Tadbir: ***Journal of Islamic Education Management***, **Volume 4 No 1, June 2026**
E-ISSN: 3025-0315
Editorial Office: Jl. PP Al-Hikmah number 1-3 Binangun-Singgahan-Tuban-East Java, Indonesia, 62361
https://journal.iaialhikmahtuban.ac.id/index.php/tadbir

GAYA KEPEMIMPINAN KARISMATIK KH. FATHUL HUDA DALAM MENINGKATKAN LOYALITAS GURU DI MA'HAD BAHRUL HUDA TUBAN

Abida Almas Naila[1], Mujib Ridlwan[2], Ahmad Suyanto[3]
[4]Universitas Al-Hikmah Indonesia, abidaalmasnailad@gmail.com
[5]Universitas Al-Hikmah Indonesia, mujib@yahoo.com
[6]Universitas Al-Hikmah Indonesia, ahmadsuyanto1987@gmail.com

DOI:		
Received: April 2026	Accepted: Mei 2026	Published: June 2026

Abstrak :
Kepemimpinan merupakan faktor strategis dalam membangun dan mempertahankan loyalitas sumber daya manusia pada lembaga pendidikan, termasuk pesantren. Loyalitas guru tidak hanya dipengaruhi oleh faktor kesejahteraan dan lingkungan kerja, tetapi juga oleh kemampuan pemimpin dalam membangun keteladanan, kedekatan emosional, serta komitmen terhadap nilai-nilai yang dianut lembaga. Dalam konteks pesantren, kiai memiliki posisi sentral yang tidak hanya berfungsi sebagai pemimpin formal, tetapi juga figur moral dan spiritual yang mampu memengaruhi sikap serta perilaku para guru. KH. Fathul Huda sebagai pengasuh Ma'had Bahrul Huda Tuban menunjukkan karakteristik kepemimpinan karismatik yang berperan dalam meningkatkan loyalitas guru melalui pendekatan personal, keteladanan, dan pembinaan berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk: 1) Mendeskripsikan gaya kepemimpinan karismatik KH. Fathul Huda dalam meningkatkan loyalitas guru di Ma'had Bahrul Huda Tuban, 2) Mengidentifikasi bentuk-bentuk loyalitas guru terhadap lembaga dan kepemimpinan karismatik KH. Fathul Huda di Ma'had Bahrul Huda Tuban. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Data diperoleh melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi terhadap pengasuh, guru, serta pihak terkait. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, sedangkan keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan karismatik KH. Fathul Huda ditandai oleh visi yang jelas, komunikasi yang efektif, kepekaan terhadap kebutuhan guru, kemampuan menjadi agen perubahan, serta keteladanan pribadi yang kuat. Kepemimpinan tersebut mampu menumbuhkan loyalitas afektif, normatif, dan kontinuan pada guru. Kebaruan penelitian ini terletak pada temuan bahwa loyalitas guru terbentuk tidak hanya melalui faktor organisasi, tetapi juga melalui internalisasi nilai-nilai kepesantrenan, keteladanan kiai, pembinaan spiritual, budaya pengabdian, dan hubungan kekeluargaan yang kuat. Temuan ini memperkaya kajian kepemimpinan karismatik dalam konteks pesantren sebagai faktor penting dalam membangun loyalitas guru secara berkelanjutan.

Kata Kunci : *Kepemimpinan Karismatik, Loyalitas Guru, Loyalitas Afektif, Loyalitas Normatif, Loyalitas Kontinuan, Pesantren.*

[1] Abida Almas Naila
[2] Mujib Ridlwan
[3] Ahmad Suyanto
[4] Universitas Al-Hikmah Indonesia
[5] Universitas Al-Hikmah Indonesia
[6] Universitas Al-Hikmah Indonesia

ABSTRACT

Leadership is a strategic factor in building and maintaining human resource loyalty within educational institutions, including Islamic boarding schools (*pesantren*). Teacher loyalty is influenced not only by welfare and work environment factors but also by a leader's ability to demonstrate exemplary conduct, foster emotional closeness, and strengthen commitment to institutional values. In the context of a *pesantren*, the *kiai* occupies a central position, functioning not only as a formal leader but also as a moral and spiritual figure capable of influencing teachers' attitudes and behaviors. KH. Fathul Huda, the leader of Ma'had Bahrul Huda Tuban, demonstrates charismatic leadership characteristics that contribute to enhancing teacher loyalty through personal approaches, exemplary behavior, and continuous guidance. This study aims to: 1) Describe the charismatic leadership style of KH. Fathul Huda in enhancing teacher loyalty at Ma'had Bahrul Huda Tuban, 2) Identify the forms of teacher loyalty toward the institution and the charismatic leadership of KH. Fathul Huda. This research employed a qualitative approach using a case study design. Data were collected through observation, in-depth interviews, and documentation involving the *kiai*, teachers, and other relevant participants. Data analysis was conducted through data reduction, data display, and conclusion drawing, while data validity was ensured through source and technique triangulation. The findings reveal that KH. Fathul Huda's charismatic leadership is characterized by a clear vision, effective communication, sensitivity to teachers' needs, the ability to act as an agent of change, and strong personal role modeling. This leadership style fosters affective, normative, and continuance loyalty among teachers. The novelty of this study lies in the finding that teacher loyalty is shaped not only by organizational factors but also through the internalization of *pesantren* values, the *kiai's* exemplary conduct, spiritual development, a culture of dedication, and strong familial relationships. These findings enrich the discourse on charismatic leadership within the *pesantren* context as a significant factor in fostering sustainable teacher loyalty.

Keywords: *Charismatic Leadership, Teacher Loyalty, Affective Loyalty, Normative Loyalty, Continuance Loyalty, Islamic Boarding School (Pesantren).*

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi dan kemajuan teknologi informasi yang cepat, lembaga pendidikan dihadapkan pada tuntutan yang semakin kompleks. Lembaga pendidikan dituntut untuk meningkatkan kualitas dan daya saing sumber daya manusianya. Dalam lembaga pendidikan berbasis pesantren, selain aspek kurikuler dan keagamaan, faktor kepemimpinan menjadi peran penting dalam mengarahkan, menjaga komitmen, dan memotivasi para guru. Kepemimpinan merupakan komponen strategis dalam kehidupan organisasi pendidikan. Kepemimpinan berperan dalam memengaruhi arah pengembangan, budaya kerja, serta komitmen sumber daya manusia untuk mewujudkan tujuan institusi.[7]

Dalam sebuah organisasi, pemimpin memiliki tanggung jawab utama untuk mengarahkan dan membimbing anggotanya mencapai tujuan bersama secara efektif. Untuk mewujudkan hal tersebut, pemimpin dituntut mampu membangkitkan semangat kerja, menanamkan komitmen, serta menumbuhkan loyalitas kepada para pengikutnya. Hal ini bertujuan agar mereka dapat melaksanakan tugas secara optimal. Oleh sebab itu, seorang pemimpin tidak hanya berorientasi pada peningkatan produktivitas sumber daya manusia, tetapi juga berperan dalam membentuk sikap loyal para anggota terhadap organisasi.[8]

Lembaga pendidikan Islam berbasis pesantren memiliki karakteristik yang khas. Di lingkungan pesantren seorang pemimpin atau kiai tidak hanya bertugas pada aspek administratif, tetapi juga berperan sebagai figur spiritual dan moral.[9] Di pesantren bentuk kepemimpinan yang efektif harus mampu menyatukan dimensi religius dan kultural, serta manajerial untuk menjaga identitas sekaligus meningkatkan mutu pendidika.[10] Kepemimpinan kiai sering kali bersifat karismatik, yakni kepemimpinan yang bersumber dari keteladanan, integritas pribadi, serta wibawa keilmuan dan spiritual. Gaya kepemimpinan karismatik ini memungkinkan kiai memiliki pengaruh yang kuat dalam membentuk sikap, perilaku, dan loyalitas guru terhadap lembaga pesantren.

Gaya kepemimpinan dapat dipahami sebagai seperangkat pola perilaku yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam upaya memengaruhi tindakan maupun sikap individu lain agar sesuai dengan arah yang dikehendaki.[11] Gaya kepemimpinan menjadi faktor krusial dalam menentukan arah, budaya, kinerja lembaga pendidikan serta menentukan keberhasilan visi dan misi yang telah ditetapkan. Gaya kepemimpinan karismatik adalah salah satu gaya kepemimpinan yang sering dikaji karena kemampuannya dalam memotivasi dan menarik komitmen pengikut.[12] Dalam manajemen pendidikan Islam di pesantren, kepemimpinan karismatik dipandang sebagai model kepemimpinan yang mampu menumbuhkan inspirasi serta loyalitas para pengikut.[13]

Secara teoretis dan empiris, gaya kepemimpinan karismatik memiliki hubungan positif dengan perilaku loyalitas. Pemimpin karismatik mampu menciptakan identifikasi, kekaguman,

---

[7] Irjus Indrawan and Fiddian Khairudin, "Kepemimpinan Dalam Organisasi Pendidikan," *QOUBA : Jurnal Pendidikan* 1, no. 2 (2024): 67–78.

[8] Frendy Wibowo, Sigit Setiyanto, and Habib Bahtiar, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan," *Journal of Management and Digital Business* 2, no. 3 (2022): 128–38, https://doi.org/10.53088/jmdb.v2i3.587.

[9] Nyayu Khodijah Erdiansyah and Febriyanti, "Kepemimpinan Karismatik Dalam Membangun Pendidikan Islam Yang Unggul," *Nusantara: Jurnal Pendidikan Indonesia* 4, no. 1 (2024): 313–26, https://doi.org/10.14421/njpi.2024.v4i1-19.

[10] Fuzi Fauziah and Moh Syamsul, "Kecerdasan Spiritual Santri," *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 1 (2025): 233–43.

[11] Maudy Rosalina and Lela Nurlaela Wati, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan," *Jurnal Ekobis : Ekonomi Bisnis & Manajemen* 10, no. 1 (2020): 18–32, https://doi.org/10.37932/j.e.v10i1.26.

[12] Muhammad Rafli et al., "Analisis Efektivitas Kepemimpinan Kharismatik Terhadap Kinerja Dan Keberhasilan Organisasi : Studi Kasus Industri Manufaktur," *Indonesian Journal of Public Administration* 1, no. 3 (2024): 1–16.

[13] Satriawan Muhammad, "Kepemimpinan Karismatik Dalam Aspek Manajemen Pendidikan Islam," *Al-Karim Journal Of Islamic and Aducation Research* 2, no. 4 (2024): 240–50.

serta loyalitas yang kuat dari guru karena hubungan yang terbangun tidak hanya formal tetapi juga emosional. Penelitian dalam konteks sekolah di Indonesia menunjukkan bahwa persepsi kebijakan pemimpin yang inspiratif berkorelasi dengan peningkatan komitmen dan retensi guru.[14]

Dalam lingkungan pesantren, loyalitas guru juga sering dikaitkan dengan hubungan spiritual dan keteladanan moral yang ditampilkan oleh seorang kiai.[15] Loyalitas semakin kuat apabila pemimpin mampu menunjukkan karisma, keteladanan, serta kedekatan emosional yang menumbuhkan rasa percaya dari para pengikutnya. Dengan demikian, gaya kepemimpinan karismatik dipandang sebagai pendekatan yang efektif dalam membangun keterikatan dan dedikasi anggota terhadap organisasi di pesantren.

