikonfirmasi<sup>35</sup>. Kemampuan manajerial pimpinan dan sistem informasi juga berdampak pada kinerja, yang dalam konteks ini tercermin pada kemampuan manajerial kyai<sup>36</sup>. Gaya kepemimpinan partisipatif memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan dan kinerja guru<sup>37</sup>. Penelitian terbaru mengukuhkan bahwa kepemimpinan transformasional kyai memiliki peran strategis dalam memperkuat kinerja guru di era modern<sup>38</sup>.

Secara teoretis, temuan ini mendukung teori kepemimpinan transformasional yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu menginspirasi, memotivasi, dan mendorong bawahan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Kyai di Pondok Pesantren Nurul Fattah Tulang Bawang menerapkan gaya kepemimpinan yang memadukan nilai kharismatik dan musyawarah. Gaya kepemimpinan kolektif ini memungkinkan setiap komponen

---

<sup>34</sup> S. Hidayat dan N. Rohaeni, "Pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja guru di pondok pesantren," *Jurnal Manajemen Pendidikan* 9, no. 2 (2021): 112–25.

<sup>35</sup> A. Rasyid, "Pengaruh kepemimpinan kyai terhadap kinerja guru di pesantren salafiyah" (Master's Thesis, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, 2019).

<sup>36</sup> E. Yunita dkk., "Pengaruh kemampuan manajerial pimpinan dan sistem informasi terhadap kinerja guru di Pondok Pesantren Ar-Risalah Kota Lubuk Linggau," *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 7, no. 2 (2021): 45–58.

<sup>37</sup> S. Nurjanah, "Gaya kepemimpinan partisipatif dan kepuasan kerja guru: Dampaknya terhadap kinerja guru di sekolah dasar" (Master's Thesis, Universitas Islam Indonesia, 2021).

<sup>38</sup> Raharja dkk., "The Effect of Principals' Transformational Leadership and Organizational Culture on Teacher Performance"; Utami dkk., "The Influence of Principal Transformational Leadership on Teacher Performance and Learning Quality in Schools."

organisasi memiliki peran yang jelas sesuai bidang keahliannya, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja guru <sup>39</sup>.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah pentingnya pengembangan gaya kepemimpinan kyai yang berorientasi pada pemberdayaan guru. Kyai perlu terus memberikan motivasi, arahan, dan fasilitas yang memadai bagi guru untuk mengembangkan kompetensinya. Program pelatihan dan pengembangan profesional bagi guru juga perlu ditingkatkan untuk mendukung peningkatan kinerja.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru ( $\beta = 0,445, p < 0,001$ ). Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menemukan bahwa budaya pesantren berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru <sup>40</sup>. Budaya pesantren yang di dalamnya memuat nilai, norma, etika, dan sikap diyakini dapat membentuk perilaku guru dalam melakukan aktivitas sesuai fungsinya masing-masing serta membantu mereka memahami nilai dan makna dari pekerjaan yang ditangani di pesantren.

Budaya organisasi di Pondok Pesantren Nurul Fattah Tulang Bawang yang kuat telah berkontribusi pada peningkatan kinerja guru. Budaya pesantren yang kondusif menciptakan motivasi kerja yang tinggi bagi guru. Hal ini sejalan dengan temuan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi <sup>41</sup>. Budaya organisasi yang positif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana guru merasa dihargai, termotivasi, dan memiliki komitmen terhadap tugas-tugas mereka. Temuan ini selaras dengan riset yang membuktikan bahwa manajemen strategis dan budaya organisasi berpengaruh

---

<sup>39</sup> Hartono, "The influence of Islamic leadership on teacher performance in Islamic educational institutions: A systematic literature review."

<sup>40</sup> Suhendar dkk., "Analisis pengaruh kepemimpinan kyai terhadap mutu pendidikan pondok pesantren melalui budaya pesantren dan motivasi kerja guru."

<sup>41</sup> H. Teman Koesmono, "Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur," *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 9, no. 2 (2007): 116–28.

positif terhadap keterlibatan guru (*employee engagement*), yang merupakan indikator penting dari kinerja <sup>42</sup>. Budaya organisasi yang positif menciptakan iklim kerja yang mendukung pencapaian kinerja optimal <sup>43</sup>. Kecerdasan emosional dan komunikasi organisasi yang baik, yang merupakan bagian dari budaya organisasi, turut memediasi peningkatan performa guru <sup>44</sup>. Budaya organisasi dan etos kerja Islami secara signifikan mendorong inovasi dan kinerja guru <sup>45</sup>. Penelitian internasional juga menegaskan bahwa budaya sekolah Islami dan kepemimpinan kepala sekolah merupakan determinan penting bagi kinerja guru <sup>46</sup>.

