

## KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI DI PESANTREN

Ahmad Hosaini

FKIP Universitas Wisnuwardhana Malang

Email: [hosainiahmad@ymail.com](mailto:hosainiahmad@ymail.com)

### *Abstract*

The aim of this article is to explore the concept of leadership and organizational culture on Islamic Boarding School. This article would also discuss about the relationship between leadership and organizational culture in Islamic Boarding School and also how the impact of them can develop commitment and satisfaction of personnel in that organization. In order to know about several beneficial performance of organization, this article aim of influence leadership and organizational culture in Islamic Boarding School on performance of organization. This article will be concluded with an argument that gaining deeper insight on the theoretical base of leadership in relation to organizational culture can be a valuable paradigm for the organization. The design used in this study is qualitative research with library research. The data collections are gathered from three steps, are: (1) orientation; (2) exploration; and (3) study focused. The result of this study shows that despite the relation between leadership and organizational culture, however gaining deeper theoretical insight into leadership is still an important objective, especially to be related to the performance of organization.

**Keywords:** Leadership, Organizational Culture, Islamic Boarding School

### PENDAHULUAN

Kepemimpinan dihubungkan dengan motivasi, pengaruh, memberikan contoh yang baik, dan memberikan arahan, (Daft dan Steers, 1986). Nicholls (1987) menjelaskan bahwa terdapat dua tipe kepemimpinan dalam perspektif yang berbeda yang sulit untuk dapat dijawab. Pertama, kepemimpinan dipandang sebagai mempengaruhi pribadi-pribadi tanpa menggunakan kekuasaan atau

otoritas. Kedua, kepemimpinan dipandang sebagai stimulasi yang diberikan oleh pemimpin pada organisasi untuk bergerak dan mencapai hasil. Hal ini mungkin atau mungkin tidak melibatkan kekuasaan atau otoritas.

Lee dan Chuang (2009), menjelaskan bahwa pemimpin yang luarbiasa tidak hanya menginspirasi potensi bawahannya untuk

meningkatkan efisiensi tapi juga memenuhi keperluan mereka dalam proses tercapainya tujuan organisasi. Kepemimpinan dapat dipahami sebagai suatu proses pengaruh berdasarkan nilai-nilai dan keyakinan yang jelas dan mengarah pada sebuah 'visi' untuk sekolah. Visi diartikulasikan oleh pemimpin yang berusaha untuk mendapatkan komitmen dari staf dan para pemangku kepentingan untuk masa depan ideal yang lebih baik bagi sekolah, peserta didik dan stakeholder (Bush, 2007).

Rivai & Arviyan (2009:7) menggariskan kepemimpinan yang baik sebagai berikut.

Kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang mampu membawa organisasi sesuai dengan asas-asas manajemen modern, sekaligus bersedia memberikan kesejahteraan dan kebahagiaan kepada bawahan dan masyarakat luas. Karena itu keberhasilan seseorang pemimpin dapat dinilai dari produktivitas dan prestasi yang dicapainya, juga dapat dinilai dari kepiawaiannya.

Dalam Qomar (2005) pesantren didefinisikan sebagai suatu tempat pendidikan dan pengajaran yang menekankan pelajaran agama Islam dan didukung asrama sebagai tempat tinggal santri yang bersifat permanen. Maka pesantren kilat atau pesantren ramadhan yang diadakan sekolah-sekolah umum misalnya tidak termasuk dalam pengertian ini.

Menurut Mastuhu dalam Mardiyah (2012:7), kepemimpinan kyai dalam pesantren didefinisikan sebagai 'seni' memanfaatkan seluruh daya (dana, sarana, dan tenaga) pesantren untuk mencapai tujuan

pesantren. Manifestasi yang menonjol dalam 'seni' memanfaatkan daya tersebut adalah cara menggerakkan dan mengarahkan unsur perilaku pesantren untuk berbuat sesuatu dengan kehendak pemimpin pesantren dalam rangka mencapai tujuan.

Budaya yang kuat merupakan kunci kesuksesan sebuah organisasi. Budaya organisasi mengandung nilai-nilai yang harus dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan bersama oleh semua individu atau kelompok yang terlibat di dalamnya (Mardiyah, 2012). Beberapa fungsi budaya organisasi bagi kehidupan organisasi adalah a) budaya sebagai pembeda antara organisasi yang satu dengan organisasi lain, b) budaya sebagai pembentuk identitas diri organisasi, c) budaya sebagai perekat organisasi, d) budaya sebagai alat kontrol (Mardiyah, 2012).

