

GAYA KEPEMIMPINAN Kiyai

H. Busthomi Ibrohim, M.Ag., Ph.D.

Universitas Darunnajah Press

GAYA KEPEMIMPINAN KIYAI

Penulis: H. Busthomi Ibrohim, M.Ag., Ph.D.
Desain Cover Narju Rizqillah
Tata Letak Deli Amarta
Editor: Bayu Arif Mahendra

ISBN : 978-623-10-0885-5
Anggota IKAPI : 633/Anggota Luar Biasa/DKI/2024

Cetakan Pertama : Juli, 2024

Hak Cipta 2023, Pada Penulis

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

Copyright © 2023

by Penerbit Universitas Darunnajah Press
All Right Reserved

PENERBIT:

Universitas Darunnajah Press
(Universitas Darunnajah Jakarta)
Jln. Ciledug Raya No. 01. Ulujami Raya, Pesanggrahan
Jakarta Selatan, Provinsi DKI Jakarta

Website: www.press.darunnajah.ac.id
Instagram: @universitasdarunnajah

**Dilarang Keras Menerjemahkan, Memfotokopi, Atau Memperbanyak
Sebagian Atau Seluruh Isi Buku Ini Tanpa Izin Tertulis Dari Penerbit.**

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala puji milik Allah yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulisan buku berjudul 'gaya kepemimpinan kiyai' dapat terselesaikan.

Salawat dan salam tercurahkan kepada Nabi Muhammad yang selama hidupnya selalu istiqomah untuk menegakkan keadilan dan kebenaran dalam setiap tindakan, ucapan dan keputusannya.

Buku gaya kepemimpinan kiyai ini adalah usaha maksimal dari penulis agar bisa memberikan manfaat kepada pembaca yang membutuhkan informasi dan pengetahuan tentang bagaimana gaya kiyai dalam memimpin pesantren.

Buku ini ditulis berdasarkan temuan secara di lapangan bagaimana seni seorang kiyai dalam mempengaruhi guru dan santri dalam pendidikan pesantren sehingga dapat menjadi intuisi dan menambah wawasan bagi pembaca untuk melihat begitu besarnya peran gaya kepemimpinan kiyai terhadap jalannya roda organisasi di dalam pesantren.

Penulis sadar bahwa karya ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis berharap adanya feed back dari para pembaca untuk menuju kesempurnaan secara paripurna. Setidaknya penulis berharap tulisan ini mampu

mengilhami pembaca untuk menemukan intuisi yang baru
dan selalu terbarukan.

Jakarta, 2024

Penulis,

H. Busthomi Ibrohim, M.Ag., Ph.D.

KATA PENGANTAR TOKOH

KH. Dr. Sofwan Manaf, M.Si

Pimpinan Pondok Pesantren Darunnajah

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ حَمْدًا يُؤَاتِي نِعْمَةً وَيُكَافِي مَزِيدَهُ. يَا رَبَّنَا
لَكَ الْحَمْدُ وَلَكَ الشُّكْرُ وَلَكَ التَّنَاءُ كَمَا يَنْبَغِي لِجَلَالِ وَجْهِكَ
الْكَرِيمِ وَعَظِيمِ سُلْطَانِكَ.

اللَّهُمَّ صَلِّ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ عَبْدِكَ وَنَبِيِّكَ وَرَسُولِكَ النَّبِيِّ
الْأُمِّيِّ وَ عَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ وَ سَلِّمْ تَسْلِيمًا، عَدَدَ مَا أَحَاطَ بِهِ
عِلْمُكَ وَحَطَّ بِهِ قَلَمُكَ وَأَحْصَاهُ كِتَابُكَ، وَارْضَ اللَّهُمَّ عَنِ
سَادَاتِنَا أَبِي بَكْرٍ وَ عُمَرَ وَ عُثْمَانَ وَ عَلِيٍّ وَ عَنِ الصَّحَابَةِ
أَجْمَعِينَ وَ عَنِ التَّابِعِينَ وَ تَابِعِيهِمْ وَ مَنْ تَبِعَهُمْ بِإِحْسَانٍ إِلَى يَوْمِ
الدِّينِ، وَ أَنْعَمَهُمْ بِرَحْمَتِكَ وَ كَرَمِكَ وَ فَضْلِكَ يَا أَرْحَمَ الرَّاحِمِينَ

Dengan penuh rasa syukur dan bahagia, saya menyambut baik terbitnya buku yang berjudul "Gaya Kepemimpinan Kiyai," yang ditulis oleh KH Bustomi Ibrohim, Ph.D, seorang lulusan doktor dari USIM Malaysia.

merupakan kontribusi yang sangat berharga bagi dunia pendidikan Islam dan kepemimpinan di lingkungan dunia Pondok Pesantren yang sedang berkembang saat ini.

KH Bustomi Ibrohim, Ph.D, saya kenal sejak lama, belajar bersama di almamater tercinta Pondok Modern Gontor, mengabdikan sebagai guru dan berjuang bersama di lingkungan Pondok Pesantren Darunnajah dari guru, Pengasuh Pesantren hingga ketua Yayasan. Pengabdian beliau juga untuk menggali dan menganalisis berbagai gaya kepemimpinan kiyai sebagai sentral figure yang berkembang di lingkungan pesantren.

Penulis telah berhasil menyusun dan menyampaikan pemikirannya dengan sangat baik, menggabungkan pendekatan akademis yang mendalam dengan pengalaman praktis di lapangan.

Buku ini tidak hanya menyajikan teori-teori kepemimpinan, tetapi juga memberikan contoh nyata dari para kiyai pengasuh pesantren, yang telah berhasil memimpin pesantren dengan bijaksana dan efektif.

"Gaya Kepemimpinan Kiyai" menawarkan pandangan yang komprehensif tentang bagaimana kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai Islami dapat diterapkan dalam konteks pendidikan pesantren.

Buku ini juga mencerminkan kearifan lokal yang kaya serta prinsip-prinsip kepemimpinan yang dapat menjadi pedoman bagi para pemimpin pesantren dan para kader calon pemimpin masa depan.

Saya yakin buku ini akan menjadi referensi penting bagi para pendidik, pengasuh pesantren, mahasiswa, dan semua pihak yang memiliki minat terhadap pengembangan kepemimpinan dalam dunia pendidikan Islam.

Semoga buku ini dapat memberikan manfaat yang luas dan mendalam, serta menjadi amal jariyah bagi penulis dan kita semua.

Saya mengucapkan selamat kepada KH Bustomi Ibrohim, Ph.D, atas terbitnya buku yang luar biasa ini. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan keberkahan dalam setiap langkah kita. Aamiin.

Makkah Al-Mukarromah, 3 Dz. Hijjah 1445/10 Juni 2024

KH.Dr. Sofwan Manaf, M.Si.

Pimpinan Pondok Pesantren Darunnajah

Prof. Asep Saepudin Jahar, M.A., Ph.D.

Rektor UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga buku yang berjudul **Gaya Kepemimpinan Kyai** yang ditulis oleh H. Busthomi Ibrohim, M.Ag., Ph.D. ini dapat diterbitkan dengan baik.

Sebagai Rektor UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, saya merasa bangga dan terhormat dapat memberikan kata pengantar untuk buku ini. Buku ini merupakan kontribusi penting dalam kajian kepemimpinan Islam, khususnya dalam konteks pesantren di Indonesia.

Kyai adalah figur sentral dalam pendidikan Islam di pesantren. Kepemimpinan kyai tidak hanya berlandaskan pada ilmu agama yang mendalam, tetapi juga pada kemampuan untuk menginspirasi, membimbing, dan membentuk karakter santri serta komunitas di sekitarnya. Buku ini mengulas berbagai gaya kepemimpinan kyai, dari aspek spiritual, sosial, hingga manajerial, yang sangat relevan dan bermanfaat bagi pengembangan pendidikan Islam di tanah air.

Saya berharap buku ini tidak hanya menjadi referensi akademik, tetapi juga dapat menginspirasi para pemimpin, pendidik, dan santri untuk terus mengembangkan potensi kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai Islam. Semoga karya ini memberikan manfaat yang besar bagi perkembangan dunia pendidikan Islam dan menjadi amal jariyah bagi penulis dan semua yang terlibat dalam penerbitannya.

Akhir kata, saya mengucapkan selamat kepada H. Busthomi Ibrohim, M.Ag., Ph.D. atas terbitnya buku ini. Semoga buku ini dapat diterima dengan baik oleh masyarakat luas dan memberikan kontribusi nyata bagi kemajuan pendidikan Islam di Indonesia.

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

10 Juni 2024

Prof. Asep Saepudin Jahar, M.A., Ph.D.

Rektor UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

DAFTAR ISI

| | |
|---|------------|
| KATA PENGANTAR | iii |
| KATA PENGANTAR TOKOH..... | v |
| DAFTAR ISI | x |
| BAB I PEMIMPIN DAN KEPEMIMPINAN..... | 1 |
| A. Kepemimpinan Kharismatik | 10 |
| B. Kepemimpinan Transformasional..... | 11 |
| BAB II PESANTREN | 15 |
| A. Pendahuluan | 15 |
| B. Unsur-unsur pesantren | 16 |
| C. Tipe Pesantren | 21 |
| BAB III KEPEMIMPINAN | 24 |
| A. Pengertian Kepemimpinan | 24 |
| B. Teori Kepemimpinan | 25 |
| C. Gaya Kepemimpinan..... | 31 |
| BAB IV KEPUASAN KERJA..... | 53 |

| | |
|--|----|
| A. Pengertian dan Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja..... | 53 |
| B. Teori atau Model Kepuasan Kerja..... | 58 |

BAB V KOMITMEN ORGANISASI 59

| | |
|---|----|
| A. Pengertian Komitment Organisasi..... | 59 |
| B. Teori dan Model Komitmen Organisasi..... | 60 |
| C. Pentingnya Komitmen Organisasi..... | 61 |

BAB VI FAKTOR-FAKTOR KEPEMIMPINAN

PADA LEMBAGA PENDIDIKAN 63

| | |
|--|----|
| A. Tingkat Gaya Kepemimpinan Kiyai di Pesantren..... | 66 |
| B. Pengaruh Kepemimpinan Kharismatik terhadap Kepuasan Kerja..... | 68 |
| C. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja..... | 70 |
| D. Pengaruh Kepemimpinan Otokratis terhadap Kepuasan Kerja..... | 72 |
| E. Pengaruh Kepemimpinan Karismatik terhadap Komitmen Organisasi..... | 73 |
| F. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi..... | 75 |

| | |
|---|-----------|
| G. Pengaruh Kepemimpinan Otokratis terhadap Komitmen Organisasi..... | 77 |
| H. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi..... | 78 |
| I. Implikasi Teoritis & Praktis | 82 |
| AKHIR KATA | 89 |
| REFERENSI..... | 90 |

BAB I

PEMIMPIN DAN KEPEMIMPINAN

Organisasi membutuhkan pemimpin dan kepemimpinan. Pemimpin menjadi barometer keberhasilan kelompok dalam proses perencanaan, pelaksanaan, pemberian motivasi dan pengawasan untuk mencapai tujuan bersama dalam kelompok (Nugraha, 2010). Pemimpin juga berperan aktif dan selalu melakukan intervensi dalam segala permasalahan yang berkaitan dengan kebutuhan anggota kelompok (Anoraga, 1992).

Sedangkan kepemimpinan berkaitan erat dengan keterampilan, atau seni mempengaruhi seseorang untuk melakukan sesuatu, atau seni mempengaruhi dan menggerakkan orang untuk bekerja secara terkoordinasi, dimana setiap orang tergerak untuk melakukan pekerjaannya dan menyelesaikan tugasnya dengan baik berdasarkan program yang telah ditetapkan dan telah direncanakan dalam kinerja organisasi secara keseluruhan (Walid, 2010). Demikian pula menurut Zainuddin dan Mustaqim (2008), kepemimpinan adalah suatu kegiatan atau seni untuk mempengaruhi perilaku orang agar bekerja menuju suatu tujuan yang ditetapkan atau diinginkan bersama.

Kepemimpinan sangat penting bagi semua jenis organisasi, termasuk Pesantren. Karena pesantren merupakan organisasi pendidikan Islam yang senantiasa berupaya untuk membina kader-kader muslim dalam bidang agama Islam. Mereka diharapkan terlahir sebagai manusia yang bertaqwa kepada Allah SWT, yang tafaqquh fi al-dien, dan berupaya untuk selalu memasyarakatkan ajaran Islam di tengah realitas umat Islam (Masyhud, 2003).

Kepemimpinan pesantren biasanya berpusat pada seorang Kiyai. Kiyai adalah pemilik, pengelola dan guru di pesantren yang dipimpinnya (Qodir, 2003). Kondisi demikian menuntut seorang Kiyai dalam peran dan fungsinya mempunyai hikmah dan wawasan, terampil dalam ilmu-ilmu agama, mampu menanamkan sikap dan pandangan serta harus menjadi tokoh puncak (role model) sebagai pemimpin yang baik.

Selanjutnya, Kiyai di pesantren dikaitkan dengan kekuatan supranatural yang dianggap sebagai ulama, sehingga keberadaannya seringkali dianggap mempunyai hubungan dekat dengan Tuhan (Arifin, 2003). Otritasn kepemimpinan Kiyai dapat terus bertahan sepanjang tradisi pesantren tetap dipertahankan, dan daya karismatik Kiyai terpancar pesonanya, serta tipe kepemimpinan yang

berbentuk Majelis Kolektif Pesantren (Muhajir, 1987). Selain itu, Kiyai juga berperan dalam proses transformasi kehidupan modern, khususnya dalam ruang lingkup pesantren (Dhofier, 1994).

Secara tradisional, kepemimpinan di pesantren dipegang oleh salah satu Kiyai yang merupakan pendiri pesantren. Selain itu, perkembangan dan kelangsungan hidup pesantren sangat bergantung pada keahlian, keterampilan, dan kedalaman ilmu para kiai (Hasbullah, 1999). Sosok Kiyai juga merupakan sumber kekuasaan, dan otoritas mutlak dalam kehidupan, dan lingkungan pesantren (Dhofier, 1994). Oleh karena itu, kepemimpinan di pesantren berpusat pada sosok Kiyai, karena Kepemimpinan Kiyai melekat pada kualitas pribadi Kiyai tersebut (Nugraha, 2010).

Observasi mengenai gaya kepemimpinan dalam konteks pesantren menjadi penting, karena terdapat persepsi yang tidak konsisten mengenai aspek ini dalam literatur. Misalnya, Nugraha (2010) dan Rachmawati (2009) berpendapat bahwa pemimpin di pesantren menerapkan kepemimpinan dominan yang karismatik. Namun, Prabowo (2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan di pesantren cenderung bersifat individual sehingga membatasi peran dan

inisiatif bawahan. Peneliti lain (Abdullah dan yang lainnya, 2008, Anchok & Suroso, 2005) menunjukkan bahwa kepemimpinan di pesantren umumnya menerapkan gaya kepemimpinan religius. Berdasarkan argumen-argumen yang tidak konsisten tersebut, maka diperlukan buku yang mengkaji gaya kepemimpinan untuk menyimpulkan gaya kepemimpinan Kiyai, khususnya dalam konteks pesantren.

Selain itu, terdapat beberapa permasalahan kebijakan dalam konteks pesantren. Pertama, pengambilan keputusan terfokus pada pribadi tokoh kyai, sehingga dapat menghasilkan keputusan yang bersifat otoriter, berdasarkan daya nalar, dan tingkat pemahaman individu tokoh kyai. Kedua, mengalami kesulitan dalam mencoba pola-pola pembangunan baru yang belum disetujui oleh para kiai. Ketiga, model kepemimpinan tidak memiliki bentuk, dan prosedur yang jelas dan teratur. Keempat, Kiyai sebagai satu-satunya pemimpin pesantren seringkali tidak bisa mengimbangi semakin besarnya cakupan pengaruh pesantren dengan semakin membaiknya kualitas kepemimpinannya (Wahid, 2010).

Permasalahan sebelumnya yang erat kaitannya dengan gaya kepemimpinan di pesantren dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja dan komitmen

5. Ringkasan Bab

Pada bab ini telah dibahas tentang latar belakang buku dan rumusan masalah. Bab ini juga telah menjelaskan pertanyaan buku dan tujuan buku buku ini. Setelah itu, bab ini menjelaskan tentang pentingnya dan ruang lingkup buku ini. Terakhir, bab ini memberikan definisi operasional untuk setiap konsep dan variabel yang dimasukkan dalam buku ini. Bab 2 selanjutnya akan mengulas literatur-literatur yang berkaitan dan relevan dengan buku ini.

BAB II

PESANTREN

A. Pendahuluan

Istilah pesantren diambil dari kata dasar santri dengan tambahan awalan -pe dan akhiran -an. Istilah santri berasal dari bahasa Tamil yang berarti guru yang mengaji (Khozin, 2006). Ada pula yang mengatakan kata santri berasal dari kata shastri (Daulay, 1997), yaitu kata serapan dari bahasa India yang berarti orang yang memahami kitab suci agama Hindu (Alamsyah, 2000).

Pesantren menurut makna dasarnya adalah tempat belajar para santri (Dhofier, 1994). Secara khusus, Effendi (2008) mengartikan Pesantren sebagai tempat santri (santri) tinggal dan mempelajari ilmu-ilmu Islam. Merupakan lembaga pesantren tradisional yang dimiliki dan dipimpin oleh Kiyai.

Secara historis, lahirnya Pesantren sebagai lembaga Islam di nusantara masih menjadi perdebatan di kalangan ulama. Misalnya, sebagaimana dikemukakan oleh Federspiel (2016), pesantren berasal dari abad keenam belas, ketika pusat-pusat pembelajaran didirikan, yang dikenal sebagai tempat belajar umat Islam (santri). Sedangkan LukensBull

(2008) menyatakan bahwa pesantren muncul lebih awal, sekitar abad ke-13. Kemunculannya hampir setua usia Islam di Jawa sendiri.