Secara teoretis, temuan ini mendukung teori budaya organisasi yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan keyakinan bersama yang mempengaruhi perilaku anggota organisasi. Dalam konteks pesantren, budaya organisasi yang kuat menjadi identitas organisasi yang mencerminkan proses pembentukan keunggulan kelembagaan melalui pengembangan tradisi keilmuan dan sistem pengelolaan pendidikan yang jelas. Budaya organisasi yang positif menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja guru.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah pentingnya penguatan budaya organisasi di pesantren. Kyai dan pengelola pesantren perlu terus membangun dan memelihara nilai-nilai, norma, dan etika yang positif di lingkungan pesantren. Program penguatan budaya organisasi melalui pembiasaan, keteladanan, dan penguatan sistem penghargaan perlu terus dilakukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja guru.

---

<sup>42</sup> Raharja dkk., "The Effect of Principals' Transformational Leadership and Organizational Culture on Teacher Performance."

<sup>43</sup> Zahroh, *Budaya organisasi dan kinerja karyawan*.

<sup>44</sup> Sincer dan Özdemir, "Relationship among teacher performance, organizational loyalty, charismatic leadership."

<sup>45</sup> Huda, "Aktualisasi budaya organisasi madrasah dalam meningkatkan kinerja guru"; Dina Novita dkk., "The influence of innovative work behaviour, organizational culture, and Islamic work ethics on teacher performance," *Res Militaris* 12, no. 4 (2022): 611–21.

<sup>46</sup> Hartono, "The influence of Islamic leadership on teacher performance in Islamic educational institutions: A systematic literature review."

## Peran Mediasi Budaya Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memediasi pengaruh gaya kepemimpinan kyai terhadap kinerja guru ( $\beta = 0,318, p < 0,001$ ). Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menemukan bahwa kualitas kepemimpinan kyai memiliki pengaruh tidak langsung terhadap mutu pendidikan pesantren melalui budaya pesantren dan motivasi kerja guru <sup>47</sup>. Sumbangsih pengaruh tidak langsung kualitas kepemimpinan kyai terhadap motivasi kerja guru melalui budaya pesantren dalam penelitian tersebut cukup signifikan.

Budaya organisasi berperan sebagai variabel mediasi parsial dalam pengaruh gaya kepemimpinan kyai terhadap kinerja guru. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan kyai tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja guru, tetapi juga berpengaruh tidak langsung melalui pembentukan budaya organisasi yang kondusif. Kyai di Pondok Pesantren Nurul Fattah Tulang Bawang berperan dalam membangun budaya pesantren yang berkontribusi terhadap pembentukan karakter lembaga. Budaya yang terbentuk kemudian mempengaruhi kinerja guru melalui peningkatan motivasi, komitmen, dan profesionalisme. Temuan ini diperkuat oleh studi tentang pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja individu dengan budaya organisasi sebagai mediasi <sup>48</sup>, yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memainkan peran kunci dalam mentransformasikan pengaruh kepemimpinan menjadi kinerja nyata. Kepemimpinan spiritual dan profetik juga mempengaruhi kinerja guru secara tidak langsung melalui budaya sekolah dan motivasi <sup>49</sup>.

---

<sup>47</sup> Suhendar dkk., "Analisis pengaruh kepemimpinan kyai terhadap mutu pendidikan pondok pesantren melalui budaya pesantren dan motivasi kerja guru."

<sup>48</sup> Zaidi Salsabila Zaid dkk., "The Influence of Spiritual Leadership on Individual Performance: The Role of Organizational Culture as a Mediation," *Journal of Business Studies and Management Review* 7, no. 2 (2024): 139–50, <https://doi.org/10.22437/jbsmr.v7i2.35223>.

<sup>49</sup> N. I. Agustina dkk., "Perceptions of Work Environment, Islamic Leadership Style and Performance among Teachers: The Mediating Role of Work Motivation," *European Journal of Business and Management* 15, no. 15 (2023), <https://doi.org/10.7176/EJBM/15-15-05>; Hidayah dan Sulaksono, "The Role of Work Motivation in Mediating Compensation and Transformational Leadership on Teacher Performance at Al Baitul Amien Educational Institution, Jember."