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dirancang menggunakan penelitian kepustakaan yang terfokus pada hubungan antara kepemimpinan kyai dengan budaya organisasi di pesantren. Pengumpulan data dilakukan dengan sumber data sekunder di mana data-data yang diperoleh dari beberapa jurnal dan buku-buku penelitian terkait yang berkenaan dengan judul dan fokus penelitian. Prosedur pengumpulan data dilakukan dengan tiga tahap, yaitu: (1) tahap orientasi; (2) tahap eksplorasi; dan (3) studi terfokus.

## HASIL PENELITIAN

### Kepemimpinan Kyai di Pesantren

Banyak sekali definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli dan banyak juga gaya kepemimpinan yang diperankan

oleh seorang pemimpin. Dari beberapa gaya kepemimpinan dapat diidentifikasi sebagai berikut. Menurut Imran dan Haque (2011) pemimpin transformasional adalah berorientasi pada masa depan, fokus pada perencanaan, berpikir terbuka, dan penuh semangat.

Pemimpin karismatik dapat menginspirasi orang lain untuk menyusun atau membangun kembali kenyataannya dalam cara-cara yang kreatif (Smircich dan Morgan, 1982). Pemimpin pelayan (*servant leaders*) menurut Greenleaf (1977) adalah mereka yang meletakkan kebutuhan orang lain, aspirasi dan harapan di atas kepentingannya sendiri. Spears dalam Sendjaya dan Sarros (2002) mengidentifikasi sepuluh karakteristik kepemimpinan pelayan (*leadership servant*), yaitu mendengarkan, empati, menyembuhkan, kesadaran, persuasi, konseptualisasi, berorientasi pada masa depan, mengurus, komitmen pada pertumbuhan orang, dan membangun komunitas.

Kepemimpinan spiritual (*spiritual leadership*), berasal dari kata *spirit*. Menurut Anderson dalam Karadag (2009), *spirit* berasal dari bahasa Latin *spiritus* dengan makna nafas. *Spirit* yang mana didefinisikan sebagai kekuatan abstrak yang menjaga hidup dan memperkuat seseorang bermakna hubungan seseorang yang paling dalam dengan dirinya dan kesadaran pada realitas sifat manusia. Pemimpin spiritual adalah pemimpin yang proaktif yang dapat merubah cara orang lain melihat dan bertindak. Mereka mengambil alih situasi dan mempengaruhi perilaku dan tindakan orang untuk mencapai tujuan umum secara objektif

yang dimana pada akhirnya akan membawa keberuntungan untuk kelompok secara keseluruhan (Modaff at al., 1992 dalam Frisdiantara dan Sahertian, 2012). Sementara kepemimpinan autentik, George dalam Rahman et al. (2010) menyatakan bahwa,

Pemimpin yang autentik benar-benar berkeinginan untuk melayani yang lain dengan kepemimpinannya. Mereka lebih tertarik untuk memberdayakan masyarakat yang mereka pimpin dalam membuat sebuah perbedaan dari pada mereka berada dalam kekuasaan, uang, atau gengsi mereka sendiri. Mereka mengajak dengan kualitas hatinya, dengan nafsu dan rasa haru, sesuai dengan kualitas pikiran mereka.

Ada empat atribut yang ditemukan di dalam kerangka kepemimpinan autentik 1) kesadaran diri, 2) transparansi, 3) Moral/etika dan 4) proses yang seimbang (Avolio dalam Rahman at al., 2010).

Kepemimpinan autentik (*authentic leadership*) dapat memasukkan transformasional, karismatik, pelayan (*servant*), spiritual, atau bentuk lain kepemimpinan positif. Akan tetapi, pemimpin yang autentik tidak perlu transformasional atau karismatik; bahkan mereka mempengaruhi kesadaran pengikut dari perspektif nilai/moral dan memberikan semangat pengikut dengan pemberian makna serta secara positif membangun realitas dirinya dan pengikut (Avolio & Gardner dalam Klenke, 2007).