Meskipun kepemimpinan berpotensi meningkatkan komitmen guru, banyak lembaga pendidikan masih mengalami rendahnya loyalitas guru. Baik dalam hal, absensi, antusiasme terhadap program melemah, hingga tingkat pergantian guru yang cukup tinggi. Penurunan loyalitas tersebut secara langsung memengaruhi mutu pembelajaran dan stabilitas organisasi sekolah atau pesantren.[16] Dalam penelitian teoretis loyalitas guru dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti gaya kepemimpinan, kenyamanan dalam bekerja, bentuk penghargaan yang diterima, kualitas hubungan interpersonal antara guru dan pemimpin, serta karakter budaya lembaga tempat mereka mengabdi.[17]

Loyalitas guru merupakan komponen penting yang menggambarkan tingkat keterikatan, kesetiaan, dan komitmen guru terhadap lembaga. Loyalitas guru terbagi menjadi tiga dimensi, yaitu komitmen afektif (keterikatan emosional), komitmen normatif (rasa wajib untuk tetap mengabdi), dan komitmen kontinuan (pertimbangan manfaat dan konsekuensi bila meninggalkan lembaga).[18] Lingkungan kerja di Ma'had Bahrul Huda ditandai dengan suasana kekeluargaan, nilai keikhlasan, dan semangat pengabdian. Guru tidak hanya menjalankan tugas mengajar, tetapi juga terlibat aktif dalam berbagai kegiatan Ma'had di luar kewajiban formal. Berdasarkan hasil wawancara dengan guru Ma'had ditemukan adanya indikasi loyalitas kerja yang kuat. Hal ini tercermin dari kesediaan Ustazah Maria Ulfah untuk mendampingi santri di luar jam kerja seperti mengantar santri berobat ke rumah sakit di malam hari. Beliau menyampaikan, *"Kalau santri membutuhkan, saya tidak melihat jam kerja lagi. Pernah malam hari saya mengantar santri ke rumah sakit, karena bagi saya santri sudah seperti keluarga sendiri"* (Wawancara, Maria Ulfah, 2025). Bentuk loyalitas lainnya juga terlihat dari kesetiaan beliau dalam mengabdi di lembaga selama kurang lebih delapan tahun. Hal tersebut diungkapkan dalam pernyataannya, *"Sejak awal mengajar sampai sekarang sudah tujuh tahun, saya tetap bertahan karena merasa nyaman dan merasa memiliki tanggung jawab untuk ikut membesarkan Ma'had ini"* (Wawancara, 2025). Selain itu, loyalitas personal kepada pimpinan Ma'had juga tampak jelas. Ustazah Maria Ulfah menyatakan, *"Kalau Abah memanggil ke rumah, saya berusaha datang kapan pun, karena beliau sudah seperti orang tua sendiri dan saya merasa sudah menjadi bagian dari perjuangan beliau"* (Wawancara, 2025).[19]

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa loyalitas guru tidak semata-mata didasarkan pada pertimbangan kebutuhan ekonomi atau keterbatasan alternatif pekerjaan, melainkan lebih pada

[14] Amzah Lailatul Husna, Miftahurrahmah, M, "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Menerapkan Nilai Dan Perilaku Islami Terhadap Loyalitas Guru Di KB Kapalo Koto Padang Pariawan," *AL-MARSUS: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 1 (2024): 75–88.

[15] Choirun Niswah et al., "Analisis Peran Lembaga Pendidikan Pesantren Dalam Membagun Karakter Dan Ilmu Pengetahuan," *Jurnal Ilmiah Multidisiplin* 3 (2025): 308–16.

[16] Isnaini Nurul Hidayati and Muh Hanif, "Loyalitas Tenaga Pendidik : Faktor Penentu Dan Implikasinya Pada Sekolah Di SMPN 4 Satu Atap Karangjambu," *Ideguru : Jurnal Karya Ilmiah Guru* 10, no. 1 (2025): 797–805.

[17] Ray Octafian Petra Arnol Vini Bulunisora Harita, "Membangun Loyalitas Karyawan Melalui Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja," *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis* 5, no. 2 (2025): 550.

[18] Lilah Holilah et al., "Pengaruh Kepemimpinan Karismatik Dan Kompetensi Kepribadian Guru Terhadap Disiplin Kerja Guru," *AKSARA: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 2021, 563–76.

[19] Mariyah Ulfah, *Wawancara*, Koordinator Madin Putri Ma'had Bahrul Huda, Tuban, 8 Desember 2025.

adanya rasa nyaman, keterikatan emosional, serta dorongan moral untuk terus mengabdi di Ma'had Bahrul Huda. Hal ini mencerminkan dimensi komitmen afektif dan normatif, di mana guru merasa memiliki hubungan emosional yang kuat dengan lembaga serta merasa berkewajiban secara moral untuk tetap setia dan berkontribusi bagi keberlangsungan Ma'had.

Ma'had Bahrul Huda Tuban memiliki posisi strategis sebagai lembaga pendidikan Islam yang memadukan tradisi pesantren salaf dengan pola pengelolaan kelembagaan yang lebih modern. Berbagai kegiatan pembinaan keagamaan dan program pengembangan keterampilan yang dijalankan menunjukkan adanya upaya untuk menginternalisasikan nilai-nilai religius sekaligus memperkuat kapasitas sumber daya manusia. Kondisi tersebut menjadikan Ma'had sebagai lokasi yang relevan untuk mengkaji dinamika kepemimpinan serta loyalitas guru. Temuan dalam studi pengabdian masyarakat yang mengimplementasikan pendekatan *Asset-Based Community Development* mengindikasikan bahwa pesantren ini memiliki modal sosial dan sumber daya kelembagaan yang penting untuk diteliti lebih lanjut.[20]

Berdasarkan hasil observasi lapangan, KH. Fathul Huda sebagai figur sentral kepemimpinan di Ma'had Bahrul Huda menunjukkan gaya kepemimpinan karismatik yang tercermin dalam keteladanan sikap, kedekatan emosional, serta konsistensi beliau dalam membina para guru. Keteladanan tersebut tampak dari keistiqamahan KH. Fathul Huda dalam melaksanakan salat berjamaah bersama para guru dan santri di masjid Ma'had, yang secara tidak langsung menanamkan nilai kedisiplinan dan kebersihan. Selain itu, KH. Fathul Huda juga menunjukkan keteladanan dalam menjaga kebersihan lingkungan Ma'had. Hal ini terlihat ketika beliau berkeliling area pondok, secara langsung memberikan contoh dengan memungut sampah, merapikan sandal yang berserakan, serta mengajak guru dan santri untuk bersama-sama menjaga kerapian dan kebersihan lingkungan. Kedekatan emosional KH. Fathul Huda dengan para ustaz dan ustazah juga tampak jelas dalam interaksi keseharian. Hal ini terlihat ketika selesai salat berjamaah Isya', beliau berkeliling menghampiri halaqah guru yang sedang melaksanakan kegiatan membaca Surah Al-Mulk dengan santri. Pada momen tersebut, KH. Fathul Huda tidak hanya hadir sebagai pimpinan, tetapi juga sebagai pembina spiritual yang memberikan nasihat singkat dan penguatan nilai keikhlasan kepada para guru setelah kegiatan selesai.[21] Pola kepemimpinan yang menekankan keteladanan dan kedekatan personal ini menjadikan arahan dan kebijakan pimpinan diterima oleh guru dengan penuh kesadaran dan keikhlasan. Dengan demikian, kepemimpinan KH. Fathul Huda tidak semata-mata bersandar pada kewenangan struktural, melainkan pada wibawa moral, keteladanan nyata, serta kepercayaan yang tumbuh dari hubungan emosional yang kuat antara pimpinan dan guru.

Dalam lingkungan pesantren, kiai berperan sebagai penggerak institusional dan figur panutan mempengaruhi dinamika organisasi pesantren secara signifikan.[22] Secara praktis, perpaduan antara karisma, keteladanan, dan hubungan emosional yang ditunjukkan kiai tidak hanya memperkuat motivasi intrinsik para guru, tetapi juga meneguhkan norma-norma pesantren yang mendorong retensi dan dedikasi kerja. Oleh karena itu, kajian empiris mengenai gaya kepemimpinan KH. Fathul Huda di Ma'had Bahrul Huda menjadi penting untuk memahami

[20]Izzu Syakh Ahmad Baihaqi Moh. Syamsul Muarif, Moch. Nurcholis, "Tranformasi Pendidikan Pesantren Melalui Bahrul Huda Tuban Melalui Pengembangan Komunitas Berbasis Aset (ABCD)," *Communnity Development Journal* 6, no. 3 (2025): 4665–72.

[21] *Catatan Lapangan*, Ma'had Bahrul Huda Tuban, 27 November 2025 (Observasi pada pelaksanaan pembacaan Surat Al-Mulk di Masjid KH. Hasyim Asy'ari).

[22] Nur Afif Nurhadi Kastamin, Abas Mansur Tamam, "Prototipe Kepemimpinan Kiai Di Pesantren Tradisional," *Jurnal Dirosah Islamiyah* 4, no. 2021 (2022): 1–6, https://doi.org/10.47467/jdi.v4i1.436.

proses sosial psikologis yang menghubungkan pola kepemimpinan lokal dengan terbentuknya loyalitas guru.[23]

Namun hingga saat ini belum ada kajian akademik yang mendeskripsikan secara sistematis bagaimana gaya kepemimpinan karismatik dari KH. Fathul Huda diterapkan dalam meningkatkan loyalitas guru, bagaimana bentuk-bentuk loyalitas tersebut, serta mekanismenya dalam lembaga pendidikan berbasis pesantren. Hal ini menjadi penting karena loyalitas guru memegang peran strategis, guru yang loyal akan berkomitmen jangka panjang, aktif dalam inovasi lembaga, lebih berkontribusi terhadap visi dan misi lembaga, lebih besar kemungkinan memfasilitasi perubahan positif, dan mendukung kualitas pendidikan di pesantren. Sedangkan rendahnya loyalitas dapat berdampak pada tingginya pergantian guru, menurunnya kualitas pembelajaran, dan melemahnya identitas lembaga.[24]

Berdasarkan uraian latar belakang, kajian teoretis, dan kesenjangan penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan serta menganalisis secara kualitatif, mendalam, dan menyeluruh mengenai: (1) Gaya kepemimpinan karismatik KH. Fathul Huda dalam membangun dan meningkatkan loyalitas guru di Ma'had Bahrul Huda Tuban, dan (2) Bentuk loyalitas guru terhadap lembaga serta kepemimpinan karismatik KH. Fathul Huda di Ma'had Bahrul Huda Tuban. Dengan mempertimbangkan pentingnya fenomena tersebut, peneliti merasa perlu melakukan studi dengan judul penelitian "Gaya Kepemimpinan Karismatik KH. Fathul Huda dalam meningkatkan loyalitas guru di Ma'had Bahrul Huda Tuban".

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis deskriptif. Penelitian kualitatif merupakan metode yang digunakan untuk meneliti objek pada kondisi alamiah dengan peneliti sebagai instrumen kunci dan analisis data bersifat induktif.[25] Penelitian kualitatif adalah pendekatan ilmiah yang digunakan untuk menelaah suatu fenomena secara mendalam melalui penggambaran data dan fakta menggunakan kata-kata secara komprehensif terhadap subjek penelitian. [26] Dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, peneliti berusaha menguraikan fenomena secara rinci dan menyeluruh dengan tetap mempertimbangkan berbagai konteks dan kondisi yang relevan.[27] Penelitian kualitatif memungkinkan peneliti terlibat langsung dalam realitas sosial, memahami makna tindakan, persepsi, dan pengalaman guru serta dinamika kepemimpinan yang terjadi di lingkungan pesantren.

Metode deskriptif dipilih karena penelitian ini menggambarkan realitas secara sistematis, faktual, dan akurat kepemimpinan karismatik KH. Fathul Huda serta dinamika loyalitas guru di Ma'had Bahrul Huda Tuban. Melalui metode ini, peneliti dapat menjelaskan keterkaitan antara praktik kepemimpinan karismatik yang dijalankan oleh KH. Fathul Huda dan berbagai perubahan yang muncul pada aspek loyalitas guru, mulai dari bentuk-bentuk keterikatan, kepatuhan, hingga komitmen mereka terhadap lembaga.