Secara teoretis, temuan ini memperkuat teori bahwa kepemimpinan mempengaruhi kinerja melalui mekanisme budaya organisasi. Kepemimpinan yang efektif mampu membentuk budaya organisasi yang positif, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja anggota organisasi. Dalam konteks pesantren, kyai sebagai pemimpin sentral memiliki peran strategis dalam membentuk budaya pesantren yang berkontribusi terhadap pembentukan karakter lembaga. Budaya yang terbentuk menjadi identitas organisasi yang mencerminkan proses pembentukan keunggulan kelembagaan. Sinergi antara kepemimpinan transformatif, penguatan budaya, dan pengembangan profesional yang terintegrasi menjadi kunci keberhasilan pengelolaan pesantren di era modern. Hal ini selaras dengan visi kepemimpinan organisasi pembelajar dan pendekatan kontekstual dalam transmisi pengetahuan Islam di pesantren <sup>50</sup>.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah pentingnya pendekatan holistik dalam pengelolaan pesantren. Kyai perlu memperhatikan tidak hanya pengembangan gaya kepemimpinan secara langsung, tetapi juga pembentukan budaya organisasi yang kuat sebagai sarana untuk meningkatkan kinerja guru. Program pengembangan kepemimpinan dan penguatan budaya organisasi perlu dilakukan secara terintegrasi untuk mencapai hasil yang optimal <sup>51</sup>.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kyai berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi maupun kinerja guru di Pondok Pesantren Nurul Fattah Tulang Bawang. Kepemimpinan kyai yang partisipatif, inspiratif, dan transformatif mampu membentuk budaya organisasi yang kuat, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif

---

<sup>50</sup> L. A. Pribadi dkk., "Digital Leadership in Improving Teacher Performance during the Covid-19 Pandemic," *International Journal of Humanities Education and Social Sciences* 3, no. 4 (2024), <https://doi.org/10.55227/ijhess.v3i4.783>; Rahmawati dan Darmawan, "Research on the Relationship between Work Motivation, School Principal Leadership, and Teacher Performance in Madrasah Ibtidaiyah At Taufiq Lakarsantri Surabaya."

<sup>51</sup> Sari dkk., "The role of Islamic cleric leadership in improving the quality of traditional Islamic school education"; Setiawati dkk., "The Role of Principal Leadership in Improving Teacher Performance."

bagi peningkatan kinerja guru. Selain berpengaruh secara langsung, gaya kepemimpinan kyai juga memberikan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja guru melalui penguatan budaya organisasi sebagai variabel mediasi. Temuan ini menegaskan bahwa sinergi antara kepemimpinan kyai, budaya organisasi, dan pengembangan profesional guru merupakan faktor penting dalam meningkatkan kualitas pengelolaan serta mutu pendidikan di lingkungan pesantren.