B. Unsur-unsur pesantren

Ada lima elemen penting yang terkait dengan setiap jenis pesantren. Unsur-unsur tersebut antara lain Kiyai, pondok pesantren, santri, masjid dan kitab klasik atau dirasah Islamiah (Dhofier, 1985; Hukum Pesantren, 2019; Efendi, 2014) sebagaimana rinciannya di bawah ini.

1. Kiyai

Sebuah pesantren tidak bisa lepas dari sosok seorang Kiyai karena Kiyai merupakan unsur paling esensial (Dhofier, 1994) dan figur sentral (Masyhud & Khusnuridho, 2003) dalam pesantren. Bahkan ada yang mengatakan bahwa ustadz merupakan kepanjangan tangan dari mujtahid (Wijaya, 2011) atau “raja kecil” (Bull, 2004). Kiyai memberikan ceramah yang spesifik dan terjadwal mengenai topik-topik tertentu dari beberapa buku teks klasik (kitab kuning) di depan banyak audiens tingkat menengah (van Bruinessen, 1990). Kiyai dapat diartikan sebagai orang yang memiliki asosiasi dengan takhayul atau sihir. Kiyai mengacu pada orang-orang tua yang dihormati masyarakat.

Kiyai juga dapat diidentikkan sebagai orang yang mempunyai ilmu keislaman yang luas. Menurut Muthohar (2007), istilah Kiyai berasal dari kata Jawa “kijaji” yang berarti seseorang yang mempunyai kualifikasi dalam pengajaran agama. Gelar Kiyai tidak mudah diraih oleh umat Islam dan tidak diperoleh melalui pendidikan formal. Gelar Kiyai merupakan anugerah masyarakat karena memenuhi beberapa syarat antara lain ilmu, kesalehan, keturunan (silsilah) dari Kiyai terdahulu, dan banyaknya santri (Steenbrin, 1986).

Seorang Kiyai dengan para pembantunya merupakan satu-satunya hierarki kekuasaan yang diakui secara eksplisit di pesantren. Kekuasaan ini bersifat mutlak, sehingga banyak santri sepanjang hidupnya merasa terikat dengan Kiyai, paling tidak menjadikan Kiyainya sebagai sumber inspirasi dan dukungan moral dalam kehidupan pribadinya (Wahid, 1995). Kekuasaan Kiyai ini berasal dari perpaduan tradisi pendidikan Islam dan kharisma yang diperoleh dan diwarisi dari Kiyai sebelumnya (Rohmaniyah & Wordwar, 2012). Kekuasaan yang bersumber dari kharisma Kiyai mempunyai daya persuasi yang kuat dalam menanamkan ideologi. Kekuasaan kharismatik inilah yang disebut dengan kekuasaan ideologis/normatif (Romas, 2003).

2. Pondok Pesantren

Pondok pesantren merupakan asrama tempat santri tinggal dan belajar di bawah bimbingan Kiyai. Santri sendiri yang akan mengurus pondok dan kebutuhannya di bawah pengawasan siswa senior (Dhofier, 2011). Ada tiga alasan mengapa pesantren harus menyediakan pondok bagi santri. Pertama, hampir semua pesantren berlokasi di desa yang tidak memiliki perumahan untuk menampung santri. Oleh karena itu, perlu adanya asrama khusus bagi santri. Kedua, adanya sikap timbal balik antara Kiyai dan santri dimana para santri menganggap Kiyai sebagai bapaknya sendiri, sedangkan Kiyai memperlakukan santrinya sebagai titipan Tuhan yang harus selalu dilindungi. Sikap timbal balik ini menimbulkan keakraban dan perlunya kedekatan satu sama lain (Suparto, 2000). Ketiga, adanya pondok memungkinkan pesantren mengintegrasikan seluruh aktivitas santri, baik akademik maupun sosial (Saifullah, 1995).

3. Santri

Komponen pesantren yang ketiga adalah santri. Santri di pesantren disebut santri. Santri yang tinggal di pondok dianggap mempunyai latar belakang sosial yang

sama tanpa memberikan keistimewaan kepada santri tertentu. Semua santri terikat pada satu aturan yang harus mereka patuhi. Kata santri berarti orang yang mempelajari agama Islam (Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, 2008). Dalam tradisi pesantren, santri digolongkan menjadi dua kelompok, yaitu santri mukim dan santri khodim. Santri mukim adalah santri yang datang dari tempat jauh dan menetap serta tinggal di lingkungan pesantren. Mereka menanggung sendiri seluruh biaya belajar di pesantren, termasuk biaya syahriyah (biaya bulanan), uang makan, perlengkapan belajar dan biaya-biaya lainnya sesuai kebijakan pesantren. Mereka mengawasi urusan sehari-hari pondok serta mengajar siswa yang lebih muda seperti kitab klasik versi dasar (kitab kuning). Sedangkan Santri khodim adalah santri yang biaya pendidikannya di pesantren ditanggung oleh pesantren. Umumnya ada yang berasal dari daerah sekitar pesantren dan tidak tinggal di pesantren. Mereka tidak tinggal di pondok, melainkan hanya datang dan pulang setiap hari ke pesantren sesuai dengan jadwal belajarnya (Dhofier, 1994).

4. Masjid

Masjid mempunyai multi fungsi yang menunjang kegiatan pembelajaran di pesantren. Masjid selain digunakan

sebagai tempat salat lima waktu dan salat Jumat juga difungsikan sebagai tempat belajar kitab dan acara pembinaan santri (misalnya khutbah Jumat, salat Barzanji dan Muhadoroh (Syalaby & Maksun, 1999) . Secara khusus masjid merupakan sumber dan ruang utama dimana para kiai melaksanakan kewajiban mendidik dan melatih santrinya, menunaikan ibadah, mempelajari kitab-kitab agama Islam dan melakukan kegiatan sosial (Zarkasyi, 2009). Selain itu, masjid mencerminkan Kebersamaan masyarakat (Suparto, 2000) Hal ini terlihat jelas dalam pelaksanaan shalat sehari-hari, masyarakat melaksanakan shalat secara berjamaah dan menyatukan masyarakat dalam suatu ritual ketaatan kepada Allah SWT. bahwa masjid tidak hanya bermanfaat bagi pesantren tetapi juga bagi umat Islam pada umumnya.

5. Kitab Kuning atau Dirasah Islamiah

Dalam tradisi intelektual Islam, ada dua kategori karya ilmiah. Kategori pertama disebut kitab klasik (al-qutub alqadimah). Kategori kedua disebut kitab modern (al-kutub al-'ashriyah) (Marzuki Wahid, 1999). Dalam konteks pesantren, kitab-kitab tersebut dikenal dengan sebutan kitab kuning atau kitab telanjang. Yaitu buku teks, referensi, dan kurikulum dalam sistem pendidikan pesantren (Abdullah

diri, namun ada juga ciri-ciri efektivitas yang berdasarkan pengalaman atau pembelajaran dalam hidupnya, termasuk karisma yang dimiliki sebagai komponen fundamental dalam kepemimpinan (Ekvall & Arvonen, 1991).

Berfokus awal pada ciri-ciri intelektual, kondisi fisik, dan kepribadian seseorang yang membedakan antara non-pemimpin dari pemimpin, dan menandakan bahwa ada perbedaan antara pengikut dan pemimpin (Burns, 2003).

2. Teori Kepemimpinan Kontingensi

Teori kontingensi merupakan teori kesepamahan pemimpin yang menjelaskan tentang kesesuaian antara pemimpin dengan situasi dan kondisi yang terjadi. Fiedler (1964) mengembangkan teori ini dengan mempelajari gaya pemimpin yang bekerja dalam perspektif berbeda, termasuk dalam organisasi militer. Setelah mengulas gaya kepemimpinan ratusan pemimpin yang baik dan buruk, Fiedler (1964) dan rekan-rekannya mampu mengelompokkan kemampuan setiap pemimpin berdasarkan pengalaman kepemimpinan terbaik, dan terburuk dalam lingkup organisasi tertentu. Situasi-situasi inilah yang mungkin akan dihadapi oleh seorang pemimpin saat

berpapasan dengan tingkat kekuasaan, struktur kelompok kerja, dan orientasi hubungan pemimpin.

Teori kontingensi mengalami pergeseran makna kepemimpinan yang semula berfokus pada sosok pemimpin, menjadi bagaimana pemimpin tersebut melihat hubungannya dengan situasi dan kondisi di mana ia bekerja (Fiedler, 1978). Untuk menilai gaya kepemimpinan yang dimiliki, maka kemampuan dalam menilai kepribadian orang lain atau disebut sebagai keterampilan rekan kerja yang paling tidak disukai disebut sebagai LPC (*least preferred coworker*).

Teori kontingensi didukung oleh sejumlah besar penelitian, dan merupakan salah satu teori kepemimpinan yang pertama kali menekankan dampak situasi terhadap sosok pemimpin. Kelemahan teori ini adalah teori ini belum cukup menjelaskan bagaimana hubungan antara gaya, dan situasi yang terlalu bergantung pada skala LPC (Rice, 1978). Selain itu, teori kontingensi juga tidak mudah digunakan dalam organisasi, dan mungkin tidak sepenuhnya mampu menjelaskan bagaimana organisasi dapat menggunakan hasilnya dalam keadaan yang berbeda.

Teori kontingensi menyatakan bahwa efektivitas seorang pemimpin bergantung pada seberapa baik gaya ia dalam menyesuaikan dirinya dengan lingkungannya. Untuk memahami kinerja seorang pemimpin, maka perlu untuk menguasai situasi dan keadaan di mana mereka memimpin. Selain itu, kepemimpinan yang efektif juga bergantung pada pencocokan gaya pemimpin dengan lingkungan yang tepat (Fiedler, 1978). Oleh karena itu, LPC menilai situasi dimana seorang pemimpin bekerja, dan apakah kehadiran mereka memberikan dampak yang efektif atau tidak. Teori kontingensi digunakan secara luas dalam organisasi, dan mendapat tinjauan beragam dari pengguna dan ahli teori, meskipun teori ini tidak menjelaskan bagaimana seorang pemimpin berkembang, atau dapat mengembangkan pengikutnya untuk mencapai kinerja tinggi melalui solusi yang inovatif dan menghasilkan pertumbuhan.

3. Teori Kepemimpinan Situasi

Ciri khas dan perilaku seorang pemimpin memiliki peran penting dalam efektivitas kinerjanya. Namun situasi dan peran sosok pemimpin juga memiliki peran yang besar (Bass, 2008; Farrow, Valenzi & Bass, 1980). Vroom dan Jago (2007) juga menetapkan bahwa kepemimpinan adalah

variabel antara sifat dan perilaku pemimpin yang menjadi mediasi antara budaya dan/atau konstruk organisasi.

Para pakar keilmuan, dan ahli teori merancang gaya kepemimpinan berdasarkan tingkat kepedulian terhadap orang-orang tersebut, dan produktivitasnya (Blake & Mouton, 1975; Blake & McCauley, 1991). Sementara siklus kepemimpinan bersifat situasional dimana pemimpin mencocokkan perilaku yang dimilikinya, dengan kebutuhan kinerja pengikutnya (Blanchard & Hersey, 1996). Namun Yukl (1981), berpendapat bahwa kajian kepemimpinan bersifat situasional, serta perlu lebih memperhatikan lingkungan makro seperti jenis organisasi dan/atau budaya, dan bukan hanya situasi spesifik.

Pendekatan situasional menyediakan suatu model yang menunjukkan agar perhatian pemimpin diberikan kepada tuntutan situasi tertentu. Model situasional menggambarkan bagaimana gaya kepemimpinan yang berbeda dapat diterapkan kepada bawahan yang bekerja pada tingkat pengalaman yang berbeda. Kepemimpinan yang efektif terjadi ketika pemimpin secara akurat mendiagnosis tingkat perkembangan bawahan dalam suatu situasi tugas, dan kemudian menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai

dengan situasi tersebut (Blanchard, Zigarmi, & Nelson, 1993).

4. Teori Kepemimpinan Tingkah Laku

Teori perilaku mengasumsikan kebalikan dari teori sifat yang menyatakan bahwa pemimpin hebat itu diciptakan, dan bukan dilahirkan. Teori perilaku juga meyakini bahwa seorang individu dapat dilatih untuk menjadi seorang pemimpin, dan tidak harus memiliki karakteristik yang melekat (Russell et al, 2002). Fleishman dan rekannya (1991) mengidentifikasi 65 klasifikasi berbeda mengenai perilaku pemimpin, sementara tinjauan selanjutnya hanya menyoroti bagaimana perkembangan tipologi dan teori perilaku pemimpin (Avolio et al., 2003; Pearce et al., 2003). Salah satu tema yang konsisten dalam literatur adalah bahwa perilaku dapat dimasukkan ke dalam empat kategori: yaitu (1) Perilaku berorientasi tugas, (2) Perilaku berorientasi relasional, (3) Perilaku berorientasi perubahan, dan (4) Kepemimpinan pasif.

Teori sifat, dan teori kepemimpinan behavioral merujuk pada gaya kepemimpinan karismatik, sementara teori kontingensi merujuk pada gaya kepemimpinan transformasional, dan teori kepemimpinan situasional merujuk pada gaya kepemimpinan otokratis.

C. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merujuk sebagai proses serangkaian perilaku yang terjadi selagi pekerjaan organisasi berjalan dengan stabil (Vigoda-Gadot, 2007). Setidaknya ada tiga jenis gaya kepemimpinan utama yang teridentifikasi oleh beberapa peneliti berbeda di waktu yang berlainan. Ketiga gaya kepemimpinan utama tersebut meliputi kepemimpinan karismatik, transformasional, dan otokratis (Cherry, 2017).

1. Kepemimpinan Kharismatik

a. Konsep kepemimpinan karismatik dan ciri-cirinya

Pemimpin berkarismatik mengacu pada sosok individu yang dipisahkan dari orang-orang biasa melalui kekuatan dan kualitas luar biasa yang dimiliki (Judge et al., 2006). Sementara yang lain menggambarkan pemimpin karismatik sebagai pemimpin yang mengkomunikasikan visi masa depan yang realistis, dan dapat dibagikan oleh para pengikutnya (Waldman et al., 2001).

Secara umum, ada tiga ciri pemimpin karismatik. Pertama, memiliki kepekaan emosional yang tinggi. Kedua, mampu mempengaruhi orang lain dengan cara yang luar

biasa. Ketiga, tidak mudah dipengaruhi orang lain (Conger, Kanungo, Menon & Mathur, 1997).

Peneliti lain menunjukkan bahwa pemimpin yang karismatik, mampu meningkatkan identifikasi, dan rasa kepercayaan pada sosok pemimpinnya (Shamir et al., 1993). Tandanya, para pengikut sosok pemimpin yang karismatik akan bersedia terlibat dalam setiap keputusan yang diambil karena pendapat mereka yang baik terhadap pemimpin mereka, berdasarkan kepercayaan, kesetiaan, dan ketaatan kepada pemimpin (Sosik, 2005). Sosok pemimpin yang karismatik juga mampu meningkatkan mengidentifikasi pengikutnya melalui tugas atau peran mereka, diantaranya dengan merangsang harga diri dan persepsi diri mereka, motivasi intrinsik mereka, dan kesediaan mereka untuk berkomitmen dalam melakukan tugas dengan sukses (Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002 ; Shamir dkk., 1993). Selain itu, pemimpin yang karismatik akan menekankan identitas kolektif kelompok atau unit. Mereka memperkuat hubungan pengikut secara kolektif, meningkatkan identifikasi mereka dengan kelompok, dan keterikatan terhadap kelompok tersebut (De Cremer & Van Knippenberg, 2002). Selain itu, pemimpin karismatik bersifat visioner, dengan menunjukkan energi tinggi dan orientasi tindakan (Lussier & Achua, 2004).

Conger dan Kanungo (1998) juga menjelaskan tentang lima atribut perilaku pemimpin yang karismatik. Pertama, visi dan artikulasi. Kedua, kepekaan terhadap lingkungan. Ketiga, kepekaan terhadap kebutuhan anggota. Keempat, adalah pengambilan risiko pribadi. Kelima, melakukan perilaku yang tidak lazim.

Selain itu, Riggio (2010) telah mengidentifikasi tentang unsur-unsur karisma pribadi sebagai ekspresi emosional (kemampuan untuk mengekspresikan perasaan seseorang baik secara spontan, ataupun dengan tulus), kepekaan emosional (kemampuan membaca, dan memahami bentuk komunikasi non-verbal dari orang lain, mengontrol emosional (kemampuan untuk mengatur tampilan emosional mereka), ekspresi sosial (keterampilan komunikasi verbal untuk melibatkan orang lain dalam interaksi sosial), kepekaan sosial (keterampilan untuk membaca, menafsirkan situasi sosial dan bagaimana mendengarkan orang lain) dan kontrol sosial (kemampuan untuk menyesuaikan diri dan terhubung dengan semua jenis orang) (Riggio, 2010)

b. Teori atau model kepemimpinan karismatik

Conger dan Kanungo (1998) mengembangkan model kepemimpinan karismatik yang berfokus pada tiga tahapan

pro-organisasi tanpa pamrih. Sedangkan Morton dan rekannya (2010) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi komitmen organisasi secara afektif dan normatif.