Teknik pengumpulan data merupakan serangkaian prosedur ilmiah yang digunakan dalam penelitian untuk memperoleh informasi secara sistematis sesuai dengan fokus dan permasalahan

[23] Kolifatur Rosidah, "Kepemimpinan Transformatif Kiai Dalam Sistem Pendidikan Pesantren Salaf Di Pondok Pesantren Nurul Qadim Kabupaten Probolinggo," *Tasamuh: Jurnal Studi Islam* 17, no. April (2025): 71–91.
[24] Muhammad, "Kepemimpinan Karismatik Dalam Aspek Manajemen Pendidikan Islam."
[25] Rizal Safarudin, Martin Kustati, and Nana Sepriyanti, "Penelitian Kualitatif," *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research* 3, no. 2 (2023): 9680–94.
[26] Aida Rahmi Nasution Tri Wulandari, Dewi Purnama Sari, "Deskripsi Mendalam Untuk Memastikan Keteralihan Temuan Penelitian Kualitatif," *Jurnal Literasiologi* 11, no. 2 (2024): 124–31, https://doi.org/https://doi.org/10.47783/literasiologi.v9i4.
[27] Muhammad Syaiful Anwar, Dwi Ratnasari, and Diah Puji Lestari, "Kurikulum Merdeka Sebagai Upaya Peningkatan Kualitas Pendidikan Pada Abad 21 Di Pendidikan Dasar," *Jurnal Ilmiah Pendidikan Guru Sekolah Dasar* 18, no. 1 (2025): 13–20.

penelitian.[28] Melalui teknik ini, peneliti mengumpulkan data yang relevan, akurat, dan dapat dipertanggungjawabkan guna mendukung proses analisis dan penarikan kesimpulan dalam penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan tiga teknik utama pengumpulan data, yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Ketiga teknik ini merupakan standar penelitian kualitatif yang digunakan untuk menggali fenomena sosial secara komprehensif dan memastikan keabsahan data melalui teknik triangulasi.[29]

Dalam penelitian kualitatif, uji keabsahan data merupakan tahap penting untuk memastikan bahwa temuan penelitian dapat dipercaya, dapat dialihkan, konsisten, dan objektif. Pemeriksaan keabsahan data bukan hanya untuk menjawab kritik bahwa penelitian kualitatif tidak bersifat ilmiah, tetapi merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari metodologi penelitian itu sendiri.[30] Uji keabsahan dalam penelitian ini mengikuti empat indikator utama, yaitu kredibilitas *(credibility)*, keteralihan *(transferability)*, kebergantungan *(dependability)*, dan konfirmabilitas *(confirmability)*. Uji keabsahan data dalam penelitian Gaya Kepemimpinan Karismatik KH. Fathul Huda dalam Meningkatkan Loyalitas Guru di Ma'had Bahrul Huda Tuban dengan rincian :

Analisis data dalam penelitian kualitatif merupakan proses mengolah, mengorganisasi, dan menginterpretasi data lapangan berdasarkan hasil wawancara, observasi, serta dokumentasi agar bermakna dan mampu menjawab fokus penelitian. Analisis data dalam penelitian kualitatif bersifat induktif, yaitu proses pengolahan data yang dimulai dari temuan di lapangan, kemudian disusun menjadi pola hubungan atau hipotesis awal yang digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan pemahaman yang lebih mendalam terhadap fenomena yang diteliti.[31] Analisi data pada penelitian ini menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi tiga langkah utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan Kesimpulan atau verifikasi.[32]

Hasil dan Diskusi

A. Gaya Kepemimpinan Karismatik KH. Fathul Huda dalam Meningkatkan Loyalitas Guru Ma'had Bahrul Huda Tuban

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diterapkan memiliki karakteristik kuat sebagai kepemimpinan karismatik. Secara teoretis, kepemimpinan karismatik merupakan kepemimpinan yang bersumber dari kualitas luar biasa yang dimiliki pemimpin sehingga mampu menarik kepercayaan dan ketaatan pengikutnya.[33] Sementara itu, menurut Conger dan Kanungo dalam buku Teori Kepemimpinan menegaskan bahwa kepemimpinan karismatik terbentuk melalui respons emosional pengikut terhadap perilaku dan nilai yang ditunjukkan pemimpin.[34]

Kepemimpinan karismatik dalam perspektif ilmu manajemen pendidikan merujuk pada kemampuan pemimpin dalam memengaruhi pengikut melalui kekuatan personal, keteladanan, serta daya tarik emosional yang melampaui otoritas formal. Dalam konteks pendidikan pesantren

[28] Mukhlash Abrar, *Teknik Pengumpulan Data Kualitatif : Suatu Pengantar*, ed. Team UNJA PUBLISHER, 1st ed. (UNJA PUBLISHER, 2024).
[29] Ak Bambang Arianto, S.E., M.A., M.Ak., *Triangulasi Metoda Penelitian Kualitatif*, ed. Irma Kharisma Hatiebi et al., 1st ed. (Borneo Novelty Publishing, 2024).
[30] Arnild Augina Mekarisce, "Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Pada Penelitian Kualitatif Di Bidang Kesehatan Masyarakat," *Jurnal Ilmiah Kesehatan Masyarakat* 12, no. 3 (2020).
[31] Halimah Sa'diyah Qomaruddin, "Kajian Teoritis Tentang Teknik Analisis Data Dalam Penelitian Kualitatif : Perspektif Spradley, Miles Dan Huberman," *Journal of Management, Accounting and Administration* 1, no. 2 (2024): 77–84.
[32] Rony Zulfirman, "Implementasi Metode Learning Dalam Peningkatan Hasil Belajar Siswa Pada Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam DI MAN 1 Medan," *JPP (Jurnal Penelitian, Pendidikan Dan Pengajaran)* 3, no. 2 (2022): 147–53.
[33] Leppan, "Analisis Model Kepemimpinan Karismatik Terhadap Kinerja Pengurus Basan Eksekutif Mahasiswa Fakultas Budaya Dan Kepemimpinan Kristen IAKN Toraja."
[34] Dr. Wendy Sepmady Hutahaean, S.E., *Teori Kepemimpinan*.

kepemimpinan karismatik tidak hanya dimaknai sebagai kemampuan memengaruhi secara personal, tetapi juga mencakup dimensi spiritual, moral, dan sosial yang terinternalisasi dalam perilaku pemimpin.

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa KH. Fathul Huda tidak hanya memimpin secara struktural, tetapi juga melalui keteladanan dan pengaruh emosional. Hal ini sebagaimana sesuai dengan hasil observasi, bahwa KH. Fathul Huda secara istiqamah melaksanakan salat berjamaah bersama guru dan santri serta memberikan contoh langsung dalam menjaga kebersihan lingkungan Ma'had."[35] Selain itu, hubungan emosional antara pemimpin dan guru menjadi faktor dominan. Hal ini diperkuat oleh pernyataan dari ustazah Mariyah :

> "Kalau Abah memanggil ke rumah, saya berusaha datang kapan pun, karena beliau sudah seperti orang tua sendiri."[36]

Kutipan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak hanya membangun kepatuhan formal, tetapi juga keterikatan emosional yang mendalam. Dalam teori kepemimpinan karismatik, kondisi ini disebut sebagai *emotional attachment*, yaitu keterikatan emosional pengikut terhadap pemimpin yang menjadi dasar munculnya loyalitas.[37] KH. Fathul Huda berhasil mendorong guru untuk mengedepankan nilai pengabdian dibandingkan kepentingan pribadi. Guru tidak lagi bekerja semata-mata karena kewajiban profesional, tetapi karena dorongan moral dan spiritual. Gaya kepemimpinan karismatik KH. Fathul Huda dalam meningkatkan loyalitas guru terbentuk melalui keteladanan nyata dalam tindakan, penanaman nilai spiritual (keikhlasan dan pengabdian), dan hubungan emosional yang kuat dengan guru, hal ini secara simultan membentuk loyalitas yang bersifat intrinsik dan berkelanjutan. Ditemukan juga karakteristik karismatik lain dalam diri KH. Fathul Huda dalam meningkatkan loyalitas kerja guru di Ma'had Bahrul Huda. Adapun penjelasan dari sikap karismatik KH. Fathul Huda di Ma'had Bahrul Huda sebagai berikut :

1. Visi yang Jelas

Karakteristik kepemimpinan karismatik KH. Fathul Huda yang teridentifikasi dalam hasil penelitian adalah adanya visi yang jelas, kuat, dan mampu diinternalisasikan kepada seluruh elemen lembaga. Visi tersebut tercermin dalam orientasi pendidikan Ma'had Bahrul Huda yang menekankan pembentukan tiga karakter utama, yaitu karakter TNI yang disiplin dan tangguh, karakter kiai yang religius dan berilmu, serta karakter pengusaha yang mandiri dan kreatif. Berdasarkan hasil wawancara, visi tersebut tidak hanya disampaikan dalam bentuk slogan atau konsep normatif, tetapi diwujudkan secara nyata melalui berbagai program pendidikan yang terstruktur. Salah satu informan menyampaikan:

> "Untuk menciptakan tiga karakter dalam visi yang disampaikan diterjemahkan dalam program kegiatan. Untuk menunjang karakter kiai ya ada diniyah, tahfidz, sholat jamaah (ubudiah). Untuk membentuk karakter TNI ya kita ada absen kegiatan santri dan kedisiplinan lainnya."[38]

Hasil penelitian menunjukkan bahwa visi kepemimpinan KH. Fathul Huda diimplementasikan melalui kegiatan diniyah, tahfidz al-Qur'an, pembiasaan kedisiplinan, serta berbagai kegiatan yang mendorong kemandirian santri. Hal tersebut menunjukkan bahwa visi yang dibangun tidak berhenti pada tataran konseptual, tetapi telah diinternalisasikan dalam budaya organisasi dan aktivitas pendidikan sehari-hari. Dalam teori kepemimpinan karismatik, visi memiliki fungsi sebagai *driving force* yang mampu menggerakkan pengikut untuk mencapai

[35] *Catatan Lapangan*, Ma'had Bahrul Huda Tuban, 27 November 2025 (Observasi pada pelaksanaan pembacaan Surat Al-Mulk di Masjid KH. Hasyim Asy-ari).
[36] Mariyah Ulfah, Wawancara, Koordinator Madin Putri Ma'had Bahrul Huda, Tuban, 8 Desember 2025.
[37] Basuki, "Peran Model Kepemimpinan Karismatik Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Baitul Mal Wa Tamwil (BMT) Muamalah Tulungagung)."
[38] M. Madichus Surur, M.Ag, *Wawancara*, Asisten Direktur Ke Ma'hadan, Tuban, 13 Februari 2026.

tujuan bersama.[39] Pemimpin karismatik tidak hanya mampu menciptakan visi yang menarik, tetapi juga mampu membangun keyakinan pengikut terhadap visi tersebut sehingga muncul kesediaan untuk berjuang bersama mencapai tujuan organisasi. Salah satu informan menyampaikan :

> "Menurut saya, visi ini tidak hanya diaplikasikan untuk santri, tapi juga bisa diterapkan pada para pegawai di ma'had, terutama saya sendiri."[40]

Temuan penelitian ini diperkuat oleh penelitian Kemina dkk, yang menjelaskan bahwa visi yang jelas dalam kepemimpinan pendidikan Islam mampu membangun arah organisasi dan meningkatkan komitmen guru terhadap lembaga pendidikan.[41] Pemimpin yang memiliki visi kuat akan lebih mudah menggerakkan guru untuk bekerja secara kolektif dalam mencapai tujuan pendidikan. KH. Fathul Huda tidak hanya menyampaikan visi secara verbal, tetapi juga memberikan contoh konkret melalui kebijakan, program, dan budaya lembaga yang mendukung terwujudnya visi tersebut. Visi yang jelas juga memberikan makna terhadap pekerjaan guru. Guru tidak hanya menjalankan tugas administratif, tetapi merasa menjadi bagian dari perjuangan besar dalam membentuk generasi yang religius, disiplin, dan mandiri.

Kondisi tersebut pada akhirnya memperkuat loyalitas guru karena mereka memiliki orientasi nilai dan tujuan kolektif yang sama dengan pemimpin lembaga. Dengan demikian, visi kepemimpinan KH. Fathul Huda menjadi salah satu faktor yang memperkuat pengaruh karismatik beliau. Kemampuan beliau dalam merumuskan, menginternalisasikan, dan mengimplementasikan visi lembaga menjadikan guru memiliki rasa keterikatan, tanggung jawab, serta komitmen yang tinggi terhadap Ma'had Bahrul Huda.