Kyai dan pengelola pesantren perlu terus mengembangkan gaya kepemimpinan yang partisipatif dan transformatif melalui penguatan musyawarah, pemberian penghargaan, serta pembinaan yang berkelanjutan kepada guru. Penguatan budaya organisasi juga perlu dilakukan secara konsisten dengan melibatkan seluruh warga pesantren agar tercipta lingkungan kerja yang kolaboratif, disiplin, dan berorientasi pada peningkatan mutu. Selain itu, program pengembangan profesional guru melalui pelatihan, pendampingan, dan peningkatan kompetensi perlu dilaksanakan secara berkesinambungan untuk mendukung kinerja yang lebih optimal. Penelitian selanjutnya disarankan melibatkan lebih banyak pesantren dengan pendekatan mixed methods atau longitudinal serta menambahkan variabel lain, seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi, agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru di pesantren.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, N. I., M. Natsir, dan M. C. S. Setyadi. "Perceptions of Work Environment, Islamic Leadership Style and Performance among Teachers: The Mediating Role of Work Motivation." *European Journal of Business and Management* 15, no. 15 (2023). <https://doi.org/10.7176/EJBM/15-15-05>.
- Alfarisi, Yudik, dan Ahmad Nuvi. "The leadership of kyai on idiosyncratic perspective: An influence of personal characteristic in pesantren." *Indonesian Journal of Educational Management (MANAGERE)* 3, no. 3 (2021): 182–95. <https://doi.org/10.52627/managere.v3i3.112>.
- Armila, Nizma, dan Vina Sopianingsih. "The transformational leadership at Islamic boarding schools in the digital era." *Tatar Pasundan: Jurnal Diklat Keagamaan* 16, no. 2 (2022): 146–63. <https://doi.org/10.38075/tp.v16i2.307>.
- Astuti, Sih Darmi, Ali Shodikin, dan Maaz Ud-din. "Islamic leadership, Islamic work culture, and employee performance: The mediating role of work motivation and job satisfaction." *The Journal of Asian Finance, Economics and Business* 7, no. 11 (2020): 1059–68. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.1059>.
- Creswell, John W., dan Cheryl N. Poth. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. 5 ed. SAGE Publications, 2024. <https://doi.org/10.4135/9781071873497>.
- Falah, Saiful, Abdu Alifah, dan Syamsul Rizal. "Enhancing organizational commitment through Islamic organizational culture and Islamic work ethic in modern pesantren: The role of Kyai's transformational leadership." *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)* 12, no. 6 (2021): 4994–5008. <https://doi.org/10.17762/turcomat.v12i6.8748>.
- Hair, Joseph F., Mark Sarstedt, dan Christian M. Ringle. "Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in Entrepreneurship Research." *Journal of Business Venturing Insights* 12 (2019): e00127. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2019.e00127>.
- Hartono, Sri. "The influence of Islamic leadership on teacher performance in Islamic educational institutions: A systematic literature review." *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 12, no. 4 (2023). <https://doi.org/10.30868/ci.v12i04.7417>.
- Hasibuan, Syahrul. "The effect of organizational culture, principal leadership and motivation on teacher performance in madrasah." *AL-TANZIM*:

- Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6, no. 1 (2022): 41–53.  
<https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v6i1.3228>.
- Hidayah, T., dan H. Sulaksono. “The Role of Work Motivation in Mediating Compensation and Transformational Leadership on Teacher Performance at Al Baitul Amien Educational Institution, Jember.” *ABM: International Journal of Administration, Business and Management* 5, no. 1 (2023): 15–26.  
<https://doi.org/10.31967/abm.v5i1.716>.
- Hidayat, S., dan N. Rohaeni. “Pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja guru di pondok pesantren.” *Jurnal Manajemen Pendidikan* 9, no. 2 (2021): 112–25.
- Huda, Muallimul. “Aktualisasi budaya organisasi madrasah dalam meningkatkan kinerja guru.” *Jurnal Penelitian* 15, no. 2 (2022): 319.  
<https://doi.org/10.21043/jp.v15i2.12494>.
- Koesmono, H. Teman. “Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur.” *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 9, no. 2 (2007): 116–28.
- Kurnia, I., dan M. A. M. Prasetyo. “Pengaruh kepemimpinan kharismatik dan budaya organisasi terhadap sistem pendidikan pesantren Ulumuddin Kota Lhokseumawe.” *Al-Fahim* 6, no. 1 (2024): 294–312.  
<https://doi.org/10.54396/alfahim.v6i1.924>.
- Nashih, Ahmad Fathi, Mamik Indaryani, dan Mochammad Edris. “How charismatic leadership, division of labor, and organizational culture shape teachers performance in Pesantren Kulon Banon.” *Santri: Journal of Pesantren and Fiqh Sosial* 5, no. 2 (2024): 211–22.  
<https://doi.org/10.35878/santri.v5i2.1377>.
- Novita, Dina, Amiartuti Kumaningtyas, dan Riyadi Nugroho. “The influence of innovative work behaviour, organizational culture, and Islamic work ethics on teacher performance.” *Res Militaris* 12, no. 4 (2022): 611–21.
- Novita, Donna Ari, dan Djoko Soelistya. “Transformational leadership style, teacher competence, teacher performance and organizational culture at Al Ibrah Primary School, Gresik Regency: A descriptive statistical review.” *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science* 5, no. 6 (2024). <https://doi.org/10.38035/dijemss.v5i6.2996>.
- Nurjanah, S. “Gaya kepemimpinan partisipatif dan kepuasan kerja guru: Dampaknya terhadap kinerja guru di sekolah dasar.” Master’s Thesis, Universitas Islam Indonesia, 2021.