Menurut Mastuhu dalam Mardiyah (2012:7), kepemimpinan kyai dalam pesantren didefinisikan sebagai 'seni' memanfaatkan seluruh daya (dana, sarana,

dan tenaga) pesantren untuk mencapai tujuan pesantren. Manifestasi yang menonjol dalam 'seni' memanfaatkan daya tersebut adalah cara menggerakkan dan mengarahkan unsur perilaku pesantren untuk berbuat sesuatu dengan kehendak pemimpin pesantren dalam rangka mencapai tujuan.

Dari beberapa hasil penelitian tentang gaya kepemimpinan kyai di pondok pesantren digambarkan sebagai berikut.

Gaya kepemimpinan bercorak alami, gaya kepemimpinan ini adalah pihak kyai tidak membuka ruang bagi pemikiran-pemikiran yang menyangkut penentuan kebijakan pesantren, mengingat hal itu menjadi wewenangnya secara mutlak (Qomar, 2005). Gaya kepemimpinan *legal-formal*, mekanisme kerja kepemimpinan ini adalah menggunakan fungsi kelembagaan, dalam hal ini masing-masing unsure berperan sesuai dengan bidangnya, dan secara keseluruhan bekerja mendukung keutuhan lembaga (Sukanto, 1999). Gaya kepemimpinan *religio-paternalistic* dimana adanya suatu gaya interaksi antara kyai dengan para santri atau bawahan didasarkan atas nilai-nilai keagamaan yang disandarkan kepada gaya kepemimpinan Nabi Muhammad saw., (Al-Mawardy, 1960). Gaya kepemimpinan *paternalistic* dan *free rein leadership*, dimana pemimpin pasif, sebagai seorang bapak yang memberikan kesempatan kepada anak-anaknya untuk berkreasi, tetapi juga otoriter, yaitu memberikan kata-kata final untuk memutuskan apakah karya anak buah yang bersangkutan dapat diteruskan atau harus dihentikan (Mansur, 2004).

Dari definisi dan gaya kepemimpinan di atas, kyai sebagai pemimpin pesantren

yang identik dengan kedalaman ilmu agamanya, menjunjung tinggi spiritualitas, mengayomi dan melayani santri di pesantren, mempunyai karisma yang tinggi dan mempunyai komitmen pada masa depan umat, maka kyai di pesantren adalah pemimpin yang autentik (*authentic leaders*).

Shamir & Eilam dalam Rahman et al (2010) mendefinisikan pemimpin autentik adalah pemimpin tidak memalsukan kepemimpinannya, tidak memimpin demi status atau pujian personal, original/asli, mereka tidak meniru orang lain, tindakannya adalah konsisten dengan keyakinan dan nilai-nilai yang dipercaya. Hal tersebut di atas tergambar dari seorang kyai di pesantren. Kyai di pesantren mempunyai tanggung jawab besar, tidak hanya melayani santri di pesantren tapi mengayomi semua unsur masyarakat di luar pesantren. Kyai sampai saat ini tidak pernah meminta dihargai atau meminta predikat sebagai pahlawan nasional, namun perjuangannya dalam menyelamatkan generasi umat manusia tidak diragukan lagi.

Kyai sebagai pemimpin pesantren adalah pahlawan sejati di bumi nusantara ini. Komitmen dan perjuangannya dalam memberantas penyakit moralitas masyarakat, menciptakan generasi emas masa depan, menghapus segala bentuk kekerasan dan penindasan baik secara fisik maupun psikologis, dan sebagai pengayom masyarakat tidak terbantahkan. Nilai dan keyakinan sebagai sumber perjuangan kyai dalam melayani umat.

### **Budaya Organisasi di Pesantren**

Budaya organisasi didefinisikan sebagai sistem yang menembus nilai, kepercayaan dan norma-norma dalam setiap

organisasi. Budaya organisasi dapat mendorong dan tidak dapat mendorong efektifitas tergantung pada karakteristik nilai, kepercayaan, dan norma-norma (Gibson at al., 1997 dalam Syauta at al., 2012). Seperangkat kepercayaan, perilaku, norma dan nilai membantu dalam membuat budaya secara efektif (Kotter and Heskett dalam Awadh dan Saad, 2013).