2. Kemampuan Komunikasi

Berdasarkan hasil penelitian, efektivitas kepemimpinan KH. Fathul Huda dalam meningkatkan loyalitas guru di Ma'had Bahrul Huda tidak terlepas dari kemampuan komunikasi beliau yang persuasif, partisipatif, dan reflektif. Dalam praktik kepemimpinannya, beliau tidak menggunakan pendekatan komunikasi yang bersifat otoriter, tetapi lebih mengedepankan musyawarah, penyampaian pesan secara santun, serta pemberian pemahaman terhadap setiap kebijakan yang diterapkan di lembaga. Hasil wawancara menunjukkan bahwa komunikasi yang dibangun KH. Fathul Huda memberikan ruang partisipasi kepada guru dalam proses pengambilan keputusan. Ustaz Surur menyampaikan bahwa KH. Fathul Huda sering mengajak musyawarah. [42]

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa KH. Fathul Huda memandang guru sebagai bagian penting dalam organisasi, bukan sekadar pelaksana kebijakan. Pola komunikasi yang partisipatif tersebut menciptakan rasa dihargai dan meningkatkan keterlibatan guru dalam perkembangan lembaga. Selain itu, Ustaz Sya'roni menjelaskan bahwa komunikasi KH. Fathul Huda dilakukan dengan cara yang santun dan penuh makna, seperti ketika beliau menegur para ustaz dan ustazah dengan Bahasa yang halus. [43]

Sementara itu, Ustazah Maria menegaskan bahwa komunikasi beliau tidak hanya bersifat instruktif, tetapi juga edukatif karena disertai penjelasan mengenai hikmah di balik kebijakan:

> "Ketika menerima arahan, beliau tidak hanya menyampaikan keputusan, tetapi juga memberikan pemahaman tentang dasar pemikirannya."[44]

---

[39] Erdiansyah and Febriyanti, "Kepemimpinan Karismatik Dalam Membangun Pendidikan Islam Yang Unggul."
[40] Mariyah Ulfah, S.Pd, *Wawancara*, Koordinator Madrasah Diniyah Putri, Tuban, 16 maret 2026.
[41] Junaidah, Kemina, Eti Hadiati, Subandi, Sovia Mas Ayu, "Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Abstract :," *Journal Of Interdisciplinary Science And Education* 2, no. 1 (2022): 37.
[42] M. Madichus Surur, M.Ag, *Wawancara*, Asisten Direktur Ke Ma'hadan, Tuban, 13 Februari 2026.
[43] Sya'roni, S.E, *Wawancara*, Kepala Ma'had Bahrul Huda, Tuban, 14 April 2026.
[44] Mariyah Ulfah, S.Pd, *Wawancara*, Koordinator Madrasah Diniyah Putri, Tuban, 16 maret 2026.

Kutipan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa komunikasi KH. Fathul Huda tidak hanya berfungsi sebagai alat penyampaian informasi, tetapi juga sebagai sarana membangun kesadaran internal guru. Dalam perspektif kepemimpinan karismatik, pola komunikasi seperti ini disebut sebagai *inspirational communication*, yaitu kemampuan pemimpin dalam menyampaikan pesan yang mampu membangkitkan kesadaran, motivasi, dan komitmen pengikut.[45] Hasil penelitian tersebut diperkuat oleh penelitian Muhammad Agung et al, yang menunjukkan bahwa pola komunikasi dalam kepemimpinan pesantren mengedepankan komunikasi interpersonal yang dialogis, humanis, dan penuh keteladanan sehingga mampu membangun hubungan emosional yang harmonis antara pemimpin dan anggota pesantren.[46]

Dalam konteks ini, komunikasi KH. Fathul Huda termasuk dalam bentuk *inspirational communication*, yaitu komunikasi yang mampu membangun kesadaran dan motivasi intrinsik pengikut sehingga kepatuhan muncul atas dasar kesadaran, bukan keterpaksaan. Pola komunikasi yang persuasif dan partisipatif tersebut menghasilkan beberapa implikasi penting dalam kehidupan organisasi di Ma'had Bahrul Huda, yaitu:

a. Meningkatkan keterlibatan emosional guru terhadap lembaga.
b. Membangun rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap lembaga.
c. Mengurangi resistensi terhadap kebijakan organisasi.

Dengan demikian, kemampuan komunikasi KH. Fathul yang santun, partisipatif, dan penuh makna mampu menciptakan hubungan emosional yang kuat antara pemimpin dan guru, sehingga loyalitas guru terhadap lembaga semakin meningkat.

3. Kepekaan dan Pengaruh Emosional

Berdasarkan hasil penelitian, KH. Fathul Huda menunjukkan tingkat empati dan kepedulian yang tinggi terhadap kondisi guru, baik dalam aspek personal maupun profesional. Kepekaan emosional tersebut menjadi salah satu faktor utama yang memperkuat pengaruh karismatik beliau dalam meningkatkan loyalitas guru di Ma'had Bahrul Huda Tuban. Bentuk nyata dari kepekaan tersebut terlihat dari perhatian beliau terhadap kebutuhan guru, kesejahteraan, pemberian bantuan langsung ketika diperlukan, hingga dukungan terhadap persoalan pribadi guru. Ustaz Surur menyampaikan bahwa adanya ustazah yang diberikan HP secara cuma-cuma untuk menunjang kinerjanya. Hal ini diperkuat oleh ustazah Mufa dan ustaz Fawaid yang menyampaikan pengalaman pribadinya :

> "Suatu hari saya dipanggil dan diberi *Handphone* us."[47]
>
> "Pas ketika umroh, dikasih uang saku, ditanyain tad gimana keadaan disana, itu yang paling berkesan."[48]

Selain itu, ustaz Sya'roni menjelaskan bahwa KH. Fathul Huda kerap berperan sebagai pelindung bagi para guru ketika menghadapi berbagai kesulitan. Dalam situasi tersebut, beliau tidak segan untuk berada di garda terdepan, menjadi pelindung sekaligus tameng bagi para guru dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi.[49] Sementara itu, ustazah Mariyah juga menyampaikan bahwa perhatian beliau tidak hanya terbatas pada urusan pekerjaan, tetapi juga kehidupan pribadi guru, seperti urusan jodoh, usaha, bahkan membantu finansial pegawai."[50] Ustazah Mariyah juga menyampaikan bahwa KH. Fathul Huda juga memberikan perhatian terhadap aspek spiritual para guru dan santri, yang ditunjukkan melalui kebiasaan beliau mengajak para pengabdi dan santri untuk melaksanakan doa bersama.[51]

---

[45] Erdiansyah and Febriyanti, "Kepemimpinan Karismatik Dalam Membangun Pendidikan Islam Yang Unggul."
[46] Muhammad Anggung et al., "Karakteristik Komunikasi Interpersonal Serta Relevansinya Dengan Kepemimpinan Transformasional," *Jurnal Komunikasi Pendidikan* 5, no. 1 (2021): 25–36.
[47] Siti Mufarokhah, S.Ag, *Wawancara,* Koordinator Musyrifah Ma'had Bahrul Huda, Tuban 12 Mei 2026.
[48] M. Fawaid, S.Hum, *Wawancara,* Koordinator Madrasah Diniyah Putra, Tuban 11 Mei 2026.
[49] Sya'roni, S.E*, Wawancara*, Kepala Ma'had Bahrul Huda, Tuban, 14 April 2026.
[50] Mariyah Ulfah, S.Pd, Wawancara, Koordinator Madrasah Diniyah Putri, Tuban, 16 maret 2026.
[51] Mariyah Ulfah, S.Pd, Wawancara, Koordinator Madrasah Diniyah, Tuban, 16 maret 2026.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan KH. Fathul Huda bersifat holistik, karena mencakup beberapa dimensi penting, yaitu:

a. Dimensi profesional, berupa dukungan terhadap pelaksanaan tugas dan kebutuhan kerja guru.
b. Dimensi personal, berupa perhatian terhadap kesejahteraan hidup dan persoalan pribadi guru.
c. Dimensi spiritual, berupa bimbingan amalan dan penguatan nilai religius kepada guru.

Tindakan tersebut menunjukkan bahwa KH. Fathul Huda tidak hanya memandang guru sebagai bagian dari sistem organisasi, tetapi juga sebagai individu yang memiliki kebutuhan emosional, sosial, dan spiritual. Kepedulian tersebut menciptakan rasa dihargai dan diperhatikan sehingga guru merasa nyaman dan aman berada di lingkungan ma'had. Temuan ini sesuai dengan hasil observasi penelitian yang menunjukkan bahwa KH. Fathul Huda memiliki kedekatan emosional yang kuat dengan para ustaz dan ustazah. Kedekatan tersebut juga terlihat ketika setelah jama'ah salat Isya' beliau berkeliling menghampiri halaqah guru, memberikan nasihat singkat, serta penguatan nilai keikhlasan kepada para guru.[52]

Pemimpin karismatik memiliki sensitivitas terhadap kebutuhan pengikut serta mampu membangun hubungan emosional yang kuat sehingga anggota merasa terpanggil untuk bekerja dan berkomitmen bersama di bawah pengaruh kepemimpinan tersebut.[53] Hal ini terlihat jelas pada diri KH. Fathul Huda yang mampu menciptakan keterikatan emosional antara pemimpin dan guru melalui perhatian, kepedulian, dan pendekatan kekeluargaan. Temuan penelitian ini diperkuat oleh penelitian Ahmad Setiyono dkk, yang menjelaskan bahwa kepedulian pemimpin terhadap kondisi dan kebutuhan anggota organisasi dapat meningkatkan loyalitas, rasa memiliki, dan komitmen kerja bawahan.[54] Pemimpin yang mampu membangun hubungan interpersonal secara baik akan lebih mudah memperoleh kepercayaan dan dukungan dari anggota organisasi.

Dalam perspektif kepemimpinan pendidikan Islam, pemimpin karismatik tidak hanya memimpin secara administratif, tetapi juga menanamkan nilai spiritual, moral, dan etis kepada seluruh anggota lembaga.[55] Oleh karena itu, hubungan emosional yang dibangun KH. Fathul Huda tidak hanya menghasilkan kepatuhan formal, tetapi juga loyalitas intrinsik yang dilandasi rasa hormat, cinta, dan pengabdian. Kondisi tersebut sejalan dengan konsep *emotional attachment* dalam kepemimpinan karismatik, yaitu keterikatan emosional pengikut terhadap pemimpin yang menjadi dasar munculnya loyalitas.[56] Ketika guru merasa diperhatikan secara personal, mereka cenderung memiliki rasa aman psikologis (*psychological safety*), nyaman dalam bekerja, serta memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap lembaga. Dengan demikian, kepekaan emosional KH. Fathul Huda menjadi salah satu kekuatan utama kepemimpinan karismatik beliau dalam meningkatkan loyalitas guru di Ma'had Bahrul Huda. Loyalitas yang terbentuk tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga emosional, moral, dan spiritual.

4. Visioner dan Adaptif terhadap Perubahan

Dalam menyikapi dinamika perubahan zaman, KH. Fathul Huda menunjukkan sikap yang progresif, visioner, dan adaptif terhadap perkembangan pendidikan modern. Hal ini tercermin dari langkah konkret beliau dalam merancang serta merealisasikan pembangunan MI *International Islamic School* sebagai bagian dari transformasi kelembagaan pendidikan di lingkungan

[52] *Catatan Lapangan*, Ma'had Bahrul Huda Tuban, 27 November 2025 (Observasi pada pelaksanaan pembacaan Surat Al-Mulk di Masjid KH. Hasyim Asy'ari).
[53] Erdiansyah and Febriyanti, "Kepemimpinan Karismatik Dalam Membangun Pendidikan Islam Yang Unggul."
[54] Ahmad Setiyono, Hanifah Mulyadi, and Gina Atikah Hasni, "Pengaruh Lingkungan Kerja , Gaya Kepemimpinan Islami Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan," *Jurnal Manajemen Dan Bisnis* 9, no. 1 (2024): 48–52.
[55] Ade Gunawan, Dandy Putra Pratama, Salfen Hasri, "Kepemimpinan Kharismatik Dalam Perspektif Pendidikan Islam."
[56] Basuki, "Peran Model Kepemimpinan Karismatik Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Baitul Mal Wa Tamwil (BMT) Muamalah Tulungagung)."