Penelitian lain juga menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara pengaruh ideal, motivasi inspirasional, dan komitmen organisasi (misalnya, Mehar dan rekannya., 2015; Feizi dan rekannya., 2014; Ioannouz, 2016; Ibrahim dan rekannya., 2014; Rai & Sinha, 2000; Aydin dan rekannya., 2013). Pengaruh ideal juga berhubungan positif dengan kepuasan karier (Joo & Lim, 2013), dan keterlibatan kerja (Rana et al., 2016). Literatur terus menunjukkan bahwa gaya transformasional memengaruhi kinerja pengikut secara positif (Dumdum dan rekannya., 2002). Pemimpin transformasional juga sering memberikan solusi untuk masalah yang sedang terjadi (Lawler, 2003).

Pemimpin transformasional dianggap memiliki anggota dengan tingkat komitmen, loyalitas, dan kepuasan kerja yang tinggi terhadap organisasi karena mereka mampu menginspirasi, menstimulasi, mempertimbangkan, dan mengembangkan potensi individu mereka (M. Bass & Riggio, 2006). Namun berdasarkan persepsi guru,

kepemimpinan transformasional yang diterapkan kyai bukan merupakan faktor determinan yang mempengaruhi langsung komitmen mereka terhadap pesantren. Hal ini mungkin terjadi karena berkurangnya peran kyai dalam menangani masalah teknis (yaitu penugasan kerja, supervisi akademik, dll) (Falaha, Alifahb & Rizal, 2021).

Semakin tinggi tingkat atau level kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kyai maka semakin tinggi pula tingkat budaya organisasi Islam dan etos kerja Islami yang dirasakan oleh guru di pesantren modern. Temuan ini mendukung karya sebelumnya terkait kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi (Pratama, Sunaryo, dan Yusnita, 2020; Schein, 2010; Jaskyte, 2004).

Umiarso dan Muhith (2019) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional efektif mempengaruhi pengembangan budaya organisasi pesantren, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja, serta hasil kerja sivitas pesantren, khususnya komitmen organisasi. Temuan tersebut dimungkinkan karena riset Suradi dan Surahman (2020) di salah satu pesantren di Kabupaten Banyuasin, Bengkulu, menemukan perilaku kepemimpinan Kiai di tempat penelitian ini adalah kepemimpinan

transformatif. Bahkan, observasi dari Mahrum, Hajar, dan Yusnita (2021) di Pondok Pesantren Modern Mafazah menunjukkan bahwa Kiai mendapat nilai baik pada dimensi pertimbangan individu dan dimensi motivasi inspirasional.

3. Kepemimpinan Otoriter

a. Pengertian Kepemimpinan Otoriter

Nwakwo (2001) dan Enoch (1999) menggambarkan bagaimana gaya otokratis sebagai gaya kepemimpinan di mana produksi ditekankan dengan mengorbankan pertimbangan manusia, sementara keputusan dibuat secara eksklusif oleh pemimpin. Kepemimpinan otokratis juga mengacu pada perilaku pemimpin yang menerapkan kontrol yang kuat terhadap bawahan, dan mengharuskan mereka untuk patuh tanpa syarat (Cheng et. Al., 2004). Dengan kata lain, hanya satu orang yang mempunyai kewenangan, dan kekuasaan penuh terhadap pengikut atau pekerja (Adair, 2005). Farh dan Cheng (2000) juga berpendapat bahwa kepemimpinan otoriter mengacu pada perilaku seorang pemimpin yang menegaskan otoritas, dan kontrol yang kuat terhadap bawahannya, dan menuntut kepatuhan yang tidak perlu dipertanyakan lagi dari mereka.

Milgron (1991) menjelaskan kalau gaya kepemimpinan otokratis dengan tegas mendefinisikan secara berbeda antara pemimpin dan pekerja. Dawson (2002) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan secara otokratis dapat menunjukkan hasil yang besar dalam jangka waktu yang singkat. Namun penggunaan wewenang yang berlebihan akan mengganggu produktivitas dalam jangka panjang. Selain itu, gaya kepemimpinan otokratis mendorong pembicaraan sepihak. Sehingga, keterampilan kreatif dan kepemimpinan karyawan menjadi terbatas, dan semua yang terlibat dalam pekerjaan rutinitas dalam aktivitas sehari-hari (Ittner, 2002). Di bawah gaya kepemimpinan otokratis juga, semua kekuasaan dalam pengambilan keputusan menjadi terpusat, dan tetap berada di tangan seorang pemimpin (Heneman & Gresham, 1999). Sementara pengikut dari pemimpin otokratis akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah karena mereka menegaskan kekuasaan, dan pengaruh yang absolut (Afshinpour, 2014). Para pengikut tampil karena sistem penghargaan berupa hukuman atas ketidakpatuhan (Burke et al., 2006; Rad & Yarmohammadian, 2006).

Selain itu, kepemimpinan otokratis mewakili semua pemimpin yang membuat keputusan, tanpa melalui persetujuan dengan anggota tim, dan biasanya diterapkan

ketika keputusan cepat itu diambil, dan kesepakatan tim dianggap tidak penting dalam menentukan hasil keputusan (Boehm, Dwertmann, Bruch dan Shamir, 2015). Sedikit sekali peluang yang diberikan kepada staf, dan anggota tim untuk memberikan saran, meskipun hal tersebut demi kepentingan terbaik dalam tim atau organisasi (Amanchukwu, Stanley, dan Ololube, 2015). Seorang pemimpin otokratis juga kebanyakan membuat pilihan berdasarkan penilaian, dan idenya sendiri. Jarang sekali ia menyertakan saran pengikutnya, dan para pemimpin ini memiliki kendali mutlak atas kelompoknya (Zareen, Razzaq & Mujtaba, 2015). Oleh karena itu, menurut Iqbal, Anwar, dan Haider (2015), pemimpin otokratis memberi perintah tanpa menjelaskan alasan atau niatnya di masa depan.

Pemimpin yang memiliki sifat otokratis, menuntut bawahannya untuk mencapai kinerja terbaik dalam organisasi, dan menentukan semua keputusan penting dalam timnya (Wang et al., 2013; Zhang & Xie, 2017). Pemimpin otoriter juga biasanya meningkatkan rasa identitas pengikutnya sebagai anggota kelompok, dan memotivasi karyawan untuk bekerja pada tingkat tinggi (Schaubroeck et al., 2017). Sebagaimana dikemukakan oleh Rast dan rekannya (2013) bahwa pemimpin otokratis lebih cenderung memberikan prototipe yang jelas, tidak ambigu, dan

langsung kepada bawahannya. Mereka biasanya mengharuskan bawahan untuk mematuhi aturan mereka sepenuhnya, dan menghukum mereka jika mereka tidak mengikuti perintahnya (Chan et al., 2013). Hasilnya, karyawan dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang apa yang harus, dan tidak boleh mereka lakukan sebagai anggota tim. Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa pemimpin otokratis menawarkan pemahaman yang lebih baik tentang identitas, sikap, dan perilaku menjadi anggota tim (Rast et al., 2013; Schaubroeck et al., 2017). Pemimpin otokratis sangat efektif dalam hal ini karena mereka menawarkan identitas yang jelas kepada anggota timnya (Rast, 2015).

b. Teori atau Model Kepemimpinan Otoriter

Dasar teori kepemimpinan Douglas McGregor (1957) adalah Teori X dan Teori Y. Pemimpin Teori X biasanya menunjukkan gaya kepemimpinan otokratis, dan hanya mengizinkan sedikit, jika ada, keterlibatan staf dalam pengambilan keputusan (Shahzad, Rehman & Abbas, 2010). Teori X menurut McGregor menyatakan kalau rata-rata pekerja tidak mau bekerja, dan akan menghindari pekerjaan jika mampu. Oleh karena itu, mereka harus dipaksa bekerja dengan ancaman dan hukuman. Sedangkan Teori Y

sebaliknya, ia menyatakan bahwa sebagian besar staf tidak malas, staf senang bekerja, dan suka mencari tanggung jawab. Selain itu, Teori Y juga menyatakan bahwa banyak staf yang kreatif dan imajinatif, sedangkan sebagian besar staf tidak menunjukkan minat pada tempat kerjanya karena ketidakmampuan manajemen untuk menyediakan lingkungan kerja yang sesuai dan mendukung (McGregor, 1957)

c. Pentingnya Kepemimpinan Otoriter

Beberapa akademisi percaya kalau pemimpin otokratis biasanya menetapkan standar ekspektasi kinerja tinggi bagi bawahannya (Aycan, 2006). Seperti pendapat Chen dan rekan (2017) kalau pemimpin otoriter menuntut bawahannya untuk mencapai kinerja terbaik dengan melakukan kontrol yang ketat, menetapkan aturan yang jelas, menetapkan tanggung jawab pekerjaan, dan memberikan hukuman dan penghargaan. Akibatnya, karyawan termotivasi untuk bekerja dengan kuat, dan memberikan kualitas yang sangat baik. Huang dan rekannya (2015) juga menyatakan bahwa pemimpin otoriter, yang menekankan disiplin, kepatuhan, dan persatuan, kemungkinan besar akan mencapai kinerja operasional dengan mengembangkan struktur pengambilan keputusan

BAB IV

KEPUASAN KERJA

A. Pengertian dan Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Khalid (2010) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif terhadap pekerjaan dalam diri seseorang. Amah (2009) juga beralasan kalau kepuasan kerja bergantung pada kesempatan karyawan untuk berinteraksi dengan orang lain di tempat kerja.

Karya penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan yang lebih baik dengan rekan kerja akan meningkatkan kepuasan kerja (Choo & Bowley, 2009). Sebagaimana yang disampaikan Rauter (2012) kalau hubungan sosial merupakan bagian penting dari iklim sosial di tempat kerja yang menyediakan lingkungan di mana karyawan dapat merasakan makna dan identitas. Dengan kata lain, ketika kekompakan terlihat jelas dalam kelompok kerja, biasanya akan menimbulkan efektivitas dalam kelompok, dan pekerjaan menjadi lebih menyenangkan. Namun, jika situasi sebaliknya terjadi, dan sulit untuk diatasi, maka hal ini dapat berdampak negatif bagi kepuasan kerja. Luthans (2009) juga berasumsi kalau dampak persahabatan di tempat kerja dapat

suatu proses pemantauan kinerja pegawai berdasarkan standar pengukuran kinerja untuk menjamin penilaian kinerja bermutu tinggi. Karena seorang pembimbing yang baik hendaknya memperlakukan bawahannya dengan adil, dan tidak pilih kasih.

Peluang karyawan untuk promosi juga cenderung memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja. Robbins (2009) menyatakan bahwa promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, meningkatkan tanggung jawab, dan meningkatkan status sosial. Bull (2009) berpendapat bahwa banyak orang yang merasakan kepuasan ketika mereka yakin bahwa prospek mereka bagus (peluang untuk kemajuan, dan pertumbuhan di tempat kerja mereka saat ini). Demikian pula menurut Scott (2009), kepuasan karyawan bergantung pada beberapa faktor, termasuk kemungkinan karyawan akan dipromosikan. Faktanya, James (2009) dalam laporan bukunya menunjukkan bahwa peluang promosi ditemukan sebagai alat prediksi terbaik dan satu-satunya yang umum mengenai kepuasan kerja di lembaga kesejahteraan anak, kesehatan mental, komunitas, dan layanan keluarga.

B. Teori atau Model Kepuasan Kerja

Teori Dua Faktor dari Herzberg (1959) menyimpulkan bahwa pemuas pekerjaan (motivator) berhubungan dengan konten pekerjaan, sementara ketidakpuasan pekerjaan (faktor kebersihan) berhubungan dengan konteks pekerjaan. Motivator berhubungan dengan isi pekerjaan seperti prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan kemajuan. Sedangkan faktor higiene berhubungan dengan konteks pekerjaan seperti kebijakan perusahaan, administrasi, pengawasan, gaji, hubungan interpersonal, supervisor, dan kondisi kerja (Herzberg et al., 1959). Kepuasan kerja terdiri dari enam dimensi dasar, yaitu: pekerjaan itu sendiri, gaji, pengawasan, promosi, rekan kerja dan kondisi kerja (Herzberg, 1959; Amah, 2009).

BAB V

KOMITMEN ORGANISASI

A. Pengertian Komitmen Organisasi

Monday dan rekannya (1982) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif dari identifikasi, dan keterlibatan individu dalam organisasi tertentu. Sedangkan Zeinabadi (2010) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan identifikasi dan keterlibatan individu dalam organisasi tertentu yang ditandai dengan keyakinan yang kuat, dan penerimaan terhadap tujuan, dan nilai-nilai organisasi (komitmen nilai), serta kesiapan untuk mengerahkan upaya yang cukup besar untuk mencapai tujuan tersebut. nama organisasi dan untuk tetap menjadi anggota (*commitment to stay*).

Meyer dan Allen (1997) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai konstruksi multidimensi. Allen dan Meyer (1991) juga mengklasifikasikan komitmen organisasi menjadi tiga elemen dasar. Pertama, afektif, kedua, kontinuitas, dan ketiga, normatif. Komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi. Dengan kata lain,

komitmen afektif mewakili perasaan yang dimiliki individu karena terhubung dengan suatu organisasi. Komitmen berkelanjutan mengacu pada komitmen yang didasarkan pada biaya yang diasosiasikan karyawan dengan meninggalkan organisasi. Dengan kata lain, komitmen keberlanjutan mewakili pemahaman tentang kerugian investasi, atau biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi secara sukarela. Oleh karena itu, komitmen normatif terjadi ketika karyawan merasakan kewajiban terhadap organisasi, karena mereka tidak puas dengan peran mereka dalam bekerja, atau bahkan mereka ingin mengejar peluang yang lebih baik. Sedangkan karyawan yang merasa bahwa mereka harus tetap berada di organisasi itu karena itu adalah hal yang benar untuk dilakukan.

B. Teori dan Model Komitmen Organisasi

Meyer dan Allen (1991) mengembangkan Model Komitmen Organisasi Tiga Komponen. Model tersebut dikembangkan untuk mengintegrasikan konsep komitmen organisasi unidimensi atau organisasi satu dimensi, dan merupakan kerangka penelitian kajian komitmen organisasi yang dominan (Cheng & Stockdale, 2003). Model tersebut mendefinisikan pola pikir yang mencirikan komponen komitmen dengan menggunakan istilah kelanjutan, afektif,

dan normatif (Powell & Meyer, 2004). Oleh karena itu, setiap komponen mewakili bagaimana komitmen tersebut dikembangkan, dan implikasi perilaku terhadap pekerjaan (Powell & Meyer, 2004). Komitmen berkelanjutan berkembang sebagai respons terhadap kondisi yang mengakibatkan peningkatan biaya untuk berhenti (Powell & Meyer, 2004). Komitmen afektif berkembang sebagai respons terhadap pengalaman kerja (Powell & Meyer, 2004). Komitmen normatif berkembang sebagai respons terhadap tekanan sosial (Powell & Meyer, 2004).

C. Pentingnya Komitmen Organisasi

Zeinabadi (2010) melaporkan bahwa komitmen organisasi adalah kekuatan identifikasi dan keterlibatan individu dalam organisasi tertentu yang ditandai dengan keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi (komitmen nilai), serta kesiapan untuk mengerahkan upaya yang besar atas nama organisasi, dan untuk tetap menjadi anggota (commitment to stay).

Komitmen organisasi mencerminkan kekuatan karyawan dalam mengidentifikasi dan terlibat dalam organisasi tertentu (Güleryüz et al. 2008). Aspek identifikasi di satu sisi menandakan bahwa karyawan telah menerima

nilai dan tujuan organisasi (Jahangir et al. 2004). Sebaliknya, aspek keterlibatan mereka dalam proses, dan prosedur organisasi menunjukkan kesiapan mereka untuk mengerahkan upaya untuk meningkatkan efektivitas organisasi meskipun perilaku tersebut tidak menghasilkan insentif atau imbalan apa pun (Bogler & Somech 2004). Chong dan Eggleton (2007) menambahkan bahwa karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingannya sendiri. Oleh karena itu, kinerja organisasi akan meningkat dalam hal profitabilitas, tingkat produktivitas, dan daya saing (Law & Ngai 2008).

Wardiyanto (2016), menemukan bahwa tingginya komitmen normatif pengurus pesantren memiliki peran yang lebih penting bagi pengurus pesantren dibandingkan imbalan ekstrinsik seperti gaji dan fasilitas. Oleh karena itu, komitmen organisasi berpengaruh terhadap prestasi kerja pada staf pengajar di perguruan tinggi negeri dan swasta di Surakarta (Wahyudi, 2015).

BAB VI

FAKTOR-FAKTOR KEPEMIMPINAN PADA LEMBAGA PENDIDIKAN

Penelitian ini dikaji untuk menjawab beberapa permasalahan yang berkaitan dengan faktor kepemimpinan dalam sebuah lembaga pendidikan. Permasalahan pertama yang ditemukan adalah mengidentifikasi bagaimana gaya kepemimpinan sosok Kiyai yang selama ini dianggap sebagai pemimpin di pesantren (Hasbullah, 1999). Mengacu pada riset yang menjelaskan tentang gaya kepemimpinan dalam konteks pesantren menjadi penting karena adanya persepsi yang tidak konsisten mengenai aspek ini dalam literatur. Misalnya, Nugraha (2010) dan Rachmawati (2009) yang berpendapat bahwa pemimpin di pesantren menerapkan kepemimpinan dominan yang karismatik. Namun, Prabowo (2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan di pesantren cenderung bersifat individual sehingga membatasi peran dan inisiatif bawahan. Sementara peneliti lainnya (Abdullah et al., 2008, Anchok & Suroso, 2005) menunjukkan bahwa kepemimpinan di pesantren umumnya menerapkan gaya kepemimpinan religius. Berdasarkan argumen-argumen yang tidak konsisten tersebut, maka diperlukan buku yang mengkaji gaya kepemimpinan yang diperlukan untuk

menunjukkan dampak positif yang kuat dari kepemimpinan karismatik terhadap kepuasan kerja.