Budaya organisasi berdasarkan persepsi guru terdiri dari empat faktor, yaitu *administrative*, sosial, nilai, dan objektif (Karadag, 2009). Budaya organisasi hanya dapat dikembangkan oleh kepemimpinan (Bodinson dalam Karadag, 2009). Budaya organisasi dapat dimengerti sebagai hasil akhir dari perilaku secara etis dan tidak etis serta nilai-nilai, atau nilai-nilai merupakan sebuah perluasan dari budaya organisasi, (Schein, 1985; Schwartz, 1992 dalam Viinamaki, 2009). Budaya Organisasi adalah seperangkat nilai-nilai yang membantu anggota organisasi tahu bahwa yang dapat diterima dan yang tidak dapat diterima dalam organisasi (Ojo, 2012). Sementara Mardiyah (2012) menyimpulkan bahwa.

budaya organisasi diartikulasikan sebagai kristalisasi dari nilai-nilai serta merupakan kepercayaan maupun harapan bersama para anggota organisasi dalam hal ini anggota organisasi yang diajarkan dari generasi yang satu ke generasi yang lain di mana di dalamnya ada perumusan norma yang disepakati para anggota organisasi, mempunyai asumsi, persepsi, atau pandangan yang sama dalam menghadapi berbagai permasalahan dalam organisasi.

Dalam Robbins dan Judge (2008) menunjukkan bahwa ada tujuh karakteristik utama yang, secara keseluruhan, merupakan hakikat kultur sebuah organisasi. 1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko, 2) perhatian pada hal-hal rinci, 3) orientasi hasil, 4) orientasi orang, 5) orientasi tim, 6) keagresifan, dan 7) stabilitas. Sementara Mardiyah (2012) menjelaskan bahwa dalam organisasi pesantren terdapat budaya organisasi yang terdiri atas dua dimensi atau aspek. *Pertama*, aspek yang tampak (*tangible*), dapat diamati dan diukur berupa lingkungan fisik, perilaku serta konsepsi yang tertulis. *Kedua*, aspek yang tidak tampak (*untangible*), yaitu berupa filosofi, keyakinan, dan nilai-nilai.

#### **Hubungan Kepemimpinan Kyai dan Budaya Organisasi di Pesantren**

Ostroff, Kinicki, and Tamkins (2003) mengidentifikasi kepemimpinan sebagai proses penting yang bertindak berdasarkan iklim dan budaya organisasi. Budaya organisasi telah digambarkan sebagai mediator hubungan antara kepemimpinan transformasional dan inovasi organisasi (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996; Deshpande, Farley, & Webster, 1993; Jassawalla & Sashittal, 2002; Prather & Turrell, 2002 dalam Sarros et al., 2008). Pruzan dalam Viinamaki (2009) berpendapat bahwa pemimpin secara aktif memperkenalkan gagasan nilai-nilai organisasi dan pemangku kepentingan pada budaya *managerial* dan mengembangkan perspektif berdasarkan nilai pada organisasi.

Budaya organisasi dapat mempengaruhi bagaimana seseorang mengatur tujuan (*goals*) pribadi dan

professional, melakukan tugas dan mengelola hasil untuk mencapai tujuan tersebut (Hansen and Wernerfelt, 1989; Schein, 1990 dalam Lok dan Crawford, 2004). Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan merupakan bagian penting organisasi tentang komitmen dan kepuasan kerja. Akan tetapi, kontribusi penting yang telah ditunjukkan bahwa secara statistik budaya nasional dapat menghasilkan pengaruh cukup signifikan pada dampak demografi tertentu, *variable* kepemimpinan dan budaya organisasi pada komitmen dan kepuasan kerja (Lok dan Crawford, 2004).

Dalam penelitiannya Mardiyah (2012) menjelaskan bahwa kyai sebagai pemimpin pesantren mempunyai kemampuan mengkomunikasikan dan mengimplementasikan visi secara baik dan tepat sehingga memungkinkan terlaksananya peran kepemimpinan yang berhasil dalam menciptakan komitmen terhadap nilai-nilai pesantren dan budaya organisasi (*visioner leadership*). Hal ini didukung oleh penelitian Barnard dalam Viinamaki (2009) yang menjelaskan bahwa pemimpin harus mengkomunikasikan nilai dan visi pada organisasi.