Ma'had Bahrul Huda. Langkah tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan beliau tidak hanya berorientasi pada keberlangsungan lembaga, tetapi juga pada kesiapan menghadapi tantangan global di masa depan. Berdasarkan hasil penelitian, sebelum merealisasikan pembangunan lembaga tersebut, KH. Fathul Huda terlebih dahulu melakukan kunjungan ke beberapa pesantren modern di Malang, seperti Pondok Modern Al-Izzah dan Pondok Pesantren Thursina *International Islamic Boarding School* (IIBS). Kunjungan tersebut bertujuan untuk mengamati secara langsung sistem pengelolaan pesantren modern, mulai dari program pendidikan, tata kelola lembaga, hingga desain bangunan yang representatif. Sebagaimana yang disampaikan oleh salah satu informan :

> "Dalam mengalami perubahan beliau sangat luar biasa, seperti pembangunan MI Internasional itu beliau melakukan kunjungan ke Al-Izzah Malang, ke Thursina IIBS Malang untuk melihat bagaimana pondok-pondok yang besar. Pondok yang dikelola secara profesional yang ada di Jawa Timur, baik itu berkembangnya, kegiatannya, bangunannya."[57]

Hasil observasi tersebut kemudian diadaptasi secara kontekstual dalam pembangunan MI International Islamic School di lingkungan Ma'had Bahrul Huda. Bangunan yang dibangun tampak berbeda dibandingkan bangunan sebelumnya karena dirancang lebih modern, terbuka, dan representatif. Dalam teori kepemimpinan karismatik, pemimpin visioner merupakan pemimpin yang mampu membaca peluang dan tantangan masa depan, kemudian mentransformasikannya menjadi arah kebijakan organisasi.[58] Pemimpin karismatik tidak hanya mempertahankan sistem lama, tetapi juga berani melakukan perubahan strategis demi kemajuan organisasi.

Hal ini sejalan dengan pendapat Conger dan Kanungo dalam buku Teori Kepemimpinan yang menjelaskan bahwa pemimpin karismatik memiliki sensitivitas terhadap lingkungan dan kemampuan merumuskan visi perubahan yang berbeda dari kondisi sebelumnya.[59] Kemampuan tersebut tampak pada diri KH. Fathul Huda yang mampu melihat kebutuhan pendidikan masa depan, khususnya pentingnya penguasaan bahasa asing dan pendidikan modern bagi santri. Dalam hal ini, ustaz Sya'roni menjelaskan bahwa pendirian MI Internasional serta rencana pengembangan SMP Internasional merupakan bentuk kepedulian KH. Fathul Huda dalam menghadapi tantangan zaman. Hal tersebut dipandang sebagai upaya penyesuaian terhadap era global, di mana santri perlu dibekali kemampuan bahasa Inggris sebagai salah satu kompetensi penting.[60]

Rencana pengembangan SMP Internasional yang sedang dipersiapkan menjadi bukti bahwa visi transformasi pendidikan tersebut bersifat berkelanjutan. Dengan demikian, kepemimpinan KH. Fathul Huda dapat dipahami sebagai bentuk kepemimpinan karismatik yang visioner, adaptif, dan transformatif dalam menghadapi perkembangan zaman. Hal ini sejalan dengan penelitian Budiman yang menjelaskan bahwa kepemimpinan visioner dalam pendidikan Islam ditandai oleh kemampuan pemimpin dalam melakukan pembaruan organisasi, membangun budaya lembaga yang adaptif, serta menghadapi perkembangan zaman tanpa meninggalkan identitas dan nilai-nilai keislaman lembaga.[61] Dalam konteks ini, pembangunan MI dan SMP Internasional menunjukkan adanya orientasi jangka panjang KH. Fathul Huda dalam mempersiapkan generasi santri yang kompetitif di era globalisasi.

[57] Sya'roni, S.E, Wawancara, Kepala Ma'had Bahrul Huda, Tuban, 14 April 2026.
[58] Erdiansyah and Febriyanti, "Kepemimpinan Karismatik Dalam Membangun Pendidikan Islam Yang Unggul."
[59] Dr. Wendy Sepmady Hutahaean, S.E., *Teori Kepemimpinan*.
[60] Sya'roni, S.E, Wawancara, Kepala Ma'had Bahrul Huda, Tuban, 14 April 2026.
[61] Budiman, "Kepemimpinan Visioner Pada Lembaga Pendidikan Islam," *Jurnal Manajemen Bisnis Lintas Batas* 3, no. 1 (2023): 52–58.

Selain itu, pemimpin karismatik mampu mengintegrasikan modernisasi pendidikan dengan penguatan spiritualitas sehingga perubahan yang dilakukan tetap memiliki landasan moral dan ideologis yang kuat. Sebagaimana yang disampaikan oleh ustazah Mariyah dan ustaz Sya'roni bahwa KH. Fathul Huda memiliki kebiasaan mengajak para pengabdi dan santri untuk melaksanakan doa bersama. Selain itu, beliau juga dikenal memiliki kedisiplinan yang tinggi serta spiritualitas yang sangat kuat, yang menjadi teladan di lingkungan lembaga.[62]

Temuan tersebut menunjukkan bahwa modernisasi yang dilakukan KH. Fathul Huda tidak bersifat sekuler atau semata-mata berorientasi pada kemajuan fisik lembaga, tetapi tetap diimbangi dengan penguatan spiritualitas dan nilai-nilai religius pesantren. Hal ini sejalan dengan penelitian Mughammad Anas et al, yang menjelaskan bahwa transformasi pendidikan pesantren akan berjalan efektif apabila pemimpin mampu mengintegrasikan inovasi kelembagaan dengan penguatan budaya religius dan spiritualitas organisasi.[63]

5. Kepribadian dan Karakter

Dalam kepemimpinan karismatik, kepribadian dan karakter pemimpin memiliki peran yang sangat penting karena menjadi dasar terbentuknya kepercayaan, penghormatan, serta loyalitas pengikut terhadap pemimpin. Berdasarkan hasil penelitian KH. Fathul Huda dikenal sebagai sosok yang dermawan, santun, pemaaf, berwibawa, dan memiliki spiritualitas yang tinggi. Karakter tersebut tidak hanya menjadi identitas personal beliau, tetapi juga menjadi sumber utama munculnya pengaruh karismatik dalam memimpin Ma'had Bahrul Huda. Dalam teori kepemimpinan karismatik dijelaskan bahwa pengaruh pemimpin lahir dari kualitas pribadi yang dianggap luar biasa oleh pengikut.[64] Pemimpin karismatik memperoleh legitimasi bukan hanya karena jabatan formal, tetapi karena karakter, moralitas, dan keteladanan yang ditampilkan dalam kehidupan sehari-hari.

Berdasarkan temuan penelitian, KH. Fathul Huda memiliki karakter yang kuat, meliputi:

a. Dermawan

Sifat dermawan KH. Fathul Huda tampak dari kepedulian beliau terhadap kesejahteraan guru. Bentuk kepedulian tersebut terlihat melalui bantuan langsung maupun fasilitas yang diberikan untuk mendukung kinerja guru. Dalam hal ini ustazah Mufa menyampaikan pengalaman beliau yang diberikan Handphone oleh KH. Fathul Huda.[65] Hal ini menunjukkan bahwa perhatian KH. Fathul Huda terhadap guru dilakukan secara nyata dan personal. Sikap tersebut menimbulkan rasa dihargai dan diperhatikan sehingga guru memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap lembaga. Hal ini sejalan dengan teori kepemimpinan karismatik yang menyatakan bahwa pemimpin yang memiliki kepedulian tinggi terhadap pengikut akan lebih mudah memperoleh loyalitas dan komitmen organisasi.[66] Selain itu, penelitian dalam jurnal yang berjudul Perilaku Kepemimpinan Berbasis Spiritual dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam menjelaskan bahwa pemimpin yang mampu menunjukkan perhatian, pelayanan, dan kepedulian terhadap anggota organisasi akan membangun ikatan emosional yang kuat sehingga tercipta loyalitas dan semangat bersama dalam lembaga pendidikan.[67]

b. Santun

[62] Mariyah Ulfah, S.Pd, dan Sya'roni, S.E, Wawancara, Tuban, 16 Maret- 14 April 2026.
[63] Muhammad Anas et al., "Developing Pesantren Educator Resources through Optimizing the Learning Organization," *Jurnal Pendidikan Islam* 6, no. 3 (2023): 480–86.
[64] Dr. Wendy Sepmady Hutahaean, S.E., *Teori Kepemimpinan*.
[65] Siti Mufarokhah, S.Ag, *Wawancara,* Koordinator Musyrifah Ma'had Bahrul Huda, Tuban 12 Mei 2026.
[66] Erdiansyah and Febriyanti, "Kepemimpinan Karismatik Dalam Membangun Pendidikan Islam Yang Unggul."
[67] Ahmad Zain Sarnoto and Ahmad Sholihin, "Perilaku Kepemimpinan Berbasis Spiritual Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam," *Jurnal Media Informasi Sosial Dan Pendidikan* 7, no. 2 (2017): 56–64.

Karakter santun KH. Fathul Huda tampak dalam cara beliau memberikan nasihat dan arahan kepada guru. Berdasarkan hasil penelitian, beliau tidak menggunakan komunikasi yang kasar atau menekan. Salah satu informan menyampaikan :

"Pribadi beliau yang santun dan murah senyum."[68]

Kutipan tersebut menunjukkan adanya kecerdasan emosional dalam kepemimpinan beliau. KH. Fathul Huda mampu menyampaikan teguran secara efektif tanpa menimbulkan rasa tersinggung ataupun resistensi dari guru. Interpersonal dalam kepemimpinan pesantren menjadi unsur penting dalam membangun efektivitas organisasi. Pola komunikasi yang humanis, santun, dan penuh penghargaan mampu menciptakan hubungan harmonis antara pemimpin dan anggota pesantren sehingga memperkuat loyalitas serta budaya organisasi yang kondusif.[69]

c. Berwibawa

Kewibawaan KH. Fathul Huda lahir dari latar belakang keilmuan, pengalaman beliau sebagai bupati sebagaimana yang disampaikan oleh salah satu informan :

"Orang menghormati beliau juga karena itu beliau seorang kiai, pernah menjabat sebagai bupati juga."[70]

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa penghormatan guru terhadap KH. Fathul Huda muncul karena kualitas personal beliau, bukan karena tekanan struktural semata. Kepemimpinan karismatik muncul karena adanya pengakuan pengikut terhadap kualitas luar biasa yang dimiliki seorang pemimpin. Otoritas karismatik tidak diperoleh melalui aturan formal maupun tradisi, tetapi lahir dari kepercayaan dan keyakinan pengikut terhadap kemampuan, keteladanan, serta pengaruh pribadi pemimpin.[71] Kewibawaan pemimpin pesantren tidak hanya dibentuk oleh posisi struktural, tetapi juga oleh keteladanan moral, kedalaman ilmu agama, serta perilaku sosial yang ditampilkan dalam kehidupan sehari-hari sehingga melahirkan penghormatan dan kepercayaan dari anggota pesantren.[72]

d. Pemaaf

KH. Fathul Huda juga dikenal sebagai pemimpin yang pemaaf, sebagaimana yang disampaikan oleh salah satu informan:

"Abah yai itu dermawan, mudah memaafkan."[73]

Sikap tersebut menunjukkan adanya kedewasaan emosional dalam memimpin. Dalam perspektif kepemimpinan karismatik, pemimpin yang memiliki empati dan kemampuan memaafkan akan lebih mudah membangun *emotional bonding* dengan pengikut.[74] Hal serupa ditemukan juga dalam penelitian yang berjudul "*The Influence of Kiai Leadership*, Pesantren *Culture*, *and Information Technology on Santri Loyalty",* menunjukkan bahwa kepemimpinan kiai yang humanis, penuh perhatian, dan mengedepankan pendekatan

[68] Sya'roni, S.E, Wawancara, Kepala Ma'had Bahrul Huda, Tuban, 14 April 2026
[69] Anggung et al., "Karakteristik Komunikasi Interpersonal Serta Relevansinya Dengan Kepemimpinan Transformasional."
[70] M. Madichus Surur, M.Ag, *Wawancara*, Asisten Direktur Ke Ma'hadan, Tuban, 13 Februari 2026.
[71] Zaini Muchtarom, "Konsep Max Weber Tentang Kepemimpinan Karismatik," *Jurnal Kajian Agama Dan Filsafat* II, no. 3 (2000): 178–80.
[72] Muhammad Anas, Mauhibur Rokhman, and M Alfin Fatikh, "Kiai ' s Leadership Strategies in Strengthening Religious Moderation in Islamic Boarding Schools," *Jurnal Ilmiah Peuradeun* 13, no. 1 (2025): 28–31.
[73] M. Madichus Surur, M.Ag, *Wawancara*, Asisten Direktur Ke Ma'hadan, Tuban, 13 Februari 2026.
[74] Leppan, "Analisis Model Kepemimpinan Karismatik Terhadap Kinerja Pengurus Basan Eksekutif Mahasiswa Fakultas Budaya Dan Kepemimpinan Kristen IAKN Toraja."