Karyawan merasakan kepuasan terhadap pemimpin yang karismatik karena pemimpin mampu memberikan tujuan strategis, dan visi yang menginspirasi (Vlachos dan lainnya 2013). Kemampuan pemimpin untuk memberikan tujuan strategis, dan visi yang menginspirasi menghasilkan kepercayaan, motivasi (Jay & Conger, 2000), dan kinerja tinggi di antara karyawan (Javidan & Waldman, 2003). Selain itu, Latif (2011) juga berpendapat kalau pemimpin karismatik dapat menciptakan lebih banyak kepuasan di antara para pengikutnya, karena kebutuhan mereka yang terpenuhi, dan merasa dihargai. Selain itu, karakteristik pemimpin karismatik termasuk latar belakang pendidikan, masa jabatan, gender, dan budaya dapat mempengaruhi persepsi kepuasan kerja karyawan (Amburgey, 2005).

Kualitas kepemimpinan karismatik yang melibatkan jenis kepemimpinan yang menginspirasi, dan memotivasi untuk memungkinkan bawahannya bekerja pada tingkat yang tinggi, serta tetap berkomitmen juga dapat memicu tingkat kepuasan kerja karyawan (Taghipour & Dejban, 2013). Inspirasi yang membangkitkan semangat adalah salah satu segmen penting dari inisiatif karismatik yang

memengaruhi pemenuhan pekerjaan pekerja baik di organisasi swasta maupun terbuka (Omar & Hussin, 2013). Para pemimpin karismatik dapat mendesak para wakilnya untuk melepaskan antusiasme mereka terhadap intrik kelompok, atau intrik organisasi; dimana mereka menawarkan misi dan visi yang bergerak, dan memberi mereka kepribadian (Metwally dkk, 2014). Pemimpin yang kharismatik agar lebih memikirkan pendukungnya, menularkan kerja usaha kepada mereka, dan merasa bahwa mereka dapat memperoleh keterlibatan lebih dengan melakukan kegiatan tersebut (Ahmad dkk, 2014).

C. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Kerangka konseptual buku ini mengantisipasi bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Riset ini mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif, dan signifikan antara kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja. Dengan kata lain, catatan ini menemukan bahwa pemimpin yang memiliki empat karakter (pengaruh individu, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, pertimbangan individual) mampu meningkatkan kepuasan kerja bawahannya.

Hasil tulisan ini juga sesuai dengan penelitian sebelumnya (Sarwar & Mumtaza, 2017; Eliyana dan lainnya, 2019; Dung dan lainnya, 2021). Temuan penelitian ini memverifikasi hubungan antara kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja dalam konteks baru, yaitu pesantren di Indonesia. Sebelumnya, hubungan tersebut telah ditentukan dalam konteks non-india seperti Norwegia (Hetland & Sandal, 2003), Siprus (Mine, 2008), Libya (Zahari, 2012), India (Gill dan lainnya, 2010), Pakistan (Bushra dan lainnya, 2010). lainnya., 2011), dan Taiwan (Chi dan lainnya, 2009). Hubungan ini juga secara empiris dibenarkan dalam konteks publik (Parry & Proctor-Thompson, 2003), pendidikan (Mine, 2008), swasta (Hetland & Sandal, 2003), minyak (Zahari, 2012), layanan kesehatan (Nielsen dan lainnya, 2009), perbankan (Bushra dan lainnya, 2011), organisasi nirlaba (Chi dan lainnya, 2009), dan sektor restoran (Gill dan lainnya, 2010).

Alasan yang memungkinkan untuk mendukung hubungan ini adalah karena pemimpin transformasional adalah yang terbaik dalam menginspirasi, dan mengkomunikasikan visi organisasi (Houghton & Yoho, 2012). Pemimpin transformasional juga mementingkan pengembangan tingkat individu, dan kelompok (Wang & Howell, 2010). Alasan lainnya adalah karena pemimpin

dalam buku ini yaitu Kiyai telah menerapkan kepemimpinan transformasional. Menurut Bashori (2019), Kyai merupakan teladan bagi seluruh komunitas pesantren (pengaruh ideal), menginspirasi dan memotivasi mereka (motivasi inspiratif), merangsang ide dan pemikiran kepada bawahannya untuk mengembangkan pesantren (motivasi intelektual), dan mendengarkan saran-saran mereka. serta aspirasi (pertimbangan individual).

D. Pengaruh Kepemimpinan Otokratis terhadap Kepuasan Kerja

Karya tulis ini berpendapat bahwa kepemimpinan otokratis akan berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Hasil analisis menunjukkan adanya pengaruh positif, dan signifikan kepemimpinan otokratis terhadap kepuasan kerja.

Temuan buku ini serupa dengan hasil penelitian sebelumnya (misalnya Ardiansyah, 2012; Putra, yang lainnya., 2020) yang menemukan gaya kepemimpinan otoriter berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan riset ini memperluas temuan sebelumnya karena kaitannya telah diverifikasi dalam konteks pesantren di Indonesia. Sebelumnya, hubungan antara kepemimpinan otokratis, dan kepuasan kerja telah diverifikasi dalam

konteks non pesantren seperti sekolah negeri, dan swasta (Bhatti yang lainnya., 2012), dan dalam konteks lingkungan proyek ritel (Zhang, 2018).

Meskipun dalam kepemimpinan otokratis, sosok bawahan, pegawai, dan anggota tim merasa tidak ada kepercayaan yang diberikan pemimpin karena tidak ada ruang berpendapat, dan tidak ada kesempatan bagi bawahan, pegawai, dan anggota tim untuk mengembangkan kerja sama, inovasi, dan karier (Pratama , 2012; Robin & Judge), namun semua kebijakan, prosedur, dan kegiatan ditentukan oleh pemimpin. Sementara bawahan, karyawan dan anggota tim hanya wajib mengikuti semua keputusan tersebut (Tumbol, yang lainnya., 2014). Namun gaya kepemimpinan ini memikul segala kewajiban dalam mengambil keputusan, melaksanakan tindakan, mengarahkan, memotivasi dan mengawasi bawahan yang berpusat di tangannya (Winardi, 2000). Bisa jadi karakter tersebut diterima oleh bawahan, yang pada akhirnya memicu tingkat kepuasan kerja mereka.

E. Pengaruh Kepemimpinan Karismatik terhadap Komitmen Organisasi

Buku ini menyadari bahwa kepemimpinan karismatik akan berhubungan secara positif dengan komitmen

organisasi. Temuan analisis data lain juga menunjukkan bahwa kepemimpinan karismatik berhubungan positif, dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Hal ini sejalan dengan temuan sebelumnya (misalnya, Huang, dan lainnya., 2005; Shah, dan lainnya., 2021) yang mengungkapkan hubungan positif antara kepemimpinan karismatik, dan komitmen organisasi.

Ada banyak kemungkinan alasan untuk menjelaskan hubungan antara karismatik, dan komitmen organisasi. Pemimpin yang karismatik terbukti mampu meningkatkan perubahan organisasi dengan menciptakan tenaga kerja yang lebih berkomitmen (Kahtani, 2013). Oleh karena itu, kepemimpinan karismatik mampu memberikan perubahan yang luar biasa dalam sistem organisasi seperti operasi (Kakavogianni, 2009). Selain itu, kajian ini juga menunjukkan bahwa pemimpin yang karismatik terbukti mampu membuat pengikutnya mempercayai mereka, dan ingin diidentikkan dengan pemimpinnya (Bass, 1991; Judge & Piccolo, 2004). Kepemimpinan karismatik juga berhubungan dengan perilaku kewarganegaraan organisasi kerja yang positif, dan persepsi keamanan kerja (Wang, Zhou & Wen, 2014). Lebih penting lagi, peneliti juga menunjukkan bahwa pemimpin yang karismatik mampu

menghasilkan dampak yang lebih besar pada anggota organisasi (Lubatkin, dan lainnya, 2006) dan proses transformasi (Appelbaum, dan lainnya, 2008; Griffith-Cooper & Raja, 2007).

F. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi

Kerangka kajian dalam buku ini memperkirakan bahwa kepemimpinan transformasional akan berhubungan positif dengan komitmen organisasi. Hasil analisis data yang diberikan pun menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif, dan signifikan antara kepemimpinan transformasional, dengan komitmen organisasi.

Temuan riset ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (misalnya, Park & Pierce, 2020; Eliyana, dan yang lain., 2019; Anderson & Sun, 2017) yang mengungkapkan bahwa hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi. Dalam kajian sebelumnya, tercatat bahwa 48,2 persen variansi komitmen organisasi dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional (Sahrar, dan lainnya., 2017).

hubungan positif, dan signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi.

Temuan kajian ini memperluas literatur dengan mengkonfirmasi hubungan antara kepuasan kerja, dengan komitmen organisasi dalam konteks pesantren di Indonesia. Kajian, dan riset sebelumnya telah membuktikan adanya keterkaitan antara kondisi di non pesantren dan di luar konteks Indonesia seperti sektor publik, dan swasta di Belgia (Caroline yang lainnya., 2015), organisasi pekerjaan sosial (Jonathan yang lainnya., 2010), organisasi nirlaba organisasi di Amerika Serikat (Hyenjin yang lainnya., 2012), sektor ritel (Miguel yang lainnya., 2014), layanan kesehatan (Redfern yang lainnya., 2002), restoran (Kim yang lainnya., 2005), dan high- sektor teknologi (Luthans, 2002).

Alasan yang mungkin menjelaskan hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi adalah karena kepuasan kerja akan membantu organisasi mempertahankan karyawan yang berpengalaman, terlatih dan kompeten (Ahmad dan yang lainnya., 2012; Damiano & Nunzia, 2014; Elizeberth & Zakkariya 2015; Nanjundeswaraswamy, 2013; Abu, 2013; Sarlaksha & Mangadu, 2014; Chih-Cheng dkk., 2015). Selain itu, kepuasan kerja meningkatkan tingkat motivasi karyawan, dan berdampak langsung pada

kualitas pekerjaan serta tingkat produktivitas karyawan (Ahmad dan yang lainnya., 2012; Seema & Maryam, 2013; Aaron dan yang lainnya., 2015). Selain itu, kepuasan kerja juga akan menciptakan loyalitas, kepercayaan diri dan komitmen terhadap organisasi (Kasim & Ghaffar, 2012), yang mengarah pada peningkatan produktivitas, dan menghindari perilaku negatif seperti ketidakhadiran dan pergantian (Linda & Michael, 2014).

Peran Kepuasan Kerja Sebagai Mediator

Studi ini berpendapat bahwa kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan (kepemimpinan karismatik, transformasional, dan otokratis) dengan komitmen organisasi. Hasil kajian analisis menegaskan tentang peran kepuasan kerja dalam suatu hubungan. Dengan kata lain, kajian ini menemukan bahwa menerapkan bentuk pola kepemimpinan karismatik, transformasional, dan otokratis dapat menghasilkan kepuasan kerja di kalangan karyawan, dan pada akhirnya akan meningkatkan tingkat komitmen organisasi mereka.

Temuan ini menjadi penting karena hingga saat ini belum ada kajian yang membuktikan tentang peran kepuasan kerja sebagai mediator antara kepemimpinan

karismatik, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan otokratis, dan komitmen organisasi. Meskipun penelitian sebelumnya telah mengkonfirmasi mengenai peran kepuasan kerja sebagai mediator, namun hal tersebut telah dikondisikan ulang dalam hubungan yang berbeda. Misalnya, kepuasan kerja berperan sebagai mediator antara kepemimpinan transformasional, dan perilaku kewarganegaraan organisasi (Ahmad & Jameel, 2020). Selain itu, Chan dan Ao (2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kepuasan gaji, dan konflik keluarga terhadap niat berpindah. Sedangkan menurut penelitian Riyadi dan Soeling (2019) dijelaskan bahwa kepuasan kerja menjadi mediator antara kepemimpinan, dan kinerja karyawan.

Tabel 12.1: Ringkasan Temuan dari Hasil Analisis Data

| No. | Hipotesis | Hasil Analisis |
|-----|---|-----------------------------------|
| H1 | Kepemimpinan karismatik berhubungan positif dengan kepuasan kerja | Didukung (Positif dan signifikan) |
| H2 | Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kepuasan kerja | Didukung (Positif dan signifikan) |
| H3 | Kepemimpinan otokratis berhubungan positif dengan kepuasan kerja | Didukung (Positif dan signifikan) |

| | | |
|-----|--|-----------------------------------|
| H4 | Kepemimpinan karismatik berhubungan positif dengan komitmen organisasi | Didukung (Positif dan signifikan) |
| H5 | Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan komitmen organisasi | Didukung (Positif dan signifikan) |
| H6 | Kepemimpinan otokratis berhubungan positif dengan komitmen organisasi | Didukung (Positif dan signifikan) |
| H7 | Kepuasan kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi | Didukung (Positif dan signifikan) |
| H8 | Kepuasan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan karismatik dan komitmen organisasi | Didukung (Positif dan signifikan) |
| H9 | Kepuasan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi | Didukung (Positif dan signifikan) |
| H10 | Kepuasan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan otokratis dan komitmen organisasi | Didukung (Positif dan signifikan) |

I. Implikasi Teoritis & Praktis

a) Implikasi Teoritis Buku

Buku ini memberikan pemahaman yang signifikan tentang gaya kepemimpinan Kiyai di pesantren di Indonesia. Penting untuk dipahami lebih jauh karena realita yang ada seringkali tidak konsisten, khususnya mengenai gaya kepemimpinan dalam konteks pesantren.

Kajian ini juga menambah literatur tentang hubungan mengenai kepemimpinan karismatik, transformasional, serta otokratis dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam lingkup pesantren di Indonesia. Kurangnya penelitian yang menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan secara simultan terhadap kepuasan kerja, dan komitmen organisasi, khususnya dalam konteks pesantren di Indonesia. Hal ini disebabkan penelitian yang ada, hanya berfokus pada penilaian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, dan komitmen organisasi dalam studi, dan konteks yang berbeda (Malik, Javed & Hassan, 2017; Adadevoh, 2003).

Selain itu, catatan ini juga berkontribusi terhadap konsep keilmuan dengan memberikan bukti empiris tentang peran kepuasan kerja sebagai mediator dalam hubungan karismatik, transformasional, transaksional, dan komitmen organisasi. Meskipun terdapat analisis data yang memberikan justifikasi tentang peran kepuasan kerja sebagai mediator, namun hal tersebut disahkan dalam hubungan yang berbeda (Chan & Ao, 2019; Riyadi & Soeling, 2019).

b) Implikasi Praktis Buku

Pertama, hasil dari catatan ini dapat digunakan oleh Kiyai di pesantren di Indonesia, khususnya pesantren salaf maupun modern di wilayah Jakarta dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki. Sebab, seni dan kemampuan mengelola pesantren, tidak mutlak bergantung pada satu gaya kepemimpinan. Namun semua gaya kepemimpinan dapat diterapkan sesuai dengan situasi yang dihadapi. Kadangkalanya, sosok Kiyai mampu menampakkan gaya kepemimpinan karismatik untuk mempengaruhi para guru di pesantren. Sesuai dengan konsep Islam bahwa seorang pemimpin harus menjadi teladan yang baik bagi dirinya sendiri, dan bagi seluruh pendidik di pesantren. Sebagaimana disebutkan dalam surat Al-Ahzab : 21, “Sesungguhnya pada diri Rasulullah ada teladan yang baik bagimu”. Ayat ini mengkonfirmasi kepada orang-orang yang beriman bahwa Nabi Muhammad SAW adalah teladan bagi orang-orang yang beriman. Cara Rasulullah dalam melakukan sesuatu, atau sunnahnya, harus diikuti oleh orang-orang yang ingin ridha Allah, dan mencapai kesuksesan di dunia dan di akhirat. Gaya kepemimpinan karismatik seperti inilah yang terbukti berhasil berkorelasi dengan kepuasan kerja, dan komitmen organisasi secara langsung dan tidak langsung.

Ketiga, catatan ini hanya berlaku pada organisasi tempat observasi dilakukan, dan tidak berlaku pada organisasi lain. Data dalam kajian ini dikumpulkan dari pesantren salaf, maupun modern di Indonesia. Oleh karena itu, studi di masa depan dapat mereplikasi kerangka konseptual yang diusulkan, dan digunakan dalam organisasi jenis lain seperti sektor publik, sektor swasta, dan organisasi non-pemerintah untuk mengkonfirmasi temuan buku ini.

AKHIR KATA

Buku ini memberikan pemahaman yang signifikan tentang gaya kepemimpinan Kiyai di pesantren di Indonesia. Secara spesifik, pemimpin Kiyai di pesantren salaf maupun modern di Indonesia menerapkan tiga tipe kepemimpinan, yaitu karismatik, transformasional, dan otokratis. Catatan ini juga menambah literatur dengan memberikan bukti empiris tentang hubungan antara kepemimpinan karismatik, transformasional, dan otokratis dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam konteks pesantren di Indonesia. Terakhir, kajian ini berkontribusi pada literatur dengan memberikan bukti empiris tentang peran kepuasan kerja sebagai mediator dalam hubungan antara karismatik, transformasional, transaksional, dan komitmen organisasi.