Dari penjelasan di atas, kepemimpinan dan budaya organisasi saling mempengaruhi satu sama lain. Kepemimpinan mempengaruhi budaya organisasi, budaya organisasi mempengaruhi terhadap kepemimpinan di lembaga tersebut. Kepemimpinan dan budaya organisasi mempengaruhi komitmen dan kepuasan kerja personalia.

Kyai sebagai pemimpin pesantren mempunyai pengaruh besar dalam menciptakan budaya organisasi pesantren

lebih kondusif. Kyai mempunyai peran tinggi dalam mengendalikan pesantren, sehingga kepemimpinan kyai di pesantren diharapkan mampu menjadi solusi terbaik dalam membuat budaya organisasi di pesantren lebih nyaman dan menyenangkan.

### **Dampak Kepemimpinan Kyai terhadap Komitmen Lembaga**

Komitmen organisasi adalah derajat kepercayaan karyawan dalam menerima tujuan organisasi dan berkeinginan untuk tetap tinggal dalam organisasi (Marthis and Jackson, 2000 dalam Syauta et al., 2012). Komitmen organisasi merupakan indikator yang tepat terhadap prestasi kerja. Hal tersebut penting bagi manajer dan pemimpin untuk memberikan perhatian yang lebih pada komitmen karyawan dalam organisasi (Meyer et al., 1989 dalam Raja dan Palanichamy, 2013).

Gaya kepemimpinan transformasional berkorelasi dengan komitmen karyawan dalam organisasi dari pada kepemimpinan transaksional (Raja & Palanichamy, 2013). Pemimpin transformasional digambarkan sebagai orang yang berpengaruh, yang memberikan inspirasi, yang memberikan motivasi, yang berperikemanusiaan (Avolio & Bass dalam Khan et al., 2012). Kepemimpinan transformasional dihubungkan dengan budaya organisasi, terutama melalui proses artikulasi sebuah visi, dan untuk tingkatan yang lebih kecil melalui ikatan ekspektasi prestasi tinggi dan memberikan dukungan pribadi pada pekerja (Sarro et al., 2008).

Kepemimpinan yang jelek telah menghasilkan kegelisahan, ketidakamanan, ketidaktentuan, kerugian, keputusan yang

jelek, tidak efisien, produktivitas rendah, dan kejahatan sosial yang lain disekitar masyarakat (Eromafuru, 2013). Dalam hal ini perlu menciptakan kepemimpinan yang baik yang dapat menciptakan kenyamanan dan keamanan di lingkungan pesantren. Kyai sebagai pemimpin pesantren mempunyai tugas untuk mengkondisikan semua unsur yang ada dalam pesantren dapat terkendali dan menciptakan komitmen personalia dalam organisasi serta kerja yang menyenangkan. Hal tersebut penting karena kepuasan kerja dalam organisasi berpengaruh pada komitmen kerja personalia. Terciptanya komitmen pada organisasi akan berdampak pada kemajuan organisasi tersebut. Oleh karena itu, diperlukan kepemimpinan kyai yang positif. Semua unsur yang masuk dalam kategori kepemimpinan yang positif sebagaimana yang dijelaskan di atas adalah kepemimpinan yang autentik (*authentic leadership*).

Dalam penelitiannya Syauta at al (2012) menyimpulkan bahwa komitmen lembaga berpengaruh secara signifikan pada prestasi karyawan. Hal tersebut bermakna semakin tinggi komitmen organisasi semakin tinggi prestasi karyawan. Karyawan yang berkomitmen tinggi akan mencurahkan semua pikiran, kemampuan dan *skill* untuk kemajuan perusahaan. Sementara dalam penelitian Ojo (2012) menyimpulkan bahwa.

(i) budaya organisasi berpengaruh pada perilaku kerja karyawan dalam organisasi. (ii) budaya organisasi adalah penentu terhadap tingkat produktivitas organisasi dalam arti bahwa hal itu mempengaruhi perilaku karyawan untuk bekerja dan hal itu adalah masukan dari karyawan terhadap organisasi yang

menentukan tingkat produktivitasnya. (iii) perubahan budaya organisasi akan menyebabkan perubahan perilaku kerja karyawan dalam arti bahwa itu bukan apa yang telah diidentifikasi dengan organisasi dari masa lalu. Oleh karena itu, organisasi harus membuat perubahan dalam budaya mereka karena mudah bagi karyawan untuk belajar dan beradaptasi dengannya. (iv) budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja karyawan.