kekeluargaan mampu membangun ikatan emosional yang kuat sehingga meningkatkan loyalitas anggota pesantren terhadap lembaga.[75]

6. Keteladanan

Berdasarkan hasil penelitian, keteladanan KH. Fathul Huda tercermin dari konsistensi antara ucapan dan tindakan dalam berbagai aspek kehidupan, baik dalam kedisiplinan, spiritualitas, maupun interaksi sosial. Keteladanan tersebut menjadi salah satu faktor utama yang membentuk pengaruh karismatik beliau terhadap guru dan lingkungan Ma'had Bahrul Huda. Salah satu bentuk keteladanan yang paling menonjol adalah dalam aspek kedisiplinan. Berdasarkan hasil wawancara, KH. Fathul Huda dikenal sebagai sosok yang selalu tepat waktu dan menjadikan kedisiplinan sebagai nilai utama yang harus dimiliki oleh santri maupun guru. Salah satu informan menyampaikan:

> "Saya melihat beliau seperti umumnya para ulama karismatik, beliau lebih banyak memberikan contoh dalam segala hal, terutama dalam hal disiplin."[76]

Keteladanan tersebut memberikan pengaruh besar terhadap budaya kerja di lingkungan ma'had. Guru tidak hanya menerima instruksi untuk disiplin, tetapi juga melihat secara langsung bagaimana pemimpin memberikan contoh nyata dalam kehidupan sehari-hari. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan karismatik tidak hanya dibangun melalui kemampuan memerintah, tetapi juga melalui keteladanan perilaku yang mampu memengaruhi pengikut secara moral dan emosional. Pemimpin karismatik memperoleh penghormatan bukan hanya karena jabatan formal, tetapi karena adanya konsistensi perilaku yang mencerminkan nilai-nilai yang diyakininya.[77] Temuan penelitian ini diperkuat oleh penelitian M. Yusuf Aminuddin yang menjelaskan bahwa keteladanan pemimpin dalam lembaga pendidikan menjadi faktor penting dalam membangun budaya organisasi, komitmen, dan kedisiplinan anggota lembaga. Pemimpin yang mampu menjadi teladan dalam perilaku dan pengabdian akan lebih mudah memperoleh kepercayaan serta loyalitas bawahan.[78]

Selain kedisiplinan, keteladanan dalam aspek spiritualitas juga menjadi faktor penting dalam membangun pengaruh karismatik beliau. Berdasarkan hasil penelitian, KH. Fathul Huda menunjukkan komitmen tinggi terhadap praktik keagamaan, seperti menjaga salat berjamaah, membiasakan kegiatan religius, serta menanamkan nilai-nilai spiritual dalam kehidupan sehari-hari. Salah satu informan menyampaikan:

> "Salah satu yang paling menonjol adalah sikap sam'an wa tho'atan beliau kepada guru, serta keistiqomahan dalam berjamaah, wirid, dan khususiyah harian."[79]

Temuan tersebut menunjukkan bahwa spiritualitas KH. Fathul Huda memberikan dimensi transendental dalam kepemimpinan beliau. Guru tidak hanya memandang beliau sebagai pemimpin administratif, tetapi juga sebagai figur spiritual yang memberikan teladan dalam kehidupan religius. Menurut penelitian Zainal Arifin menjelasksan bahwa kepemimpinan pesantren memperoleh legitimasi kuat melalui integrasi antara keteladanan moral, kedalaman spiritual, dan pengabdian sosial yang ditampilkan oleh kiai dalam kehidupan

[75] Muhamad Amin Nur, Walid Fajar Antariksa, and Aji Wahyudin, "The Influence of Kiai Leadership , Pesantren Culture , and Information Technology on Santri Loyalty," *Al-Hayat: Journal of Islamic Education* 8, no. 4 (2024): 1356–1359.
[76] Sya'roni, S.E, *Wawancara*, Kepala Ma'had Bahrul Huda, Tuban, 14 April 2026.
[77] Leppan, "Analisis Model Kepemimpinan Karismatik Terhadap Kinerja Pengurus Basan Eksekutif Mahasiswa Fakultas Budaya Dan Kepemimpinan Kristen IAKN Toraja."
[78] M Yusuf Aminuddin, "Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membangun Budaya Orgaanisasi ; Studi Fenomenologi Di SMP Bina Anak Sholeh (BAS) Tuban," *Jurnal LENTERA* 1, no. 2 (2023): 126–29.
[79] Mariyah Ulfah, S.Pd, Wawancara, Koordinator Madrasah Diniyah, Tuban, 16 maret 2026.

sehari-hari. Kualitas spiritual tersebut menjadi sumber kewibawaan dan pengaruh kepemimpinan dalam membangun loyalitas anggota pesantren.[80]

Dalam aspek komunikasi dan interaksi sosial, keteladanan beliau terlihat dari sikap santun, ramah, dan penuh penghargaan terhadap orang lain. Berdasarkan hasil wawancara, KH. Fathul Huda lebih mengedepankan pendekatan humanis dibandingkan pendekatan otoriter. Beberapa narasumber menyampaikan:

> "Dalam berkomunikasi dengan kita, beliau sangat santun ."[81]
>
> "Beliau dikenal sangat ramah, murah senyum, jarang sekali marah, serta memiliki sikap yang hangat dan penuh perhatian."[82]

Sikap tersebut menunjukkan adanya kemampuan pemimpin dalam membangun hubungan emosional yang positif dengan para guru. Pemimpin karismatik pada dasarnya memiliki kemampuan komunikasi yang kuat sehingga mampu memengaruhi, menginspirasi, dan menumbuhkan pengabdian pengikutnya.[83] Hubungan emosional yang terbangun melalui komunikasi humanis menjadikan guru merasa dihargai dan diperhatikan, sehingga loyalitas terhadap lembaga semakin kuat. Dalam perspektif teori kepemimpinan karismatik, keteladanan memiliki peran penting dalam membentuk proses identifikasi, yaitu ketika pengikut menjadikan pemimpin sebagai figur panutan. Hal ini tampak dari bagaimana guru memosisikan KH. Fathul Huda bukan hanya sebagai pemimpin lembaga, tetapi juga sebagai guru, pembimbing, dan figur orang tua. Relasi tersebut menunjukkan adanya internalisasi nilai-nilai kepemimpinan ke dalam diri pengikut, sehingga loyalitas yang terbentuk bukan hanya loyalitas struktural, tetapi juga loyalitas emosional dan moral.

B. Bentuk Loyalitas Guru Terhadap Lembaga dan Kepemimpinan Karismatik KH. Fathul Huda

1. Loyalitas Afektif

Berdasarkan hasil penelitian, loyalitas afektif guru di Ma'had Bahrul Huda terbentuk karena adanya keterikatan emosional, rasa bangga, rasa memiliki, dan kedekatan batin terhadap lembaga maupun kepemimpinan KH. Fathul Huda. Loyalitas ini muncul bukan karena keterpaksaan ataupun pertimbangan keuntungan semata, tetapi karena adanya hubungan emosional yang kuat antara guru dengan pemimpin, santri, dan lingkungan ma'had. Temuan penelitian menunjukkan bahwa loyalitas afektif guru dapat dikategorikan dalam beberapa bentuk berikut:

a. Loyalitas Afektif dalam Bentuk Keterikatan Emosional terhadap Kepemimpinan KH. Fathul Huda

Salah satu bentuk loyalitas afektif yang paling dominan adalah keterikatan emosional guru terhadap sosok KH. Fathul Huda sebagai pemimpin lembaga. Guru merasa bangga dan nyaman mengabdi karena melihat ketulusan perjuangan serta kepedulian beliau terhadap masyarakat dan para pengabdi. Hal tersebut sejalan dengan yang disampaikan oleh ustaz Surur yang mengungkapkan bahwa KH. Fathul Huda merupakan sosok yang memiliki niat kuat dalam memikirkan kesejahteraan banyak orang.

Menurut ustaz Surur, Ma'had Bahrul Huda dibangun melalui perjuangan pribadi KH. Fathul Huda, sehingga setiap hal baik yang dilakukan demi kemajuan lembaga patut didukung bersama. Ustaz Surur juga menilai bahwa KH. Fathul Huda memiliki kepedulian dan kedermawanan yang besar terhadap kesejahteraan orang lain. Hal ini yang membuat ustaz Surur merasa bangga dapat mengabdi di ma'had dan turut memberikan kontribusi

[80] Zainal Arifin, "The Authority of Spiritual Leadership at Pesantren Temboro Based on Jamaah Tabligh Ideology," *Jurnal Pendidikan Islam* 6, no. 2 (2017): 268–72.
[81] Sya'roni, S.E, Wawancara, Kepala Ma'had Bahrul Huda, Tuban, 14 April 2026
[82] Mariyah Ulfah, S.Pd, Wawancara, Koordinator Madrasah Diniyah, Tuban, 16 maret 2026.
[83] Hetwi Marselina Saerang, Shelty Deity Meity Sumual, "Kepemimpinan Karismatik Era Digital."

bagi perkembangan lembaga tersebut.[84] Hal ini menunjukkan bahwa loyalitas guru terbentuk karena adanya kesamaan nilai antara pemimpin dan pengikut, khususnya dalam hal pengabdian, perjuangan, dan orientasi kemaslahatan. Guru tidak hanya memandang KH. Fathul Huda sebagai pimpinan formal, tetapi juga sebagai figur inspiratif yang memiliki kepedulian tinggi terhadap kesejahteraan orang lain.

Menurut penelitian Sia Tjun Han dkk, Konsep loyalitas afektif yang dijelaskan dalam teori Meyer dan Allen menunjukkan bahwa komitmen afektif merupakan keterikatan emosional individu terhadap organisasi yang ditandai dengan rasa bangga, keinginan bertahan, dan keterlibatan aktif dalam organisasi. Individu yang memiliki loyalitas afektif tinggi cenderung memiliki *sense of belonging*, merasa nyaman menjadi bagian organisasi, serta bersedia memberikan kontribusi lebih demi kemajuan lembaga.[85] Temuan penelitian ini juga diperkuat oleh penelitian Putri Shabilla Achmad yang menyatakan bahwa keteladanan dan wibawa spiritual kiai mampu meningkatkan loyalitas afektif guru karena guru merasa terikat secara emosional kepada pemimpin dan lembaga.[86]

b. Loyalitas Afektif dalam Bentuk Kesamaan Visi dan Idealisme Perjuangan

Loyalitas afektif juga terlihat dari adanya kesamaan visi dan cita-cita antara guru dengan lembaga. Guru merasa bahwa perjuangan pribadinya sejalan dengan visi pendidikan Ma'had Bahrul Huda sehingga muncul keterikatan emosional terhadap lembaga. Sebagaimana yang disampaikan ustaz Sya'roni bahwa loyalitas juga dipengaruhi oleh adanya keselarasan antara visi pribadi dengan visi lembaga. ustaz Sya'roni menyampaikan cita-citanya untuk turut mewujudkan santri Ma'had Bahrul Huda yang mampu bersaing dengan lembaga lain, baik di tingkat nasional maupun internasional.[87]

Hal ini menunjukkan bahwa loyalitas guru bukan hanya muncul karena hubungan kerja formal, tetapi juga karena adanya keselarasan idealisme antara guru dan lembaga. Guru merasa menjadi bagian dari perjuangan besar lembaga dalam mencetak generasi santri yang unggul. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Edi Nanang Sofyan Hadi yang menjelaskan bahwa loyalitas guru dalam pesantren terbentuk melalui keselarasan visi, identifikasi nilai, dan komunikasi yang mengandung nilai spiritual.[88]

c. Loyalitas Afektif dalam Bentuk Kepedulian dan Pengorbanan di Luar Tugas Formal

Bentuk loyalitas afektif lainnya terlihat dari kesediaan guru memberikan perhatian dan pengorbanan di luar tanggung jawab formal pekerjaan. Guru tidak hanya menjalankan tugas mengajar, tetapi juga menunjukkan kepedulian emosional terhadap kehidupan santri. Sebagaimana pengalaman ustazah Mariyah mengantarkan santri ke rumah sakit pada malam hari, ustazah Mariyah memandang santri sebagai keluarga, sehingga tidak lagi memandang batas jam kerja ketika santri membutuhkan bantuan.[89] Dalam penelitian di Ma'had Bahrul Huda ditemukan adanya kedekatan emosional yang tinggi antara guru dan santri. Guru memandang santri bukan sekadar peserta didik, tetapi sebagai bagian dari keluarga yang harus dijaga dan diperhatikan.