REFERENSI

- Aaron D Arndt Anusorn, Singhapakdi & Vivian Tam (2015). Consumers as employees: the impact of social responsibility on quality of work life among Australian engineers. *Social Responsibility Journal*, 11(1), 98 – 108.
- Abbasiyannejad et. al. (2015). Charismatic leadership and society. *International Research Journal of Social Science*, 4(1), 68–73.
- Abdullah, I. Muhammad, Z. & Hasse, J. (2008). *Agama, pendidikan Islam, dan tanggung jawab sosial pesantren*. Yogyakarta: Penerbit Sekolah Pascasarjana UGM.
- Abourai, M. & Othman, S. (2017). Transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions: The Direct Effects among Bank Representatives. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7, 404-423.
- Abu Md. Taher. (2013). Variations of quality of work life of academic professionals in Bangladesh. *European Journal of Training and Development*. 37(6), 580– 595.
- Acar, A. Z. (2012). Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 58, 217–226.
- Adair, J. E. (2002). *Inspiring leadership-learning from great leaders*. London: Thorogood Publishing
- Adair, J. (2005). *Not bosses but leaders: How to lead the way to success*. London: MPG book Limited

- Adebayo, O. O. (2010). Obstetric nurses' perceptions of manager's leadership style on job satisfaction and organizational commitment. University of Phoenix.
- Affandi M, Faqih. (2012) Pola kepemimpinan kyai dalam pondok pesantren, *Jurnal Pendidikan Universitas Garut Fakultas Pendidikan Islam dan Keguruan Universitas Garut*. 6 (1), 20-30
- Afshinpour, S. (2014). Leadership styles and employee satisfaction: A correlation study. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*. 27, 156-169.
- Agustini, Kurniadi, & Wildan. (2013). Kontribusi kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan unit usaha pondok pesantren La Tansa Cipanas di kabupaten Lebak. *Jurnal E-Jurnal Studia Management*. 2(2), 18-27.
- Ahmad, F., Abbas, T., Latif, S. & Rasheed, A. (2014). Impact of charismatic leadership on employee motivation in telecommunication sector. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(2), 11-25.
- Akbar, F. H., Hamid, D., & Djudi, M. (2016). Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan (Studi pada karyawan tetap PG kebon agung Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brwijaya*. 38 (2), 79–88.
- Akor, P.U. (2014). Influence of autocratic leadership atyle on the job performance of academic librarians in benue atate. *Journal of Educational and Social Research MCSER Publishing, Rome-Italy*. 4(7), 248-152
- Alamsyah, Andi Rahman. (2000). *Pesantren, pendidikan kewargaan, dan demokrasi*. Jakarta: Badan Litbang dan Diklat Depag RI.

- Albion, M.J. & Gagliardi. R.E. 2011. A study of transformational leadership, organizational change and job satisfaction. *Journal of Organizational Change Management*. 2(1) : 23-32.
- Al-Daibat, B. (2017). The impact of leadership styles on organizational commitment at Jordanian banks. *International Journal of Business and Management Review*. 5 (5), 25-37.
- Ali, Mukti. (2001). *Sejarah pendidikan Islam di Indonesia: Lintasan sejarah pertumbuhan dan perkembangan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Al Irbili, Muhammad Amin Al Kurdi. (2010). *Tanwirul Qulub: fi Mu'amalat 'allam al Gbuyub*. Lebanon: Dar Al Kotob Al Ilmiah
- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources Management Research*. 2018, 1-10.
- Alkreedy, B (2010). leadership styles and their impact on organizational commitment a field study in the faculty of management and economics at qadisiyah university. *qadisiyah journal of administrative and economic sciences*. 12(3), 22-43.
- Aloqla, R. M. A. (2021). The effect of leadership styles on improving communication method among academic administrators. *Cypriot Journal of Educational Science*. 16(1), 396-410.
- Alvarez, O., Lila, M., Tomas, I., & Castillo, I. (2014). Transformational leadership in the local police in Spain: A leader-follower distance approach. *Spanish Journal of Psychology*, 17(42), 1-9
- Amal, T.A. (2003), Gurutta Abdurrahman Ambo Dalle:

- Ulama Besar dari Tanah Bugis, in Jajat Burhanuddin and Ahmad Baedboni (Ed.), Transformasi Otoritas Keagamaan: Pengalaman Islam di Indonesia.* Jakarta : Pustaka Utama.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J. & Ololube, N. P. (2015). A Review of leadership theories. *Principles and Styles and their Relevance to Educational Management. Management*, 5(1), 6-14.
- Amburgey, W.O.D. (2005). An analysis of the relationship between job satisfaction, organizational culture and perceived leadership characteristics. (Ph. D. Thesis). University of Central Florida.
- Arifin, Zainal. (2017). The authority of spiritual leadership at pesantren Temboro based on jamaah tabligh ideology. *Jurnal Pendidikan Islam*, 6(2), 265-292.
- Anderson, C., & Brown, C. E. (2010). The functions and dysfunctions of hierarchy. *Research in organizational behavior*, 30, 55-89.
- Ancok, D.J. dan Suroso, F.N. 2005. Psikologi Islam: Solusi Islam atas problem-problem psikologi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Andersen, J. A. (2015). Barking up the wrong tree. On the fallacies of the transformational leadership theory. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(6), 765- 777.
- Anoraga. 1992. *Psikologi kerja*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Antonakis, J., Cianciolo, A., , & Stenberg (2004). "The Nature of Leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publication
- Antonakis et. al. (2011). Can charisma be taught?. Test of intervention. *Academy of Management Learning & Education*,.

- Antonakis, J., Avolio B., & Sivasubramanian, N. (2003). Context and leadership: AN examination pf the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Ardiansyah. (2012). Analisis gaya kepemimpinan situasional (situational leadership) sebagai model kepemimpinan di era modern. Sekolah Tinggi Ilmu Perawat Berau, Kalimantan Timur.
<http://kopertis11.net/jurnal/sosial/Vol.4%20No.2%20Juni%202012/Ardiansyah%20editan.pdf>
 Diakses pada tanggal 18 Januari 2022.
- Arifin, Z. (2016). Efektifitas kepemimpinan lembaga pendidikan Islam di pesantren. *Jurnal Pemikiran Keislaman*, 27(1), 40-64.
- Arifin, Achmad Z. (2013). Charisma and rationalisation in a modernising pesantren : Changing values in traditional Islamic education in java. (A thesis of doctor of Philosophy). Religion and Society Research Centre University of Western Sydney.
- Armstrong, M. (2012). Armstrong's handbook of management and leadership: Developing effective people skills for better leadership and management. (3rd ed.). London: Kogan Page.
- A.P. Mangkunegara, Miftahuddin. (2016). The effect of transformational leadership and job satisfaction on employee performance. *Universal Journal of Management*, 4(4), 189-195.
- Aryee S., Chen Z. X., Sun L. Y., Debrah Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model. *Journal Application*

- Psychology*, 92(1), 191–201.
- Assiri, A. (2014). Leadership styles and their relation to organizational commitment of employees in the General Secretariat of the Saudi Shura Council. (Unpublished master Thesis). Naif Arab University for Security Sciences.
- Atiqullah, (2012). Varian kepemimpinan kolektif pondok pesantren di Jawa Timur. *Kars*, 20(1), 21-42
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire. Manual and sampler set. (3rd Ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968.
- Aydin, A., S, A., Sarier, Y., & Uysal, S. (2013). The effect of school principals' leadership styles on teachers organizational commitment and job. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(2), 806-811.
- Azra, A. Jamhari, (2006). Pendidikan Islam Indonesia dan tantangan globalisasi: perspektif sosio historis dalam Jajat Burhanuddin, Dina Afrianti (Eds.), mencetak muslim modern: peta pendidikan Islam indonesia. Jakarta. Rajawali Pers.
- Aycan Z. (2006). Paternalism: towards conceptual refinement and operationalization. In *Indigenous and cultural psychology: Understanding people in context* eds .
- Babbie, E. (2002). The basics of social research. (2nd ed.).

Belmont, CA: Wadsworth

- Bartle, S.A., Dansby, M.R., Landis, D., and McIntyre, R.M. (2002), 'The effect of equal opportunity fairness attitudes on job satisfaction, organizational commitment and perceived work group efficacy. *Military Psychology*, 14(4), 299-319.
- Bannon, K. C. (2000). Principals' and teachers' perceptions of the extent to which principals exercise transformational leadership in schools and the relationship of these leadership perceptions to teachers' perceptions of the extent of shared school goals and teacher commitment in these schools. Order No. 9968759, St. John's University (New York), School of Education and Human Services.
- Bashori, B. (2019). Kepemimpinan transformasional Kyai pada lembaga pendidikan Islam. *Al-Tanzim, Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(2), 73–84.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). Introduction. In B.M. Bass & B.J. Avolio. (Eds.). *Improving organisational effectiveness: Through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Bass, B.M. (1995). From transactional to transformational leadership: Learning to share a vision. In R.M. Steers, L.W. Poter & G.A Bigley (Eds.). *Motivation and leadership at work*. (6th Ed.). New York: McGraw-Hill: 628-640.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2014). *Transformational leadership*. New York, NY:Routledge.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Simon and Schuster.

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. (2nd ed.). New York, NY: Taylor & Francis Group, LLC.
- B. J. Avolio, B. Bass, F. O. Walumbwa, and W. Zhu, (2004). MLQ multifactor leadership questionnaire. (3rd Eds). Redwood, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. (2nd ed.), New York, NY: Psychology Press.
- Bazawi H., Syah T.Y.R., Indradewa R., Pusaka S. (2019). The impact of charismatic leadership on turnover intentions and organizational citizenship behavior towards job satisfaction. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*. 91(7). 302–309.
- Bell, J., Waters, S., & Ebooks Corporation. (2014). *Doing your research project: A guide for first-time researchers* (6 ed.). Maidenhead, Berkshire: Open University Press.
- Benardin, H. J. & Joyce E. R. (1995). *Human resources management*. New York. United States of America. McGraw-Hill Inc.
- Betsinger, A. M. (1997). Influences of culture, leadership and role stress on expatriate satisfaction and commitment. Order No. 9803751, Saint Louis University.
- Bhargavi, S. & Yaseen, A. (2016). Leadership styles and organizational performance. *Strategic Management Quarterly*, 4(1), 87-117.
- Bhargava R. Kotur, B. R. and Anbazhagan, S. (2014). Influence of leadership styles on self performance. *Journal of Business and Management*. 16(5), 111-119.
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh., F. M. (2012). The impact of autocratic and

- democratic leadership style on job satisfaction. *International Business Research*, 5(2), 192-201.
- Boehm, S. A., Dwertmann, D. J., Bruch, H. & Shamir, B. (2015). The missing link? investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance. *The Leadership Quarterly*, 26 (1), 156–171.
- Bodla, M. A., & Nawaz, M. (2010). Comparative study of full range leadership model among faculty members in public and private sector higher education institutes and universities. *International Journal of Business and Management*, 5 (4), 208-214.
- Bolger, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administrative Quarterly*, 37(5), 662-683.
- Boerner, S; Du¨tschke, E.; and Wied, S. (2008). Charismatic leadership and organizational citizenship behaviour: examining the role of stressors and strain. *Human Resource Development International*. 11(5), 507-521.
- Bono J., & Judge T. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leadership. *The Academy of Management Journal*, 46(5), 554–571.
- Bordage, G. (2011). Reasons reviewers reject and accept manuscripts: The strengths and weaknesses in medical education reports. *Academic Medicine*, 76(9), 889-896.
- Borkowski, N., Deckard, G., Weber, M., Padron, M. A., & Luongo, S. (2011). Leadership development initiatives underlie individual and system performance in a US

- public healthcare delivery system. *Leadership in Health Services*, (24)4, 268-280.
- Borzaga, C., & Tortia, E. (2006). Worker motivations, job satisfaction, and loyalty in public and nonprofit social services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(2), 225-248.
- Brown, B. B. (2003). Employees' organizational commitment and their perception of supervisors' relations-oriented and task-oriented leadership behaviors. Order No. 3082584. Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Bruinessen, Martin van. (1990). Kitab kuning: Books in arabic script used in the pesantren milieu. *Journal of the Humanities and Social Sciences of Southeast Asia* 1. In: *Bijdragen tot de Taal-, Land- en Volkenkunde*, 2(3), 226-26946.
- B. S. Pawar and K. K Eastman. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: a conceptual examination. *The Academy of Management Review*, 22(1), 80–109.
- Bull, Ronald Alan Lukens. (2004). *A peaceful jihad: javanese Islamic education and religious identity construction* . Yogyakarta: GamaMedia.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E. & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288-307.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bushra, F., A. Usman and A. Naveed. (2011). Effect of transformational leadership on employees job

- satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2(18):22-31.
- Busch, T., Fallan, L., & Pettersen, A. (1998). Disciplinary differences in job satisfaction self-efficacy, goal commitment and organizational commitment among faculty employees in Norwegian Colleges: An empirical assessment of indicators of performance. *Quality in Higher Education*, 4(2), 137- 157
- Busyairi, M. (2017). Education unit transformation for maintain its existence in Islamic Boarding School (Multi-Case Study on Tebuireng Islamic Boarding School , Gading Islamic Boarding School Malang , and Sidogiri Islamic Boarding School Pasuruan. *Journal of Education and Practice*, 8 (5), 56-64.
- Chan S. C., Huang X., Snape E., Lam C. K. (2012). The janus face of paternalistic leaders: authoritarianism, benevolence, subordinates' organization-based self-esteem, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 108-128.
- Chen Z., Song M., Jia L., Wang Z. (2017). How authoritarian leadership and renqing orientation improve tacit knowledge sharing,” in *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences* Hilton Waikolo, *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences*. 4475-4484.
- Cheng B. S., Chou L. F., Wu T. Y., Huang M. P., Farh J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal Social Psychology*, 7(1), 89-117.
- Chih-Cheng Volvic Chen, Chih-Jou Chen & Ming-Ji James

- Lin. (2015). The impact of customer participation: the employee's perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(5), 486-497.
- Chintaman, S. A. (2014). Business research method - A review. *International Journal of Management Research and Reviews*, 4 (3), 416-420.
- Chiu-Yueh, T. (2000). A Study on the Relationship among Organizational Commitment, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour of Nursing Personnel. Master's Thesis, Department of Human Resource Management. Retrieved on 23rd January, 2019 [Online] Available:
http://etd.lib.nsysu.edu.tw/ETD_db/ETDsearch/view_etd?URN=etd-0725101-002148
- Choi, J. (2011). A Motivational Theory of Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy, and Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 24-43.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Cohen, A., & Golan, R. (2007). Predicting absenteeism and turnover intentions by past absenteeism and work attitudes: An empirical examination of female employees in long-term nursing care facilities. *Career Development International*, 12 (5), 416- 432.
- Cohen, L., Manion, L., Morrison, K., & Ebooks Corporation. (201). *Research methods in education*. (7th ed.). Abingdon, Oxon; New York: Routledge.
- Cole, G. A. (2005). *Organizational behavior*. Nottingham:

TJ International.

- Collective Leadership Institute. (2015). Collective leadership. <http://www.collectiveleadership.de/apex/cli/collective-leadership/>. Diakses tanggal 04 Mei 2015.
- Composto, P. A. (2002). Collegial leadership and teacher commitment to the school. (Order No. 3049705. St. John's University (New York), School of Education and Human Services.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioural theory of charismatic leadership in organizational settings. *The Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). Charismatic leadership: The exclusive factor in organizational effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger JA, & Kanungo R.N. (1998). Charismatic leadership in organizations: Sage Publications , Thousand Oaks, CA.
- Conger, J. A. (1989a). The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership . San Francisco: Jossey-Bass. Conger, J. A. (1989b). Leadership: The art of empowering others. *Academy of Management Executive*, 3 (1), 17-24.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19 (2), 44-55.
- Conger, J. A. (2011). Charismatic leadership. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (Eds.). *The SAGE Handbook of Leadership*. London: Sage.

- Conger J. A., (2012). Charismatic leadership. In M. G. Rumsey (Ed.). *The oxford handbook of leadership*.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *The Academy of Management Review*, 12(4)637-647.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13(3) 471-482.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 439-452.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and followers effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (7), 745-767.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., Menon, S. T., & Mathur, P. (1997). Measuring charisma: Dimensionality and validity of the Conger-Kanungo scale of charismatic leadership. *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 14(3) 290-302.
- Dai, Y., Dai, Y., Chen, K., & Wu, H. (2013). Transformational vs transactional leadership: which is better? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(5), 760-778.
- Damiano Fiorillo Nunzia Nappo. (2014). Job satisfaction in Italy: individual characteristics and social relations.

- International Journal of Social Economics*, 41(8), 683–704.
- Danim, S. (2003). *Kepemimpinan transformasional*. Jakarta: Penerbit PT. Rineka Cipta.
- Darmawan, A. & Putri, M.A. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi. *Akuntabilitas: Jurnal Ilmu Akuntansi*. 10(1), 1-8.
- Daulay, Haidar Putra, 2001, *Historisitas dan eksistensi pesantren, sekolah dan madrasah*. Yogyakarta: Tiara Wacana Yogya.
- Dawson C (2002) *Research made easy: Lessons for research students*. Chicago, USA. Davis, D. 2005. *Business research for decision making*. Australia: Thomson South-Western
- De Cremer, D., & Van Knippenberg, D. (2002). How do leaders promote cooperation? The effects of charisma and procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 87, 858-866.
- DeMato, D. S., & Curcio, C. C. (2004). Job satisfaction of elementary school counselors: A new look. *Professional School Counseling*, 7(4), 236-245.
- Darshan, G. (2011). Effects of transformational leadership on subordinate job satisfaction in leather companies in Ethiopia. *International Journal of Business Management & Economic Research*, 2 (5), 284-296.
- DeGroot, T., Kiker, D.S., Cross, T.C. (2000). A meta-analysis to review organizational Outcomes Related to Charismatic Leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4): 356-371.
- De Hoogh, H. B., Greer, L. L. and Hartog, D. N. D. (2015). Diabolical dictators or capable commanders?