Dengan demikian, maka tugas kyai sebagai pemimpin pesantren adalah menciptakan komitmen personalia terhadap pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam. Apalagi dalam penelitian Mardiyah (2012) dijelaskan bahwa kyai sebagai pemimpin pesantren mempunyai kemampuan memahami, memberikan penjiwaan dan melaksanakan secara komitmen terhadap nilai-nilai pesantren untuk dijadikan dasar pijakan perilaku pesantren dalam mencapai tujuan pesantren, sehingga memungkinkan terlaksananya peran kepemimpinan yang berhasil dalam membangun budaya organisasi (*culture leadership*).

## KESIMPULAN

Dari paparan data beberapa hasil penelitian dan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi saling mempengaruhi satu sama lain. Kepemimpinan yang baik berkorelasi positif pada komitmen personalia dalam organisasi dan komitmen personalia dalam organisasi berpengaruh pada prestasi karyawan. Budaya organisasi memiliki

pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja karyawan. Dengan demikian, maka kyai sebagai pemimpin pesantren harus menjadi pemimpin yang memiliki atribut positif untuk menciptakan komitmen personalia dalam organisasi, sehingga prestasi personalia dan tujuan pesantren akan mudah tercapai. Atribut kepemimpinan yang memiliki unsur positif adalah kepemimpinan yang autentik. Kyai sebagai pemimpin pesantren adalah pemimpin yang autentik.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Al-Mawardy. 1960. *Al-Ahkamu al-Sultaniyah*. Bairut: Darul Fikr.
- Awadh, M., A., dan Saad, M., Alyahya. 2013. Impact of Organizational Culture on Employee Performance. *International Review of Management and Business Research (IRMBR)*. Vol. 2 Issue.1. ISSN: 2306-9007. (online), (<http://www.irmbjournal.com>), diakses 10 Desember 2013.
- Daft, L. R dan Steers, M.R. 1986. *Organizations: A Micro/Macro Approach*. Amerika:USA
- Erumafuru, G.,E. 2013. Building and Sustaining Supportive Organizational Culture through Innovative and Strategic Leadership. *International Journal of Humanities and Social Science*. Vol. 3 No. 11; June 2013. ISSN 2220-8488 (Print), 2221-0989 (Online). (<http://www.ijhssnet.com>). Diakses 10 Desember 2013.
- Frisdiantara, C., dan Sahertian, P. 2012. The Spiritual Leadership Dimension In Relation to Other Value-Based Leadership in Organization. *International Journal of Humanities and Social Science*. Vol. 2 No. 15; August 2012. ISSN 2220-8488 (Print), 2221-0989 (Online). (<http://www.ijhssnet.com>). Diakses 14 Desember 2013.
- Greenleaf. 1977. *Servant Leadership: A Journey into The Nature of Legitimate Power and Greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Imran, R., dan Haque, U.,A. 2011. Mediating Effect of Organizational Climate