Penelitian ini diperkuat oleh penelitian Setiyawan, dalam teori loyalitas organisasi dijelaskan bahwa loyalitas afektif mendorong individu untuk melakukan kontribusi ekstra terhadap organisasi karena adanya keterikatan emosional yang kuat. Individu dengan loyalitas afektif tinggi cenderung rela mengorbankan waktu, tenaga, dan perhatian demi

[84] M. Madichus Surur, M.Ag, *Wawancara*, Asisten Direktur Ke Ma'hadan, Tuban, 13 Februari 2026.
[85] dan Thomas S. Kaihatu Sia Tjun Han, Agustinus Nugroho, Endo W. Kartika, "Komitmen Afektif Dalam Organisasi Yang Dipengaruhi Perceived Organizational Support Dan Kepuasan Kerja," *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan* 14, no. 2 (2012): 109–14.
[86] Achmad, "Meningkatkan Loyalitas Guru Di Pondok Pesantren Al-Amanah Al-Gontory Tangerang Selatan."
[87] Sya'roni, S.E, Wawancara, Kepala Ma'had Bahrul Huda, Tuban, 14 April 2026
[88] Hadi, *Kepemimpinan Karismatik Kiai Dalam Membangun Komunikasi Organisasi*.
[89] Mariyah Ulfah, S.Pd, *Wawancara*, Koordinator Madin Putri Ma'had Bahrul Huda, Tuban, 8 Desember 2025.

kepentingan organisasi serta menunjukkan perilaku sukarela dalam mendukung perkembangan organisasi.[90]

d. Loyalitas Afektif dalam Bentuk Kedekatan Batin dengan Pemimpin

Loyalitas afektif guru juga tampak dari hubungan emosional yang sangat dekat antara guru dengan KH. Fathul Huda. Guru tidak hanya memandang beliau sebagai pimpinan lembaga, tetapi juga sebagai figur orang tua dan pembimbing spiritual. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh ustazah Mariyah yang menyampaikan bahwa setiap kali dipanggil KH. Fathul Huda, selalu berusaha untuk datang kapan pun diperlukan. KH. Fathul Huda telah dianggap seperti orang tua sendiri, sehingga tumbuh perasaan menjadi bagian dari perjuangan dan pengabdian dalam membesarkan ma'had. [91] Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara pemimpin dan guru telah berkembang menjadi hubungan kekeluargaan yang kuat. Kedekatan emosional ini memperkuat rasa hormat, kepatuhan, dan loyalitas guru terhadap lembaga.

Hal yang sama juga tampak pada pernyataan ustaz Fawaid:

"Selalu memberikan solusi bahwasannya rizki itu tidak harus dicari disini, ditempat lain juga banyak."[92]

Selain itu, ustazah Ifa menyampaikan bahwa nasihat-nasihat KH. Fathul Huda selalu mampu menumbuhkan semangat para ustaz dan ustazah. Melalui nasihat tersebut ditanamkan pemahaman bahwa mengajar di Ma'had Bahrul Huda bukan semata-mata untuk mencari materi, melainkan lebih pada keikhlasan dalam mengabdikan ilmu serta ikut berkontribusi dalam memajukan lembaga. [93] Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan emosional guru dengan KH. Fathul Huda dibangun melalui keteladanan, perhatian, dan nasihat spiritual yang penuh makna.

Dalam teori kepemimpinan karismatik, kedekatan emosional seperti ini disebut sebagai *emotional attachment*, yaitu keterikatan psikologis pengikut terhadap pemimpin yang menjadi dasar munculnya loyalitas.[94] Hal ini sejalan dengan penelitian Dini Suryanti dkk, yang menjelaskan bahwa kepemimpinan karismatik mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis, penuh kepercayaan, dan nyaman secara psikologis sehingga bawahan memiliki loyalitas tinggi terhadap lembaga.[95]

e. Loyalitas Afektif dalam Bentuk Rasa Memiliki terhadap Lembaga (*Sense of Belonging*)

Bentuk loyalitas afektif lainnya terlihat dari adanya rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap Ma'had Bahrul Huda. Guru merasa menjadi bagian dari keluarga besar lembaga sehingga memiliki keterlibatan emosional tinggi terhadap perkembangan ma'had. Hal tersebut tampak dari pernyataan ustazah Mufa yang merasa sulit meninggalkan BAS karena pernah merasakan perhatian dan kepedulian langsung dari KH. Fathul Huda. [96]

Pengalaman tersebut menjadi bentuk perhatian personal dari KH. Fathul Huda yang membekas secara emosional dalam diri guru. Kepedulian pimpinan membuat guru merasa dihargai dan diperhatikan sehingga semakin sulit meninggalkan lembaga. Selain itu, ditemukan juga dalam penelitian di Ma'had Bahrul Huda, bahwa guru memiliki keterlibatan

---

[90] Setiyawan, "Kecerdasan Emosional Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Karyawan UMKM Nabil Konveksi Tingkir," *Jurnal Ilmiah Bimbingan Konseling Undiksha* 12, no. 2 (2021): 157–60, https://doi.org/10.23887/jibk.v12i2.34015.

[91] Mariyah Ulfah, S.Pd, *Wawancara*, Koordinator Madin Putri Ma'had Bahrul Huda, Tuban, 8 Desember 2025.

[92] M. Fawaid, S.Hum, *Wawancara,* Koordinator Madrasah Diniyah Putra, Tuban, 11 Mei 2026.

[93] Ifadatun Nadhifah, S.Pd, Wawancara, Koordinator Tahfid Putri, Tuban, 13 Mei 2026.

[94] Ahmad Hariyadi, "Kepemimpinan Karismatik Kiai Dalam Membangun Budaya Organisasi Pesantren," *Equity in Education Journal (EEJ)* 2, no. 2 (2020): 99–102.

[95] Dini Suryanti, Muhammad, "Kepemimpinan Karismatik Dan Dinamika Sosial Di Madrasah : Loyalitas Bawahan Dan Iklim Kerja Dalam Perpsektif Pendidikan."

[96] Siti Mufarokhah, S.Ag, *Wawancara,* Koordinator Musyrifah Ma'had Bahrul Huda, Tuban 12 Mei 2026.

aktif dalam berbagai kegiatan kelembagaan, baik kegiatan pendidikan maupun kegiatan sosial kemasyarakatan. Guru turut membantu dan menyukseskan berbagai kegiatan besar Ma'had Bahrul Huda sebagai bentuk kontribusi terhadap lembaga.

Kepemimpinan karismatik yang diterapkan secara efektif dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan. Perilaku pemimpin karismatik, seperti memiliki kepekaan terhadap kebutuhan anggota serta kemampuan menyampaikan visi secara jelas, berpengaruh positif terhadap terbentuknya komitmen afektif dalam organisasi. Kepekaan pemimpin terhadap kebutuhan bawahan mampu menciptakan kedekatan emosional, sedangkan visi yang jelas dan terarah dapat memberikan pemahaman mengenai tujuan serta nilai-nilai organisasi yang hendak dicapai bersama.[97]

Dengan demikian, loyalitas afektif guru di Ma'had Bahrul Huda terbentuk melalui keterikatan emosional terhadap pemimpin, kesamaan visi perjuangan, kepedulian terhadap santri, kedekatan batin dengan pengasuh, serta rasa memiliki terhadap lembaga. Kepemimpinan karismatik KH. Fathul Huda menjadi faktor utama yang memperkuat loyalitas emosional guru terhadap Ma'had Bahrul Huda.

2. Loyalitas Normatif

Berdasarkan hasil penelitian, loyalitas normatif guru di Ma'had Bahrul Huda terbentuk karena adanya rasa tanggung jawab moral, amanah, dan kewajiban untuk tetap mengabdi kepada lembaga, santri, serta KH. Fathul Huda sebagai pengasuh ma'had. Loyalitas tersebut lahir dari internalisasi nilai-nilai pesantren seperti keikhlasan, khidmah, amanah, dan komitmen spiritual yang terus ditanamkan dalam kehidupan kelembagaan. Dalam hasil penelitian, loyalitas normatif guru dapat dikategorikan ke dalam beberapa bentuk berikut:

a. Loyalitas Normatif dalam Bentuk Tanggung Jawab terhadap Amanah Lembaga

Salah satu bentuk loyalitas normatif yang ditemukan dalam penelitian adalah adanya rasa tanggung jawab guru terhadap amanah yang telah diberikan oleh lembaga dan pengasuh pesantren. Guru merasa memiliki kewajiban moral untuk menjaga kepercayaan yang telah diberikan kepada mereka. Sebagaimana disampaikan oleh ustaz Surur bahwa kepercayaan yang diberikan oleh kiai untuk mengurus lembaga serta amanah dari orang tua santri dipandang sebagai tanggung jawab yang harus dijalankan dengan sungguh-sungguh.[98] Hal ini menunjukkan bahwa loyalitas guru tidak hanya didasarkan pada hubungan kerja formal, tetapi juga pada kesadaran moral untuk menjaga amanah dari pimpinan dan wali santri. Guru merasa memiliki tanggung jawab untuk menjalankan tugas secara maksimal demi menjaga kepercayaan yang telah diberikan.

Temuan penelitian ini diperkuat oleh penelitian Siti Aisyah dkk, yang menjelaskan bahwa loyalitas anggota di lingkungan pesantren banyak dipengaruhi oleh budaya amanah, pengabdian, dan kepatuhan terhadap kiai sebagai figur sentral dalam organisasi pesantren. Kepemimpinan kiai menjadi faktor penting dalam membangun komitmen serta budaya organisasi pesantren.[99] Dalam teori loyalitas organisasi, loyalitas normatif merupakan bentuk komitmen yang muncul karena adanya rasa wajib untuk tetap bertahan dan berkontribusi dalam organisasi. Individu yang memiliki komitmen normatif memandang bahwa mempertahankan keanggotaan dalam organisasi merupakan suatu kewajiban moral dan tindakan yang benar untuk dilakukan.[100]

---

[97] Rina Anindita Ni Putu Trisna Juliarti, "Peran Kepemimpinan Karismatik DanWork-Life BalanceTerhadap KomitmenOrganisasional Melalui Kepuasan KerjaKaryawan Pada Industri Broadcasting," *Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia* 5, no. 2 (2022): 305-306.

[98] M. Madichus Surur, M.Ag, *Wawancara*, Asisten Direktur Ke Ma'hadan, Tuban, 13 Februari 2026.

[99] Siti Aisyah et al., "Kiai Leadership Concept in The Scope of Pesantren Organizational Culture," *Interdisciplinary Journal of Islamic Education* 3, no. 1 (2022): 46–52.