- An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *The Leadership Quarterly*, 26 (05), 687-701.
- Dev Raj Adhikari Dhruba & Kumar Gautam. (2010). Labor legislations for improving quality of work life in Nepal. *International Journal of Law and Management*, 52 (1), 40– 3.
- Dev Raj Adhikari, Katsuhiko Hirasawa, Yutaka Takakubo, & Dhruba Lal Pandey. (2011). Decent work and work life quality in Nepal: An observation. *Employee Relations*, 34 (1), 61-79.
- Devi, D., & Adnyani, I. (2015). Pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap komitmen organisasional dan organizational citizenship behaviour (Ocb) pada Pt. maharani prema sakti denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 4(12), 4105-4134.
- Dewi, N. L. P. A., & Suwandana, I. G. M. (2016). Pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(2), 5643-5670.
- Djamas, N. (2008). *Dinamika pendidikan Islam di Indonesia pasca kemerdekaan*. Jakarta:Raja Grafindo Persada.
- Dhofier, Zamakhsyari. (1980). *The pesantren tradition: A study of the role of the Kyai in the maintenance of the traditional ideology of Islam in java*. (Unpublished PhD Thesis). The Australian National University.
- Dhofier, Zamakhsyari. (2011). *Tradisi pesantren. studi pandangan hidup Kyai dan visinya mengenai masa depan*

- Indonesia*. Jakarta: LP3ES.
- Dick, G. (2011). The influence of managerial and job variables on organizational commitment in the police. *Public Administration*, 89(2), 557-576.
- Direktorat Pendidikan Keagamaan dan Pondok Pesantren. (2005). *Dinamika Pondok Pesantren di Indonesia*, Jakarta: Direktorat Pendidikan Keagamaan dan Pondok Pesantren.
- Dou, D., Devos, G., & Valcke, M. (2017). The relationships between school autonomy gap, principal leadership, teachers' job satisfaction and organizational commitment. *Educational Management Administration and Leadership*, 45(6), 959-977.
- Dubrin, A.J. & Dangelish, C.(2003). *Leadership: An Australian focus*. Australia: John Wiley & Sons Australia
- Dubrin, A.J. (2004). *Leadership: Research finding, practice and skills*. 4th Edn USA: Houghton Millin Company
- Dvir, T, Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- Dung, V.V. et. all. (2021). The influence of transformational leadership on the job satisfaction of civil servants at the Nha Trang Tax Department. *Journal of Human University Natural Sciences*. 48(5), 164-172).
- Dvir, T.M., Eden, D., Avolio, B. J. & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(5), 735-744.

- Eden, D.A. (1998). Introduction to education administration In Nigeria. Ibadan: Pectrum Books.
- Effendi, J. (2008). A renewal without breaking tradition: The emergence of a new discourse in Indonesia Nahdhatul Ulama during the Abdurrahman Wahid Era. Yogyakarta: Interfidei.
- Efendi, Nur. (2014). Manajemen perubahan di pondok tesantren: Konstruksi teoritik dan praktik pengelolaan perubahan sebagai upaya pewarisan tradisi dan menatap tantangan masa depan. Yogyakarta: Teras.
- Effelsberg, D., Solga, M., & Gurt, J. (2014). Getting followers to transcend their self- interest for the benefit of their company: Testing a core assumption of transformational leadership theory. *Journal of Business and Psychology*, 29(1), 131-143.
- Ejimofo, F (2007) Principal transformational leadership skills and their teacher job satisfaction in Nigeria. (Unpublished Doctoral Thesis). Cleveland State University, Ohio
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150.
- Engelbrecht, A.S. (2002). The effect of organisational leadership on value congruence and effectiveness: An integrated model. In S.M. Brink. (Ed.). *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 5(3), 589-608.
- Enoch, A.O. (1999). A handbook of educational

- foundations. Jos: Challenge Press.
- Eliophotou-Menon, M., & Ioannouz, A. (2016). The link between transformational leadership and teachers' job satisfaction, commitment, motivation to learn, and trust in the leader. *Academy of Educational Leadership Journal*, 20(3), 1-11.
- Explorable Psychology Experiments. Non-Probability Sampling, [17 May, 2009]. Available from: <http://www.explorable.com/non-probability-sampling>. Accessed on 2014 Sep 25.
- Falah, S. (2021). *Pesantren dan masa depan*. Yogyakarta: Snatri Nulis Publishing.
- Falaha , Saiful; Alifahb, Abdul Rizal, Syamsul. (2021). 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*, 2(6), 4994-5008.
- Farh J. L. & Cheng B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. in *Management and Organizations in the Chinese Context* eds. London: Macmillan.
- Farh J. L., Liang J., Chou L. F., & Cheng B. S. (2008). Paternalistic leadership in Chinese organizations: research progress and future research directions. in *Business Leadership in China: Philosophies, Theories, and Practices* eds Chen C. C., Lee Y. T., (editors). Cambridge: Cambridge University Press.
- Farkas, A.J., & Tetrick, L.E. (1989). A Three wave longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction and commitment on turn over decisions. *Journal of Applied Psychology*, 74 (6), 855-868.

- Feinstein, Andrew-Hale. (2008). A study of relationship between job satisfaction and organizational commitment among restaurant employees, department of food and beverage. management William F. Harrah College of Hotel Administration. University of Nevada, Las Vegas
- Feizi, M., Ebrahimi, E., & Beheshti, N. (2014). Investigating the relationship between transformational leadership and organizational commitment of the high school teachers in gergy. *International Journal of Organizational Leadership*, 3(1), 17-30.
- Felfe, J. & Heinitz, K. (2010). The impact of consensus and agreement of leadership perceptions on commitment, organizational citizenship behaviour, and customer satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(3), 279–303.
- Fiedler, E (1967), *Style or circumstance, The leadership*. Illinois: Moore Publishing Company, Inc.
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 73(2), 149- 69.
- Fitriah. (2019) Kepuasan kerja karyawan pesantren terpadu Darul Qur'an Mulia dalam perspektif Al-Qur'an. Jakarta: Program Studi Magister Manajemen Pendidikan. Program Pascasarjana Institut PIIQ Jakarta
- Freund, A. (2005). Commitment and job satisfaction as predictors turnover intentions among welfare workers. *Administration in Social Work*, 29(2), 5-21.

- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's Insurance Company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339–349.
- Gakovic, A. (2002). Social exchange, transformational leadership, and employee behavior: The role of organizational identification and career commitment. Order No. 3064097, University of Houston.
- Gay, L. R., Mills, G. E., & Airasian. (2009). *Educational Research: Competencies for analysis and application*. (9th. Ed). New Jersey: Merrill -Pearson Education.
- Ghadi, M. Y., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 532-550.
- Gill, A., A.B. Flaschner, C. Shah & I. Bhutani. (2010). The Relations of transformational leadership and empowerment with employee job satisfaction: A study among Indian restaurant employee, *Business and Economics Journal*, 8, 1-10.
- Gill, R. (2014). Spirituality at work and the leadership challenge. *Journal for the Study of Spirituality*, 4(2), 136-148.
- Gregory, A. (2011). Transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment, and non-supervisory nurses' intention to leave. Order No. 3458589, Lynn University.
- Griffith-Cooper, B., & King, K. (2007). The partnership between project management and organizational change: integrating change management with change

- leadership. *Performance Improvement*, 46 (1), 14-20.
- Gong Y., Wang M., Huang J. C., Cheung S. Y. (2017). Toward a goal orientation-based feedback-seeking typology: implications for employee performance outcomes. *Journal of Management*. 43 (3), 1234-1260.
- Hadari, Amir dan El-Saha, M. Ishom. (2004). *Peningkatan mutu perpadu Pesantren dan madrasah diniyah*. Jakarta: Diva Pustaka,.
- Haedari, Amin. (2005). *Masa depan pesantren*. Jakarta: IRD Press.
- Haedari, Amin. (2004). *Panorama pesantren dalam cakrawala modern*. Jakarta: Diva Pustaka.
- Hasbullah. (1995). *Dasar-dasar ilmu pendidikan*. Jakarta : Rajawali Press.
- Hyatt A, Lipson-Smith R, Gough K, et al. 2018. Culturally and linguistically diverse oncology patients' perspectives of consultation audio recordings and question prompt lists. *Psychooncology*. 27 (21), 80–2188.
- Heneman R.L, Gresham M.T. (1999) *The effects of changes in the nature of work on compensation*. Ohio State University, USA.
- Hersey. P, Blanchard. K, Johnson. W. (1996). *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. (7th). USA: Prentice-Hall International, inc.
- Hetland, H. & Sandal, G. M. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of work and Organizational Psychology*, 12(2), 140-170
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hidayatullah. (2010). Pengaruh gaya kepemimpinan

- kharismatic dan non kharismatik terhadap kinerja ditinjau dari motivasi pegawai negeri sipil di Dinas Kesehatan Kabupaten Kutai Kartanegara. (Thesis). Progam Pascasarjana Universitas Sebelas Maret Surakarta Indonesia. Perpustakaan Uns ad.id.
- Himam Pathul. (2014). Kinerja karyawan berdasarkan keterbukaan terhadap pengalaman, organizational dan budaya organisasi, *Jurnal Psikologi, Fakultas Psikologi : Universitas Gadjia Mada*, 41(2), 205-217.
- Hirschfield, R.R. (2000). Validity studies: Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire Short Form make a difference? *Educational Psychological Measurement*, 60, pp.255-270.
- Hiton, B.; Rahmat, S.T.Y, Rhian, I; and Semerdanta, P. The impact of cahriasmatic leadership on turnover intentions and organizational citizenship behaviors to job satisfaction.. *Russian Journal of Agricultural and Sosiecomomic Science*, 91(7), 302-309.
- Holcomb-McCoy, C., & Addison-Bradley, C. (2005). African American counselor educators' job satisfaction and perceptions of departmental racial climate. *CounselorEducation and Supervision*, 45(1), 2-15.
- Houghton J. D., Yoho S. K. (2005) 'Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership Be Encouraged?'. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4), 65-74.
- House, R.J. dan Mitchell, T.R. 1974. Path-Goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*, 9, 81-97.
- House, R. (1976). *Theory of Charismatic Leadership*. University of Toronto, Faculty of Management Studies, 77, 1-34.

- Hsieh, W. (2004). Organizational commitment in Taiwan and its relationship to transformational leadership. Order No. 3158668, Nova Southeastern University.
- Huang, M., Cheng, B., Chou, L. (2005) Fitting in organizational values: The mediating role of person organization fit between CEO charismatic leadership and employee outcomes. *International Journal of Manpower*, 26(1): 35-49.
- Huang, X., Shi, K., Zhang, Z., & Cheung, Y. L. (2006). The impact of participative leadership behavior on psychological empowerment and organizational commitment in Chinese state-owned enterprises: the moderating role of organizational tenure. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(3), 345–367.
- Huang, T. M. (2011). The relationship between headmasters' leadership behaviour and teachers commitment in primary schools in the district of Sarikei, Sarawak. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 29, 1725–1732.
- Huang X., Xu E., Chiu W., Lam C., Farh J. L. (2015). When authoritarian leaders outperform transformational leaders: firm performance in a harsh economic environment. *Academic Management Discoveries*. 1(2), 180–200.
- Hugnes, R. L., Gonnett, R. C., & Curphy, G. J. (2006). Leadership, enhancing the lessons of experience. (5th ed.). United States: McGraw Hill.
- Hukapati, C. A. (2009). Transformational leadership and teacher job satisfaction: a comparative study of private and public Tertiary Institution in Ghana. (Master Degree) in Educational Science and

- Technology Educational Management, Evaluation and Assessment Faculty of Behavioural Science. University of Twente.
- Idris Jauhari, Muhammad. (2002). Sistem pendidikan pesantren mungkinkah menjadi sistem pendidikan nasional alternatif. Prenduan: Mutiara.
- Igbaekemen, G. O. & Odivwri, J. E. (2015). Impact of leadership style on organization performance: A critical literature review. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(5), 1-7.
- Imron, Arifin. (1993). *Kepemimpinan Kyai: Kasus pesantren Tebu Ireng*. Malang: Kalimashada Press.
- İnandi Y. Uzun., A., Yeşil, H. (2016). The relationship between the principals leadership styles and their efficacy in change management. *Journal of Education Science Research*, 6 (1), 191-209.
- Iqbal, N., Anwar, S. & Haider, N. (2015). Effect of leadership style on employee performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5, 1-6.
- Israel G. D. (2009). Determining sample size. Available from:
<http://www.edis.ifas.ufl.edu/pdffiles/PD/PD00600.pdf>. Last accessed on 2014 Sep 25.
- Ittner C, Larcker. (2002). Determinants of performance measure choice in work incentive plans. Sunrise printery: Chicago, USA.
- Janse, B. (2018). Authoritarian leadership. Retrieved from tools hero:
<https://www.toolshero.com/leadership/authoritarian-leadership/> accessed eptember 20, 2018.
- Jaskyte, K. (2004). Transformational leadership,

- organizational culture, and innovativeness in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(2), 153-168.
- Jay A. Conger, R. N. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 747-767.
- Jaya, Rico Saktiawan Jang. (2018). The influence of transformational leadership on organizational commitment and job satisfaction with procedural justice as mediating variable. *BENEFIT Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 3(1), 1-14.
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2014). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. USA: John Wiley & Sons.
- Joo, B., & Lim, T. (2013). Transformational leadership and career satisfaction: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 316-326.
- Judge, T.A., Woolf, E. F., Hurst, C., & Livingston, B. (2006). Charismatic and transformational leadership. A review and agenda for future research. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50(4), 203-214.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Laohavichien, T., Fredendall, L., and Cantrell, R. (2009). The effects of transformational and transactional leadership on quality improvement. *The Quality Management Journal*, 16(2), 7-24
- Lubis, S. A. (2007). *Konseling Islami Kyai dan pesantren*.

Yogyakarta: eLSAQ Press.

- Lyons, H. Z., Brenner, B. R., & Fassinger, R. E. (2005). A multicultural test of the theory of work adjustment: Investigating the role of heterosexism and fit perceptions in the job satisfaction of lesbian, gay, and bisexual employees. *Journal of Counseling Psychology*, 52(4), 537-548.
- Kahtani, A. A. (2013). Leader Charisma, Employee Organizational Commitment, and Organizational Change: A Proposed Theoretical Framework, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(5), 377-399.
- Kakavogianni, D. (2009). Charismatic leadership and its emergence under crisis conditions: A case study from the airline industry, *The York Management School Working Paper*, No. 45.
- Karim, A. et. all. (2020). A Charismatic relationship: How a Kyai's charismatic leadership and society's compliance are constructed. *Journal of Indonesian Economy and Business*. 35(2), 129-143.
- Karaca, D., Özgül, B., & Zehir, C. (2021). The relationships among charismatic leadership, job satisfaction, and entrepreneurial orientation: An empirical study in the R&D Department. *Business & Management Studies: An International Journal*, 9(4), 1521–1537.
- Kartini, Kartono. 2008. *Pemimpin dan kepemimpinan*. Jakarta: PT. Grafindo Persada
- Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 62(5), 231-241.
- Kasim Randeree & Abdul Ghaffar Chaudhry. (2012).

- Leadership – style, satisfaction and commitment. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 19(1), 61-85.
- Keskes et. al. (2018). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of leader-member exchange. *Journal of Management Development*, 37(3), 271-284.
- Khasawneh, S., Omari, A., & Abu-Tineh, A. M. (2012). The relationship between transformational leadership and organizational commitment: The case for vocational teachers in Jordan. *Educational Management Administration and Leadership*, 40(4), 494–508.
- Kim, W.G., Leong, J.K. and Lee, Y. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment and intention of leaving in a casual dining chain restaurant, *Hospitality Management*, (24), 171-93.
- Kinicki, A., & Williams, B. K. (2010). *Management: A practical introduction*. (5e ed.). McGraw-Hill Companies, Inc.
- Kinicki D. & Kreitner J. (2008). *Organizational behavior*. (3rd ed). Toront: McGraw –Hill,
- Krejcie, R.V and Morgan, D. (1970). Determinign sample size for research activities. *Educational dan Psycological Measurement*, 30, 607-610.
- Khozin, 2006, *Jejak-jejak pendidikan Islam di Indonesia: Rekonstruksi sejarah untuk aksi*. Malang: UMM Press.
- Krishnaveni, R. & Ramkumar, N. (2008). Revalidation process for established instruments: A case of Meyer and Allen’s organizational commitment scale. *ICFAI Journal of Organizational Behavior*, 7(2), 7-17.

- Koh, H. C., & Boo, E. H. Y. (2004). Organisational ethics and Employee Satisfaction and Commitment. *Management Decision*, 42(5), 677-693.
- Koh, W. L., Steers, R. M. & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16(4), 319 – 333.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2005). Leading in clyncal times. *Journal of management Inquiry*, 14(4), 357-364.
- Kotter, J. & Cohen, D. S. (2010). The heart of change : Real-life stories of how people change their organizations. Boston MA: Harvard Business School Publishing
- Kvale, S. (1996). Interviews: An introduction to qualitative research interviewing. London: Sage Publications.
- Kyoo, B., & Jeung, J. H. J. Y. C.-W. (2006). The effects of core self-evaluations and transformational leadership on organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(6), 564-582.
- Latif, *Muhaemin*. (2016). The impact of charismatic leadership on the organization. *Jurnal of Islam and Science*, 3(02), 204-2017.
- Lamm, E., & Gordon, J. R. (2010). Empowerment, predisposition to resist change, and support for organizational changell, *Journal of Leadership & Organizational Studies*.
- Laohavichien, T., Fredendall, L., Cantrell, R. (2009). The effects of transformational and transactional leadership on quality improvement. *The Quality Management Journal*, 16(2), 7-24.