- between Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour. Pakistan: *Journal of Psychological Research*, 2011, Vol. 26, No. 2, 183-199. (online), ([http://www.pjprnip.edu.pk/VOL26wPDF/FF5\\_3-397.pdf](http://www.pjprnip.edu.pk/VOL26wPDF/FF5_3-397.pdf)). Diakses 18 Desember 2013.
- Karadag, E. 2009. Spiritual Leadership and Organizational Culture: A Study of Structural Equation Modeling. *Turki: Educational Sciences: Theory & Practice* 9 (3) • Summer 2009 • 1391-1405. (online), (<http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ858928.pdf>). Diakses 18 Desember 2013.
- Khan et al. 2012. Leadership Styles as Predictors of Innovative Work Behavior. *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology* 2012, Vol. 9, No. 2, 17-22. (online), (<http://www.gcu.edu.pk/FullTextJour/PJSCS/2012/3.pdf>). Diakses 18 Desember 2013.
- Klenke, Karin. 2007. Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective. *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 3 Iss. 1, 2007, pp. 68-97 © 2007 School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University ISSN 1554-3145. (online), ([http://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol3iss1/klenke/Klenke\\_IJLS\\_V3Iss1.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol3iss1/klenke/Klenke_IJLS_V3Iss1.pdf)). Diakses 20 Desember 2013.
- Lee and Chuang. 2009. The Impact of Leadership Styles on Job Stress and Turnover Intention. *Taiwan Insurance Industry as an Example*. (online). ([www.hclee@ttu.edu.tw](http://www.hclee@ttu.edu.tw)). Diakses 19 Desember 2013.
- Lok, P., dan Crawford, J. 2004. *The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Cross-national comparison*. *The Journal of Management Development*. Vol. 23, No. 4, 2004. (online), ([www.emeraldinsight.com/0262-1711.htm](http://www.emeraldinsight.com/0262-1711.htm)). Diakses 20 Desember 2013.
- Mansur. 2004. *Moralitas Pesantren Meneguk Kearifan dari Telaga Kehidupan*. Yogyakarta: Safiria Insani Press.
- Mardiyah. 2012. *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*. Malang: Aditya Media Publishing
- Nicholls, J. 1987. Leadership in Organizations: Meta, Macro and Micro. *European Management Journal Volume 6 No 1. ISBN 0263-2373*. (online), (<http://www.iei.liu.se/fek/ljung-jorgen/material/seminar-in-lyon-january-2012/1.312772/JohnNicholls1987.pdf>). Diakses 21 Desember 2013.
- Ojo, O. 2012. Influence of Organizational Culture on Employee Work Behavior. *International Journal of Contemporary Business Studies*. Vol: 3, No: 11. November, 2012 ISSN 2156-7506. (online), (<http://www.akpinsight.webs.com>). Diakses 22 Desember 2013.
- Qomar, M. 2005. *Pesantren: Dari*

- Transformasi Metodologi Memuju Demokratisasi Institusi*. Jakarta: Erlangga.
- Rahman et al. 2010. Authentic Leadership for Democracy in Schools. *The Online Journal*. Volume 8 Issue 2 Spring 2010 Posted On Wed, Nov 30 -0001 00:00:00.
- Raja, & Palanichamy. 2013. Leadership Styles and Its Impact on Organizational Commitment. Pakistan: *The Journal of Commerce*, Vol. 3, No. 4, ISSN: 2218-8118, 2220-6043 Hailey College of Commerce, University of the Punjab, PAKISTAN. (online), ([http://joc.hcc.edu.pk/articlepdf/joc201144\\_india\\_15\\_23\\_1.pdf](http://joc.hcc.edu.pk/articlepdf/joc201144_india_15_23_1.pdf)). Diakses 18 Desember 2013.
- Rivai, V. & Arifin, A. 2009. *Islamic Leadership: Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spiritual*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Robbins, S.,P. dan Judge, T.,A. 2008. *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sarros et al. 2008. Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Volume 15 Number 2 November 2008 145-158 © 2008 Baker College 10.1177/1548051808324100 (online), (<http://jlos.sagepub.com>). Diakses 18 Desember 2013.
- Sendjaya, S. dan Sarros, J., C. 2002. Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 2002, Vol.9 No.2. (online), (<http://jlos.sagepub.com>). Diakses 18 Desember 2013.
- Smircich, L. dan Morgan, G. 1982. Leadership: The Management of Meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Volume 18, Number 3, Pages 257-273. ISSN:0021-8863. (Online), ([http://homepages.stmartin.edu/fac\\_staff/dconant/mba601/notes/LeadershipTheManagementOfMeaning.pdf](http://homepages.stmartin.edu/fac_staff/dconant/mba601/notes/LeadershipTheManagementOfMeaning.pdf)). Diakses 20 Desember 2013.
- Sukanto. 1999. *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*. Jakarta: LP3E.
- Syauta at al. 2012. The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia). *International Journal of Business and Management Invention*. ISSN: 2319-8028. Volume 1 Issue 1. (online), ([www.ijbmi.org](http://www.ijbmi.org)). Diakses 22 Desember 2013.
- Viinamaki, P., O. 2009. Intra-Organizational Challenges of Values-Based Leadership. *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* Vol. 14, No. 2 (2009). (online), ([http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo\\_vol14\\_no2\\_pages\\_6-13.pdf](http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol14_no2_pages_6-13.pdf)). Diakses 20 Desember 2013.