- Prasetyo, Muhammad Anggung Manumanoso. "The effects of organizational climate and transformative leadership on Islamic boarding school teacher performance." *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)* 6, no. 2 (2021): 214–35. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v6i2.5595>.
- Pribadi, L. A., D. Nurdin, dan S. Edy. "Digital Leadership in Improving Teacher Performance during the Covid-19 Pandemic." *International Journal of Humanities Education and Social Sciences* 3, no. 4 (2024). <https://doi.org/10.55227/ijhess.v3i4.783>.
- Purwanto, Agus, Masduki Asbari, dan Agus Herry Hadi. "Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, authentic, authoritarian, transactional terhadap kinerja guru pesantren di Tangerang." *DIRASAH* 3, no. 1 (2020).
- Raharja, S., I. Mat Nashir, dan D. E. Andriani. "The Effect of Principals' Transformational Leadership and Organizational Culture on Teacher Performance." *Jurnal Kependidikan: Penelitian Inovasi Pembelajaran* 6, no. 2 (2022). <https://doi.org/10.21831/jk.v6i2.49456>.
- Rahmawati, Y., dan D. D. Darmawan. "Research on the Relationship between Work Motivation, School Principal Leadership, and Teacher Performance in Madrasah Ibtidaiyah At Taufiq Lakarsantri Surabaya." *International Journal of Islamic Thought and Humanities* 3, no. 1 (2024): 59–69. <https://doi.org/10.54298/ijith.v3i1.187>.
- Rasyid, A. "Pengaruh kepemimpinan kyai terhadap kinerja guru di pesantren salafiyah." Master's Thesis, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, 2019.
- Sari, Indah Puji, Ismawati, dan Siti Choiriyah Amaliyah Aprina. "The role of Islamic cleric leadership in improving the quality of traditional Islamic school education." *DINAMIKA: Jurnal Kajian Pendidikan dan Keislaman* 9, no. 2 (2024): 1–13. <https://doi.org/10.32764/dinamika.v9i2.5052>.
- Sary, Fitri Puji, A. Farihin, Badrus Tamam, Andi Prastowo Prasetio, dan Aisyah Fajar Rahmatika. "The influence of leadership on factors related to teachers in Islamic boarding schools." *Educational Administration: Theory and Practice* 8, no. 5 (2024): 26–39.
- Setiawati, L., H. A. Wijaya, J. Jamilah, M. Riyanto, dan E. Purwandari. "The Role of Principal Leadership in Improving Teacher Performance." *ZAHRA: Research and Thought Elementary School of Islam Journal* 5, no. 1 (2024): 70–86. <https://doi.org/10.37812/zahra.v5i1.1531>.

Sincer, Sakine, dan Murat Özdemir. "Relationship among teacher performance, organizational loyalty, charismatic leadership." *Educational Academic Research* 54 (2024): 105–18. <https://doi.org/10.33418/education.1449522>.

Sugiyono. *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta, 2020.

Suhendar, Soedjarwo, dan I. Basuki. "Analisis pengaruh kepemimpinan kyai terhadap mutu pendidikan pondok pesantren melalui budaya pesantren dan motivasi kerja guru." *Jurnal Pendidikan Pascasarjana*, 2021, 167–80.

Syahid, Syahid. "Teacher performance, organizational culture, compensation, and spiritual leadership: A literature study." *IJGIE (International Journal of Graduate of Islamic Education)* 3, no. 1 (2022): 1–19. <https://doi.org/10.37567/ijgie.v3i1.1052>.

Utami, B. Y., N. Nelitawati, dan H. Al-Kadri. "The Influence of Principal Transformational Leadership on Teacher Performance and Learning Quality in Schools." *International Journal of Educational Dynamics* 6, no. 2 (2024): 555–59. <https://doi.org/10.24036/ijeds.v6i2.488>.

Yunita, E., I. Ifnaldi, dan S. Sumarto. "Pengaruh kemampuan manajerial pimpinan dan sistem informasi terhadap kinerja guru di Pondok Pesantren Ar-Risalah Kota Lubuk Linggau." *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 7, no. 2 (2021): 45–58.

Zahroh, A. *Budaya organisasi dan kinerja karyawan*. Pustaka Pelajar, 2014.

Zaid, Zaidi Salsabila, Zulfina Adriani, dan Agus Solikhin. "The The Influence of Spiritual Leadership on Individual Performance: The Role of Organizational Culture as a Mediation." *Journal of Business Studies and Management Review* 7, no. 2 (2024): 139–50. <https://doi.org/10.22437/jbsmr.v7i2.35223>.