- Leedy, P., & Ormond, J. E. (2010). *Practical research: planning and design*. (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Lindblom, A., Kajalo, S., & Mitronen, L. (2016). Does a retailer's charisma matter? A study of frontline employee perceptions of charisma in the retail setting. *Journal of Services Marketing*, 30(3), 266–276.
- Lo, M. C., Ramayah, T., & Min, H. (2009). Leadership styles and organizational commitment: A test on Malaysia manufacturing industry. *African Journal of Marketing Management*, 1(6), 133-139.
- Lo, M. C., Ramayah, T., Min, H. & Songan, P. (2010). Relationship between leadership styles and organizational commitment in Malaysia: Role of leader-member exchange. *Asia Pacific Business Review*, 16(1-2), 79-104.
- Lo, M.-C., Ramayah, T., & Run, E. C. D. (2010). Does transformational leadership style foster commitment to change? The case of higher education in Malaysia. *Procedia –Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 5384–5388.
- Long, C. S., Yusof, W. M., Kowang, T. O. & Heng, L. H. (2014). The impact of transformational leadership style on job satisfaction. *World Applied Science Journal*, 29(1), 117-124.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms. The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of management*, 32(5), 646-672.
- Luftman, J. N. (2004). Managing the information technology resource: Leadership in the information

- age. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Lukens-Bull, R, A., (2005). *A Peaceful jihad. negotiating identity and modernity in muslim Java*. New York: Palgrave Macmillan.
- Lukens-Bull, R, A. (2008). The tradition of pluralism, accomodation, and anti- radicalism in the psantren community. *Journal of Indonesian Islam*, 2(1). 1-15.
- Lukens-Bull, R., A. (2001). Two Sides of the Same Coin: Modernity and tradition in Islamic education in Indonesia. *Anthropology and Education Quarterly*, 32 (3), 350-372.
- Lussier, R.N., Achua, C.F. (2004). *Leadership: Theory, application, skill development*. Eagan Minnesota: Thompson, South Western
- Luthans, F. (2002). *Organizational behavior*. Boston: McGraw Hill.
- M. Armstrong. (2003). *The Art of HRD. Strategic human resource management a guide toaction*. Lomndon: Kogan Page Limited.
- Mahfudz, Sahal, (1994). *Fikih sosial*. Jakarta: LKiS.
- Mahmud, AAn Hasanah. (2018) Transformational leadership in pesantren on as Sa'idah, Al Matuq, and Sunanul Huda Boarding School. *Jurnal Pendidikan Islam*, 7(2), 303-316
- Mahrum, Mohammad. Hajar, Ismu; and Yusnita, Nancy. (2021). The effect transformational leadership and compensantion on performance. (empirical study of teachers at Mafazah Modern Boarding School). *Journal of Humanities and Social Studies*, 5(2), 99 103.
- Malhotra, Neeru and Mukherjee, Avinandan. (2004), The relative influence of organisational commitment and

- job satisfaction on service quality of customer contact employees in banking call centres. *Journal of Services Marketing*, 18 (3), 2004, pp.162-174.
- Malik, A. (2008). Inovasi kurikulum berbasis lokal di pondok pesantren. Jakarta: Balai Buku dan Pengembangan
- Maloş, R. (2012). Leadership styles. *Annals of EftimieMurgu University Resita, Fascicle II. Economic Studies*, 421-426.
- Manheim, B., Baruch, Y., & Tal, J. (1997). Alternative models for antecedents and outcomes of work centrality and job satisfaction of high-tech personnel. *Human Relations*, 50(2), 1537-1562.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2015). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mashud, Sulthon & Khusnurdilo. (2003). *Manajemen pondok pesantren*. Jakarta: Diva Pustaka.
- Mardiyah. (2015). *Kepemimpinan kiyai dalam memelihara budaya organisasi*. Malang: Aditya Media.
- Marmaya, N. H., Hitman, M., Torsiman, N. N. & Balakrishnan, B. (2011). Employee's perception of Malaysian managers' leadership styles and organizational commitment. *African Journal of Business Management*, 5(5), 1584-1588.
- Martinez, Lucinda G. (2017). Charismatic leadership perceptions from K-12 administrators: Phenomena of follower and leader interdependency. (Theses and Dissertations). University of New Orleans.
- Masmarulan, R., Nurfatwa Andriani Yasin & N.A. Kurniawaty. (2021). The influence of leadership style on employee morale at cooperative Pt. Pelayaran

- Tonasa Lines in Pangkep Regency. *Economos :Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. 10, 54-57.
- Mastuhu. (1994). *Dinamika sistem pendidikan pesantren; suatu kajian tentang unsur dan nilai sistem pendidikan pesantren*, Jakarta: Seri Inis xx.
- Mastuhu. (1990) *Gaya dan suksesi kepemimpinan pesantren. Jurnal Ulumul Qur'an*, 7(2), 88-97.
- Mastuhu. (1989) *Dinamika pendidikan pesantren*, Jakarta: INIS.
- Mastuhu. (2007). *Sistem pendidikan nasional*. Jakarta: Lentera Hati.
- May-Chiun, L., Ramayah, T., & Hii, W. M. (2009). Leadership styles and organizational commitment: A test on Malaysia manufacturing industry. *African Journal of Marketing Management*. 1(6), 133-139.
- Masyhud, S. (2003). *Manajemen pondok pesantren*. Jakarta: Diva Pustaka.
- Masyhud, M. Shulton & Khusnuridlo, Moh. (2003) *Manajemen pondok pesantren*, Jakarta: Diva Pustaka.
- Mathieu, J. E., and Hamel, K. (1989). A causal model of the antecedents of Organizational commitment among professionals and nonprofessionals. *Journal of Vocational Behavior*. 34. 299-317.
- McDermott, Aoife Kidney, Rachel & Flood, Patrick. (2011). Understanding leader development : Learning From leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 32 (4), 358-378.
- McLeod, S. (2008). Simply psychology. [Online] Available at: <https://www.simplypsychology.org/likert-scale.html> (Accessed September, 2018).

- Mehar, M., Sarwar, B., Rauf, S., & Asif, M. (2015). Transformational leadership style and organization commitment. *Paradigms*, 9 (1), 88-101.
- Methebula, M. (2004). Modelling the relationship between organizational commitment, leadership style, human resource management practices and organizational commitment. (Ph.D. Thesis). Pretoria: University of Pretoria.
- Metwally, A. H., El-bishbishy, N., & Nawar, Y. S. (2014). The impact of transformational leadership style on employee satisfaction. *The Business & Management Review*
- Michael, A. (2010). *Leadership style and organizational impact*. <http://www.ala-apa.org>. (Accessed September, 2019)
- Miles M. B., dan Huberman, A. M. (1994). *Qualitatif data analisis*. California: Sage Publication Inc.
- Milgron, P; Holmstrom B. (1991). Incentive contracts, asset ownership and job design. London: Prentice Hall Printer.
- Mine, S. (2008). Leadership behaviors of school principals in relation to teacher job satisfaction in north Cyprus. A Paper presented at the World Conference on Educational Sciences 2009. (Accessed September, 2020) from <http://www.sciencedirect.com>
- Mochtar. (199). Tradisi kitab kuning: Sebuah observasi umum. In M. Wahid (Ed.), *Pesantren masa depan: Wacana pemberdayaan dan transformasi pesantren*. Bandung: Pustaka Hidayah.
- Mohammad, M. S. (2012). Transformational leadership and employees' job satisfaction and commitment: A

- structural equation investigation. *Journal of American Science*, 8 (7), 11-19.
- Morton, K. L., Barling, J., Rhodes, R. E., Mâsse, L. C., Zumbo, B. D., & Beauchamp, M. (2010). Extending transformational leadership theory to parenting and adolescent health behaviours: An integrative and theoretical review. *Health Psychology Review*, 4(2), 128 - 157.
- M. Walid. (2010). *Napak tilas kepemimpinan KH. Ach. Muzakky Syah*. Yogyakarta: Absolute Media.
- Muayyad, Hendra. (2011). *Kepemimpinan kolektif kolegial di pesantren Darul Ulum Rejoso Peterongan Jombang Jawa Timur*. (Tesis,) Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga.
- Mukhtar et al. (2017). Teacher's job satisfaction: An analysis of school's principal leadership and school culture at the State Islamic Senior High School in Jambi Province. *Saudi Journal Humanities Socia. Science*. 2 (5), 404-415.
- Muhajir, Noeng. (1987), *Kepemimpinan adopsi untuk pembangunan masyarakat*, Yogyakarta: Rake Sarasin.
- Muhaemin. (2014). The mode of leadership in a traditional Islamic Boarding School *JICSA*. 3 (1), 62-104.
- Mu'tafi, Ali. (). Rekonstruksi sistem pendidikan pondok pesantren tradisional di Indonesia (Telaah kurikulum pondok pesantren, menuju arah baru pendidikan Islam di era globalisasi). *Jurnal Al-Qalam*, 13, 152.
- Mulyadi, Mus. (2017). Charismatic leadership in Bengkulu City Harsallakum Al-Qur'an Islamic Boarding School. *Journal of Education Research in Administration and Management*, 1 (2).
- Muthohar, A, (2007). Ideologi pendidikan pesantren:

Pesantren di tengah arus ideologi- ideologi pendidikan. Semarang. Pustaka Rizki Putra.

- Nadarasa, T., & Thuarisingam, R. (2014). The inflence of job satisfaction study of secondry school in Jaffna District. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4 (1), 1-7.
- Nanjundeswaraswamy, T. S. (2013), Quality Of worklife of employees in private technical institutions. *International Journal for Quality Research*, 7 (3), 3–14.
- Nemanich, L. & Keller, R. (2007). Transformational leadership in acquisition; A fild dutyof employees, *The Leadership Quarterly*, 18, 49-68.
- Neubert, M. J., & Halbesleben, K. (2014). Called to Commitment: An examination of relationships between spiritual calling, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 132(4), 859–872.
- Newstorm, J. W. (2011). *Organizational behavior : Human behavior : At work.. McGraw- Hall Companies, Inc.*
- Nguni, S. Nguni, P. Slegers, & E. Denessen. (2016). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17 (2), 145-177.
- Nielsen, K., J. Yarker, R. Randall and F. Munir, 2009. The Mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership and job satisfaction and psychological well-being in healthcare pofessionals: A cross sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing*

- Studies*, 46 (9), 1236-1244.
- Nordin, N. (2011). The influence of emotional intelligence, leadership behaviour and organizational commitment on organizational readiness for change in higher learning institution. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 29, 129–138.
- ormianti, H., Aslamiah, & Suhaimi. (2019). Relationship of transformational leaders of principal, teacher motivation, teacher organization commitments with performance of primary school teachers in Labuan Amas Selatan, Indonesia. *European Journal of Education Studies*, 5 (11), 123–141.
- Noor, Mahpudin. (2006). *Potret dunia pesantren..* Bandung: Humaniora
- Northouse, P. G., (2004). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks California: Sage.
- Northouse, P. G.. (2007). *Leadership theory and practice*, 4th edition. California Thousand Oaks: Sage.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks California: Sage.
- Northouse, P. G. (2009). *Leadership, Theory and practice* (5th ed.). United States of America: Sage.
- Powell, G. N., Butterfield, D. A., & Bartol, K. M. (2008). Leaderevaluations: A new female advantage?. *Gender in Management*, 23(3), 156-174.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice* (5th ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publication Inc.
- Northouse, P. G. (2011). *Introduction to leadership: Concept and practice*. Thousand Oaks California: Sage Publications Inc.

- Nurhadi Prabowo. (2016). *Model kepemimpinan di pondok pesantren Al-Baqiyatush Shalihat Kuala Tungkal Jambi*. (Tesis: Tidak Diterbitkan). Yogyakarta: Program Studi Pendidikan Islam Pendidikan Agama Islam Program Pascasarjana, UIN Sunan Kalijaga.
- Nwankwo, J. (2001). Educational administration. theory and practice. Nigeria: Vikas. Obiwuru, T. C., Okwu, A. T., Akpa, V. O., & Nwankwere, I. A. (2011). Effects of leadership style on organization performance: A survey of selected small scale enterprises in ikosi-ketu cfouncil development area of lagos state nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1, 100-111.
- Ojokuku, R. Patton. (2000). *Qualitative evaluation methods*. Beverly Hill: SAGEPublicatio, Inc
- O’Leary, Z. (2014). The essential guide to doing your research project. (2nd ed.). London: SAGE.
- Omar, A., (2011). Transformational leadership and job satisfaction: The moderating effect of organizational trust, *LIBERABIT: Lima, Peru*, 17(2): 129-137.
- Ong, S. J. D. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan otokrtik terhadap kepuasan kerja karyawan di CV sumber teknik Semarang. *AGORA*, 6(2),1-4.
- Osuala, E. C. (2007). *Introduction to research methodology*. (3rd ed.). Onitsha:African – First Publishers Ltd.
- Otieno, B.N. and Njoroge J. G. (2019). Effects of leadership styles on employee performance: case of technical universityof kenya. *International Journal of Educationand Research*, 7(6), 115-132.
- Özgül, B. , Karaca, D. & Zehir, C. (2022). Testing job satisfaction as a mediator between managers’

- charismatic leadership and followers' affective organizational commitment. *Ege Academic Review*, 2022 (1), 1-15.
- Park, T., & Pierce, B. (2020). Impacts of transformational leadership on turnover intention of child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 108 (104624), 1-10.
- Parry, K., & Proctor-Thompson, S. (2003). Leadership, culture and performance: The case of the New Zealand public sector. *Journal of Change Management*, 3(4), 376-391.
- Pillai, R. & Williams, E. A. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change*, 17(2), 144-159.
- Pradhiptya, A. R. (2013). Pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior dengan variabel mediasi komitmen organisasi. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 6(1), 50–58.
- Prasad, B., & Junni, P. (2016). CEO transformational and transactional leadership and organizational innovation: The moderating role of environmental dynamism. *Management Decision*, 54(7), 1542-1568.
- Pratama, H. R., Sunaryo, W., & Yusnita, N. (2020). Studying the relationship between transformational leadership and organizational culture with organizational commitment at Minhaj Shahabiah Islamic Boarding School Bogor. *Journal of Humanities and Social Studies*, 4(2), 146–151.
- , C.Y., (2012). Pengaruh gaya kepemimpinan otokratis terhadap kepuasan kerja. *Journal of Social*

- and Industrial Psychology*, 1(2), 22-27.
- Puni, A., Ofei, S. B. & Okoe, A., (2014). The effect of leadership style on firm performance Ghana. *International Journal of Marketing Studies*, 6(1): 177-185.
- Putra, M. Permana, I. Fadilah, N. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan otoriter dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. erina lestari nusantara. *Jurnal Manajemen Keuangan dan Perbankan*, 3(3), 55-68.
- Qodir, Zuli. (2003). Ada apa dengan pesantren ngruki. Bantul: Pondok Edukasi.
- Qomar, Mujamil. (201). Menggagas pendidikan Islam. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Qomar, Mujamil. (2007). *Manajemen pendidikan Islam: Strategi baru pengelolaan lembaga pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga.
- Qomar, Mujamil. (1996). *Pesantren dari transformasi metodologi menuju demokratisasi institusi*. Jakarta: Erlangga.
- Rachman, Arief Aulia. (2014). The impact of authoritarian leadership in pesantren. *Religio Jurnal Studi Agama-agama*, 4(1), 2-28.
- Rahayu, Eka Adni & Faraj, Nahiyah Jaidi. (201). The transformational leadership of the female leader in pesantren. Walisongo. *Jurnal Buku Sosial Keagamaan*, 27(2), 299-332.
- Rahmawati, Zeny. (2009). *Pola kepemimpinan KH. Maimoen Zubair dalam mengelola pengembangan lembaga pendidikan di pondok pesantren Al-Anwar Sarang Rembang Jateng*. (Undergraduate thesis). Surabaya: UIN Sunan Ampel.
- Rana, S. S., Malik, N. I., & Hussain, R. Y. (2016). Leadership styles as predictors of job involvement in teachers. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 31(1),

161-182.

- Rast D. E., III, Hogg M. A., Giessner S. R. (2013). Self-uncertainty and support for autocratic leadership. *Self and Identity*, 12(6), 635–649.
- Rasyid, H. (2007). *Bimbingan ulama kepada umara dan umat*. Jakarta: Pustaka Beta.
- Redfern, S., Hannan, S., and Norman, I. (2002). Work satisfaction, Stress, quality of care and morale of older people in a nursing home. *Health and Social Care in The Community*, 10(6), 512-517.
- Rehman, S. U. Shareef, A. Mahmood, A. Ishaque, A. (2012). Perceived leadership style and organizational commitment. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4 (1), 616-626.
- Riaz, A. & M.H. Haider. (2010). Role of transformational and transactional leadership with job satisfaction and career satisfaction. *Business and Economics Horizons*, 1(1): 56-64.
- Rivai, Veithzal. (2006). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rohmah, Hanifah Siti Nur. (2020). Woman as charismatic leader at pesantren santri: *Journal of Pesantren and Fiqh Sosial*, 1(2), 189-203.
- Ritz, A., Shantz, A., Alfes, K., & Arshoff, A. S. (2012). Who needs leaders the most? The interactive effect of leadership and core self-evaluations on commitment to change in the public sector. *International Public Management Journal*, 15(2), 160–185.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Organizational behavior*. (15th ed). New Jersey: Pearson Education, Inc.

- Robbin, S.P. & Judge, T.A. (2014). *The essentials of organizational behavior*. Pearson. New jersey.
- Robbins, S.P. (2009). *Organizational behavior*. New Jersey, NJ: Prentice Hall
- Rohmaniyah, Inayah, and Mark Woodward. (2012). "Wahhabism, identity, and secular ritual: Graduation at an Indonesian High School." *Al- Jami'ah: Journal of Islamic Studies*, 50(1), 119–45.
- Romas, Chumaidi Syarief. (2003). *Kekerasan di kerajaan surgawi: Gagasan kekuasaan Kyai, dari mitos wali hingga broker budaya*. Yogyakarta: KreasiWacana.
- Salkind, N. (2010). *Encyclopedia of research design*. SAGE Publications Ltd.
- Sari, H.M.K. (2016). Pengaruh gaya kepemimpinan otoriter terhadap loyalitas melalui kepuasan kerja dan stres kerja. *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi & Bisnis*. FEB UMSIDA, 179-190.
- Sarlaksha Ganesh & Mangadu Paramasivam Ganesh, (2014). Effects of masculinity-femininity on quality of work life. *Gender in Management: An International Journal*, 29(4), 229-253.
- Sarwar, Aisha; Mumtaz, Meiwish; Batool, Zillae; & Ikram, Sundus. (2015). Impact of leadership styles on job satisfaction and organizational commitment. *International Review of Management and Business Research*, 4(3), 834-844.
- Sauer, S.J. (2011). Taking the reins: the effects of new leader status and leadership style on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 574-587.
- Shein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. (3 Edition) .

- Seema Arif & Maryam Ilyas. (2013). Quality of work-life model for teachers of private universities in Pakistan. *Quality Assurance in Education*, 21(3), 282-298.
- Seprianto, E. and Kurniawan I.S. (2019). The effect leadership style toward organizational commitment with job satisfaction as an intervening variable. *EFEKTIF Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 10(2), 69-80.
- Seyyed. A, Akbar. A, & Freyedon. A, & Mina. G. (2012). Effect of the leadership styles on the organizational commitment given the staff personality traits (the case study: iran's state retirement organization. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*. 4(1). 247-263.
- Shafie, B., Baghersalimi, S., & Barghi, V. (2013). The relationship between leadership style and employee performance. *Singaporean Journal of Business Economics, And Management Studies*, 2(5), 21.
- Shah, Samreen; Farooq, Sah Muhammad; Hussain, Nazar; Mahar, Shoukat Ali and Metlo,
- M. Younis. (2021) Impact of charismatic leadership on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Management*, 12(2), 984-990.
- Shahzad, K., Rehman K. U. & Abbas, M. (2010). HR Practices and leadership styles as predictors of employee attitude and behaviour: Evidence from Pakistan. *European Journal of Social Sciences*, 14(3), 417-426.
- Shamir, B., House, R. J. & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 577-

594.

- Shamir, B., M. Arthur, and R.J. House. (1994). The rhetoric of charismatic leadership: Atheoretical extension, a case study, and implications for research. *Leadership Quarterly*, 5(1), 25-42.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993), The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4(4), 577-594.
- Shaw M. E. (1955). A comparison of two types of leadership in various communication nets. *Journal Abnormal Socio Psychology*, 50, 127-134.
- Shim, H. S., Jo, Y., & Hoover, L. T. (2015). Police transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of organizational culture. *International Journal of Police Strategies & Management*, 38(4), 754-774.
- Shirzad, K. B., & Zanganeh, F. (2011). The relationship between senior managers leadership style of school districts of Tehran and spirit of the administrators in girls state school. *Journal of Management Research and Training*, 1(1), 105-124.
- Shurbagi, A.A.M. and I. Zahari. (2012). The Relationship between transformational leadership, job satisfaction and the effect of organizational culture in national oil corporation of Libya. *International Conference on Management, Applied and Social Science*.
- Siswanto., Setiani., & Syakur, A. (2019). The influence of Islamic work ethic and job satisfaction on organizational commitment: Islamic educational institution evidence. *Etikonomi: Jurnal Ekonomi*, 18(1),

73-82.

- Sofi, M. & Devanadhen, K. (2015). Impact of leadership styles on organizational performance: An empirical assessment of banking sector in Jammu and Kashmir (India). *Journal of Business and Management*, 17(8), 31-45.
- Sosik, J. (2005). The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: A model and preliminary field study. *Leadership Quarterly*, 16, 221- 244.
- Spreitzer, G. M., Perttula, K. H., & Xin, K. (2005). Traditionality matters: an examination of the effectiveness of transformational leadership in the United States and Taiwan. *Journal of Organizational Behavior*. 26, 205-227.
- Stacks, D. W. (2010). *Primer of public relations research*. (2nd ed), New York: Guildford.
- Stangor, C. (2011). *Research methods for the behavioral sciences*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership. A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Stempel, C. R., Rigotti, T., & Mohr, G. (2015). Think transformational leadership – think female? *Leadership*, 11(3), 259-280.
- Sugiyono, 2011, *Metode buku kombinasi (Mixed methods)*, Bandung: Alfabeta,
- Sugiyono, 2014, *Metode buku kuantitatif kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta
- Sukanto. (1999). *Kepemimpinan Kyai dalam pesantren*. Jakarta, LP3ES.
- Sutiyono. (2010). *Benturan puritan & sinkretis*. Jakarta: Kompas.

- Suparto, (2000), *The Pesantren and their modernization: The traditional institutions for Islamic studies and their cultural preservation*. School of Education: Flinders University Australia
- Supendi, Pepen. (2015). *Karakteristik kepemimpinan Kiai dalam mengelola Budaya organisasi dan kontribusinya terhadap mutu pendidikan pesantren*. Bandung: UIN Sunan Gunung Djati.
- Suradi, Ahmad Andi & Surahman Buyung. (2020). *Kiai's role as ulama and umara: Implications to the pesantren education, masyarakat, kebudayaan dan politik*. 33(2), 202-211.
- Suradi, A. (2017). *Islamic education in facing the phenomena of globalization: Epistemological perspective of Islamic education philosophy*. *Al-Idarah*, 7(2), 47-59.
- Syalabi, Ahmad dalam Maksum. (1999). *Madrasah: Sejarah dan perkembangannya*, Ciputat: Logos Wacana Ilmu.
- Swarnalatha & Sureshkrishna. (2012). *Relationship between employee job satisfaction and organizational commitment: An empirical study among employees of automotive industries in India*. *International Business Management*, 7, 46-49.
- Taghipour, A., & Dejban, R. (2013). *Job performance: Mediate mechanism of work motivation*. *Social and behavioral science*, 84(9), 1601-1605
- Tashakkori, A. dan Teddlie, C., (2010). *Mixed methodology menggabungkan pendekatan kualitatif dan kuantitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Teymournejad, K., & Elghaei, R. (2017). *Effect of transformational leadership on the creativity of*

- employees: An empirical investigation. *Engineering*, 7(1), 1413-1419.
- Tian Q., Sanchez J. I. (2017). Does paternalistic leadership promote innovative behavior? The interaction between authoritarianism and benevolence. *Journal of Applied Social Psychology*, 47(5), 235–246.
- Thamrin, H.M. (2012). The influence of transformational leadership and organizational commitment on job satisfaction and employee performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(5), 566-572.
- Thanh, I.D., Thong, B. Q., Chon, L.V.; Nguyen, N. (2020). Job Satisfaction as a mediator of the impact of meeting effectiveness on organizational commitment. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 55(3), 2-11.
- The Leadership Questionnaire of the Sage Publications.
<https://edge.sagepub.com/northouseintro4/student-resources-0/leadership-questionnaires>,
- Thomas, S., Sammons, P., Mortimore, P., & Smees, R. (1997). Stability and consistency in secondary school effects on students' GCSE outcomes over three years. *An International Journal of Research, Policy and Practice*, 8 (2), 169-197.
- Tikare, M. (2016). Organizational commitment of para-medical Staff with reference to Marital Status. *IRA-International Journal of Management & Social Sciences*, 4(1), 1-16.
- Tim Redaksi Pusat Bahasa. (2008). *Tesaurus bahasa Indonesia*, Jakarta: Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional.
- Tjiharjadi, Semuil, dkk. (2012). *To be a great effective leader*.

Yogyakarta: ANDI

- Thoyib, Mohamad. (2018). Charismatic leader on developing visionary pesantren Bidayatul Hidayah in east java: Profile and strategy of Dr. KH. Ahmad Musthofa Kamal's leadership. *Jurnal Pendidikan Islam*. 7(1), 79-99.
- Triola MF. Estimates and sample sizes. In: Elementary Statistics. 12th ed., Ch. 7. New York: PrenticeHall Inc.; 2012. Available from: http://www.math.wayne.edu/~menaldi/teach/others/Sta1020/ElemStat_Triola_Chapter7.pdf. [Last accessed on 2014 Sep 25].
- Tse, H. H. M., Huang, X., & Lam, W. (2013). Why does transformational leadership matter for employee turnover? A multi-foci social exchange perspective. *Leadership Quarterly*, 24(5), 763–776.
- Thomas, H.W. (1985). Bailey's industrial oil and fat product, Volume 3. Jhon Wiley & Sons, New York.
- Tumbol, C.L., Tewal, B. & Sepang J.L. (2014). Gaya kepemimpinan otokratis, demokratik dan laissez faire terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan pada KPP pratama Manado. *Jurnal EMBA*, 2(1), 38-47.
- Umar, H. (2010). Desain buku MSDM dan perilaku karyawan. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Umiarso, U., & Muhith, A. (2019). Construction organizational culture in gender pesantren through Kiai's transformational leadership. *Akademika: Jurnal Pemikiran Islam*, 24(1), 67-94.
- Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., de Windt, N., & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to

- follower outcomes. *Leadership Quarterly*, 25(3), 544-562.
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. A. (2013). Feeling good by doing good: employee CSR-induced attributions, job satisfaction, and the role of charismatic leadership. *Journal of Business Ethics*, 118(3), 577–588.
- Vugt, M. V., Jepson, S. F., Hart, C. M. and Cremer, D. D. (2004). Autocratic leadership in social dilemmas: A threat to group stability. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(1), 1-13.
- Wang, X. H. & Howell, J. M. (2010). Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1134-1144.
- Wang, G., Oh, I-S., Courtright, S. & Colbert, A. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 Years of research. *Group and Organization Management*, 36(2), 223-270.
- Wang, P. & Walumbwa, F. O. (2007). Family-friendly programs, organizational commitment, and work withdrawal: The moderating role of transformational leadership. *Personnel Psychology*, 60, 397-427.
- Wang et al., X. Wang, L. Ma, M. Zhang. 2014. Transformational leadership and agency workers' organizational commitment: The mediating effect of organizational justice and job characteristics. *Social Behavior and Personality*, 42 (1), 25-36.
- Yaghoobipour, A., Tee O.P., and Ahmed E.M. (2013). Impact of the relationship between transformational

- and traditional leadership styles on Iran's automobile industry job satisfaction. *World Review of Entrepreneurship Management and Sustainable Development*, 9 (1), 14-27.
- Yang, M. L. (2012). Transformational leadership and Taiwanese public relations practitioners' job satisfaction and organizational commitment. *Social Behavior and Personality*, 40(1), 31-46.
- Yang, Y. F. (2012). Studies of transformational leadership in the consumer service workgroup: cooperative conflict resolution and the mediating roles of job satisfaction and change commitment. *Psychological Reports*, 111(2), 545-564.
- Yousef, D. (2000). Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6-28.
- Zakarias.. (2021) T. Charismatic leadership and work motivation on performance through job satisfaction of regional secretariat employees in Buru Selatan Regency. *Jurnal Ilmiah Mandala Education*. 7(4), 145-152.
- Uki. (2019). Pembaharuan pendidikan pesantren. 2019. <https://syukririfai.wordpress.com>: www.wordpress.com.
- Umam, Khotibul. (2003). Pola kepemimpinan kiai dalam pengelolaan pesantren mahasiswa (Studi Kasus Pondok Pesantren Salafiyah Syaifi'yah Huda Mergosono Malang). Malang: Tesis Tidak dipublikasikan.
- Umiarso, U., & Muhith, A. (2019). Construction

- Organizational Culture In Gender Pesantren Through Kiai's Transformational Leadership. *Akademika: Jurnal Pemikiran Islam*, 24(1), 70-94.
- Kasful Anwar. (2001). The Leadership of Kyai in Islamic Boarding School (A Study of Islamic Boarding School in Jambi). 22(1), 88-95.
- Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., de Windt, N., & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *Leadership Quarterly*, 25(3), 544-562.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership style, organisational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models. *Personnel Review*, 36(5), 661-683.
- Voon, M., Lo, M., Ngui, K. & Ayob, N. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business Management and Social Sciences*, 2(1), 24-32.
- Vroom, Yetton. (1995). *Normative Theory*. Boston:Mc Graw Hill Book Company.
- Wahid, Abdurrahman. (2010). *Menggerakkan Tradisi: esai-esai pesantren. Third Edition*. Yogyakarta: LKiS.
- Wahyudi, Amin. (2015). The influence organizational commitment and Islamic work ethic toward job performance teaching staff universities in Surakarta with institution base a moderator variabel. The 35th Anniversary Slamet Riyadi University. Solo: UNISRI.

- Walid. (2010). *Napak tilas kepemimpinan KH. Ach. Muzakky Syah*. Yogyakarta: Absolute Media.
- Waldman, D.A., G.G. Ramirez, R.J. House, & P. Puranam. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(1), 134-43.
- Wang, G, Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group and Organization Management*, 36(2), 223–270.
- Wang A. C., Chiang T. J., Tsai C. Y., Lin T. T., Cheng B. S. (2013). Gender makes the difference: the moderating role of leader gender on the relationship between leadership styles and subordinate performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 122(2), 101–113.
- Wang, F. J., Chich-Jen, S. & Mei-Ling, T. (2010). Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy. *African Journal of Business Management*, 4(18), 3924-3936.
- Wang, S., Zhou, H., & Wen, P. (2014). Employment Modes, Charismatic Leadership and Organizational Citizenship Behavior. Explanations From Perceived Job Security. *Pakistan Journal of Statistics*, 30(5), 827-836.
- Wardiyanto. (2016). Komitmen Organisasi Pengurus Pondok Pesantren Ditinjau dari Karakter

- Demografi. *Jurnal Psikologi* 3(2), 94-103.
- Warson, Ahmad Munawir. (1997). *Al-Munawir: Kamus Arab-Indonesia*. Surabaya: PustakaProgresif.
- Watt J.H. van den Berg S. (2022). Sampling. In: Research Methods for Communication Science. Available from: <http://www.cios.org/readbook/rmcs/ch06.pdf>.
- Webb, Kerry S. (2009). Creating Satisfied Employees in Christian Higher Education: Research on Leadership Competencies. *Christian Higher Education*, 8 (1), 18-31.
- Weber, M. (1964). *The theory of social economic organization*. New York: The FreePress.
- Wijaya, Aksin. (2011). *Menusantarakan Islam: Menelusuri jejak pergumulan Islam yang tak kunjung usai di Nusantara*. Yogyakarta: Nadi Pustaka.
- Wimmer, R. D. & Dominick, J. R. (2006). *Mass media research: An introduction* (8th ed.). Wadsworth: Holly J. Allen.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the minnesota satisfaction questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota.
- Yiing, Lee Huey and Ahmad, Kamarul Zaman Bin. (2009). The Moderating Effects of Organizational Culture on The Relationship Between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and Between Organizational Commitment, and Job Satisfaction and Performance. *Leadership and Organization Development Journal*. 30 (1), 53-86.
- Yousef, D. A. (2001). Islamic Work Ethic: A Moderator between Organizational Commitment and Job

- Satisfaction in a Cross-Cultural Context. *Personnel Review*, 30(2), 152-169.
- Yukl, Gary A. (1994). *Leadership in organizations*. Jakarta: Prenhallindo.
- Yuningsih, Heni. (2015). Kebijakan Pendidikan Islam Masa Orde Baru. *Jurnal Tarbiyah UIN Sunan Gunung Djati Bandung*, 1(1), 175-194.
- Yunus, Mahmud & Qosih Bakar, Muhammad. (n.y.) al-Tarbiyah wa al-Ta'lim, juz al- awwal. Ponorogo: Dâru al-Salâm.
- Yunus, Mahmud. (2008). *Sejarah pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Mahmud Yunus Wadzurriyah.
- Yusof, A. and M.P. Shah (2008). Transformational Leadership and Leadership Subtitutes in Sports. Implications on Coaches' Job Satisfaction. *International Bulletin of Business Administration*, 3,112-120.
- Zainuddin, Muhadi & Abd. Mustaqim. (2008). *Studi kepemimpinan islam (telaah normatif & historis)*. Semarang: Putra Mediatama Press.
- Zareen, M., Razzaq, K. & Mujtaba, B., (2015). Impact of Transactional, Transformational and Laissez-Faire Leadership Styles on Motivation: A Quantitative Study of Banking Employees in Pakistan. *Public Organization Review*, 15(4): 531-549.
- Zarkasyi, A. S. (2005). *Gontor dan pembabaruan pendidikan pesantren*. Jakarta:Raja Grafindo Persada.
- Zarkasyi, Imam, (2009). *Diktat pekan perkenalan*. Gontor: Darussalam Press.
- Zdaniuk, A., & Bobocel, D. R. (2015). The role of idealized influence leadership in promoting

- workplace forgiveness. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 863- 877.
- Zeitchik, S. (2012). *10 Ways to define leadership*. Business News Daily.
- Ziemek, (1986). *Pesantren dalam perubahan sosial*. Jakarta, Indonesia: P3M
- Zhang Y., Xie Y. H. (2017). Authoritarian leadership and extra-role behaviors: a role-perception perspective. *Management and Organization Review*, 13(1), 147-166.
- Zhang, C. (2018). Relationship Between Leadership Styles and Job Satisfaction in Luxury Retail Project. Retrieved from http://digitalcommons.harrisburgu.edu/pmg_t_dandt/30
- Zubaedi. (2011). *Desain pendidikan karakter konsep dan aplikasinya dalam lembaga Pendidikan*. Jakarta: Kencana