[100] Mizan Hasanah Miftahuddin, "Uji Validitas Konstruk Komitment Organisasi Dengan Metode Conffirmatory Factor Analysis (CFA)," *Jurnal Pengukuran Psikologi Dan Pendidikan Indonesia* 7, no. 2 (2018): 98–99.

b. Loyalitas Normatif dalam Bentuk Pengabdian dan Keistiqamahan

Bentuk loyalitas normatif berikutnya terlihat dari sikap istiqamah guru dalam menjalankan pengabdian meskipun menghadapi berbagai tantangan dan kesulitan. Guru memandang pengabdian di pesantren sebagai amanah moral dan spiritual yang harus dijaga. Dalam hasil penelitian ustazah Mariyah menyampaikan bahwa kehadirannya di lembaga merupakan bentuk pelaksanaan amanah dari gurunya untuk mengabdikan diri dan membantu lembaga KH. Fathul Huda yang pada saat itu membutuhkan tenaga pendidik. Amanah tersebut kemudian menjadi pegangan utama dalam menjalankan pengabdiannya di lembaga.[101] Selain itu ustazah Mariyah juga menyampaikan bahwa ketika menghadapi kondisi yang tidak selalu mudah, beliau justru merasa perlu untuk tetap istiqomah dan menjaga komitmen dalam mengabdi. Tanggung jawab tersebut diwujudkan melalui keterlibatan aktif dalam kegiatan kelembagaan, melaksanakan proses pembelajaran secara maksimal, serta menjaga amalan spiritual. Dari kebiasaan tersebut tumbuh rasa tanggung jawab, keikhlasan, dan kesetiaan dalam menjalankan pengabdian di ma'had. [102]

Dalam perspektif kepemimpinan karismatik, pemimpin yang mampu menanamkan nilai pengabdian dan perjuangan akan melahirkan loyalitas moral yang kuat dari pengikutnya.[103] Guru tidak hanya bekerja karena kewajiban administratif, tetapi juga karena dorongan nilai dan keyakinan moral terhadap organisasi. Penelitian Putri Shabilla Achmad juga menjelaskan bahwa kepemimpinan karismatik kiai mampu meningkatkan loyalitas normatif guru melalui penanaman nilai khidmah, tanggung jawab, dan komitmen pengabdian kepada lembaga.[104]

c. Loyalitas Normatif dalam Bentuk Kepatuhan terhadap Aturan dan Tanggung Jawab Profesional

Loyalitas normatif guru juga terlihat dari kepatuhan terhadap aturan, sistem kerja, dan tanggung jawab profesional yang diterapkan di Ma'had Bahrul Huda. Guru memandang kepatuhan terhadap aturan lembaga sebagai bagian dari amanah yang harus dijalankan. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh ustaz Fawaid:

> "Karena lembaga ini punya SOP dalam masalah pekerjaan juga harus ada tanggung jawab sebagai pengajar yang baik sesuai dengan SOP yang diterapkan oleh yayasan."[105]

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa loyalitas guru diwujudkan melalui kesediaan menjalankan aturan dan menjaga profesionalisme kerja. Guru tidak hanya menjalankan tugas karena kewajiban formal, tetapi juga karena adanya kesadaran moral untuk menjaga kualitas pengabdian kepada lembaga. Dalam teori loyalitas organisasi, loyalitas normatif dapat terlihat dari kepatuhan anggota terhadap nilai, aturan, dan tujuan organisas.[106] Individu dengan komitmen normatif cenderung mempertahankan loyalitas karena adanya kesadaran moral untuk mematuhi norma dan nilai organisasi sebagai bentuk tanggung jawab terhadap organisasi.

d. Loyalitas Normatif dalam Bentuk Tanggung Jawab Moral terhadap Santri

Bentuk loyalitas normatif lainnya terlihat dari kepedulian dan tanggung jawab moral guru terhadap perkembangan akhlak dan kehidupan santri. Guru memandang dirinya bukan hanya sebagai pengajar, tetapi juga sebagai orang tua kedua bagi santri. Sebagaimana

[101] Mariyah Ulfah, S.Pd, Wawancara, Koordinator Madrasah Diniyah Putri, Tuban, 16 maret 2026.
[102] Mariyah Ulfah, S.Pd, Wawancara, Koordinator Madrasah Diniyah, Tuban, 16 maret 2026.
[103] Dini Suryanti, Muhammad, "Kepemimpinan Karismatik Dan Dinamika Sosial Di Madrasah : Loyalitas Bawahan Dan Iklim Kerja Dalam Perpsektif Pendidikan."
[104] Achmad, "Meningkatkan Loyalitas Guru Di Pondok Pesantren Al-Amanah Al-Gontory Tangerang Selatan."
[105] M. Fawaid, S.Hum, *Wawancara,* Koordinator Madrasah Diniyah Putra, Tuban 11 Mei 2026.
[106] Ikhah Malikhah Ade Ariska Nasution, Aisyah Nurul Fasah Lubis, Fitria Lubis, Amelia Putri, "Analisis Pilar Komitmen Organisasi Studi Pada PT Nabati Indonesia," *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora* 2, no. 3 (2024): 141–43.

yang disampaikan ustazah Mufa, beliau menyampaikan bahwa intensitas pertemuan dengan santri yang berlangsung hampir selama 24 jam menjadikan guru memiliki kedekatan layaknya orang tua kedua bagi mereka. Kedekatan tersebut menumbuhkan rasa tanggung jawab moral, khususnya dalam membina akhlak santri. [107]

Hal ini menunjukkan adanya rasa tanggung jawab moral yang besar terhadap pembinaan karakter santri. Guru merasa memiliki kewajiban untuk membimbing dan memperbaiki akhlak santri sebagai bagian dari amanah pendidikan. Hal serupa juga disampaikan oleh ustazah Ifa yang menyampaikan bahwa selama mengabdi di Ma'had Bahrul Huda, beliau selalu berusaha menjaga rasa tanggung jawab dan kesetiaan terhadap lembaga dalam situasi apa pun. Sikap tersebut diwujudkan melalui kesungguhan dalam mengajar serta mendampingi para santri selama proses pembinaan berlangsung. [108]

Dalam hal ini loyalitas normatif dalam lingkungan pendidikan pesantren tercermin melalui keteladanan, pendampingan, dan pembinaan moral yang dilakukan oleh guru kepada santri. Guru memposisikan dirinya sebagai uswah hasanah yang tidak hanya mengajarkan nilai-nilai keilmuan, tetapi juga berperan sebagai orang tua, dan menginternalisasikan nilai moral melalui perilaku sehari-hari, sehingga tugas mendidik dipandang sebagai tanggung jawab moral dan spiritual yang harus dijalankan dengan penuh kesungguhan.[109]

3. Loyalitas Berkelanjutan

Berdasarkan hasil penelitian, loyalitas kontinuan guru di Ma'had Bahrul Huda tercermin dari keputusan guru untuk tetap bertahan mengabdi dalam jangka waktu yang panjang karena adanya pertimbangan keberlanjutan pengabdian, kenyamanan kerja, rasa memiliki terhadap lembaga, serta investasi pengalaman dan waktu yang telah diberikan kepada ma'had. Loyalitas tersebut menunjukkan adanya keterikatan yang bersifat rasional sekaligus emosional terhadap lembaga dan kepemimpinan KH. Fathul Huda. Dalam hasil penelitian, loyalitas kontinuan guru di Ma'had Bahrul Huda dapat dikategorikan ke dalam beberapa bentuk berikut:

a. Loyalitas Kontinuan dalam Bentuk Kenyamanan dan Rasa Kekeluargaan

Salah satu bentuk loyalitas kontinuan yang ditemukan dalam penelitian adalah adanya rasa nyaman dan suasana kekeluargaan yang kuat di lingkungan Ma'had Bahrul Huda. Kondisi tersebut menjadi faktor penting yang membuat guru memilih tetap bertahan mengabdi di lembaga. Sebagaimana disampaikan oleh ustazah Mariyah Ulfah, beliau tetap bertahan mengabdi di Ma'had Bahrul Huda selama kurang lebih delapan tahun karena merasa nyaman berada di lingkungan lembaga tersebut. Hal inilah yang menjadi faktor tumbuhnya rasa memiliki dan tanggung jawab untuk turut berkontribusi dalam membesarkan serta mengembangkan ma'had. "[110] Penelitian ini menunjukkan bahwa keputusan guru untuk tetap bertahan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor material, tetapi juga karena adanya kenyamanan psikologis dan rasa keterikatan terhadap lembaga. Hal yang sama juga disampaikan oleh ustazah Ifa:

> "Dari 2017 us, di ma'had bahrul Huda rasa kekeluargaannya sangat terasa sekali, dan mungkin itu yg membuat saya masih terus ingin mengabdikan diri dan ilmu saya di ma'had bahrul Huda.[111]

[107] Siti Mufarokhah, S.Ag, *Wawancara,* Koordinator Musyrifah Ma'had Bahrul Huda, Tuban 12 Mei 2026.
[108] Ifadatun Nadhifah, S.Pd, Wawancara, Koordinator Tahfid Putri, Tuban 13 Mei 2026.
[109] Ilyas Tahir Muhammad Abrar, Bisyri Abdul Karim, Surani, Hasanna Lawang, "Peran Guru Dalam Pembinaan Karakter Santri Di Pondok Pesantren AL-Amin Putra Gowa," *Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 10, no. 4 (2025): 312–14.
[110] Mariyah Ulfah, *Wawancara*, Koordinator Madin Putri Ma'had Bahrul Huda, Tuban, 8 Desember 2025.
[111] Ifadatun Nadhifah, S.Pd, Wawancara, Koordinator Tahfid Putri, Tuban, 13 Mei 2026.

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa hubungan sosial yang harmonis antara guru, pengasuh, dan lingkungan pesantren menjadi faktor penting dalam membentuk loyalitas kontinuan guru. Guru merasa nyaman berada di lingkungan ma'had karena adanya suasana kekeluargaan dan hubungan interpersonal yang positif. Dalam teori loyalitas organisasi, loyalitas kontinuan (*continuance commitment*) merupakan bentuk komitmen yang muncul karena individu mempertimbangkan manfaat, kenyamanan, pengalaman, serta investasi yang telah diberikan kepada organisasi. Individu bertahan dalam organisasi karena adanya pertimbangan mengenai biaya, kehilangan pengalaman, dan konsekuensi yang mungkin muncul apabila meninggalkan organisasi.[112]

Hal ini sejalan dengan teori Meyer dan Allen dalam jurnal penelitian *General Study of Educational Organization Commitment* yang menjelaskan bahwa *continuance commitment* terbentuk karena adanya pertimbangan biaya dan keuntungan apabila seseorang meninggalkan organisasi.[113] Di Ma'had Bahrul Huda, rasa nyaman dan budaya kekeluargaan menjadi faktor yang memperkuat keputusan guru untuk tetap bertahan. Temuan penelitian ini juga diperkuat oleh penelitian Dini Suryanti dkk, menjelaskan bahwa suasana kerja yang harmonis, hubungan emosional yang baik, dan budaya organisasi yang baik mampu meningkatkan loyalitas bawahan dalam lembaga pendidikan Islam.[114]

b. Loyalitas Kontinuan dalam Bentuk Penghargaan dan Kesejahteraan

Bentuk loyalitas kontinuan lainnya terlihat dari adanya perhatian lembaga terhadap kesejahteraan guru sehingga guru merasa dihargai dan layak untuk tetap bertahan di lembaga. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh ustazah Mariyah yang menyampaikan faktor lain yang membuat beliau bertahan mengabdi karena sosok KH. Fathul Huda dan Ibu Nyai Qodiriyah yang dikenal penuh perhatian dan keteladanan. Menurutnya, keduanya sangat memperhatikan para pengabdi, termasuk dalam aspek kelayakan dan kepantasan bisyarah, sehingga para guru dan pengabdi merasa dihargai atas pengabdian yang telah diberikan.[115] Hal ini menunjukkan bahwa perhatian pimpinan terhadap kesejahteraan guru menjadi faktor yang memperkuat loyalitas kontinuan. Guru merasa bahwa pengabdian mereka dihargai secara layak sehingga muncul keinginan untuk terus bertahan di lembaga. Hal serupa juga disampaikan oleh ustazah Ifa:

> "Pertimbangan saya untuk tetap bertahan di ma'had bahrul Huda, kenyamanan dalam mengajar, rasa kekeluargaan antar ustaz ustazah, perolehan hak (bisyaroh) sesuai dengan kinerja.[116]

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa loyalitas kontinuan guru tidak hanya dipengaruhi oleh faktor emosional, tetapi juga oleh pertimbangan rasional terkait penghargaan dan kesejahteraan yang diberikan lembaga. Dalam teori loyalitas organisasi, loyalitas kontinuan muncul karena individu mempertimbangkan manfaat yang diperoleh selama berada dalam organisasi. Ketika organisasi mampu memberikan penghargaan, perhatian, dan dukungan yang baik, maka anggota cenderung mempertahankan keterikatannya terhadap organisasi karena adanya kenyamanan, pengalaman, serta investasi yang telah diperoleh selama menjadi bagian dari organisasi.[117] Temuan penelitian ini diperkuat oleh penelitian Putri Shabilla Achmad yang menjelaskan bahwa kepemimpinan

[112] Thomas Stefanus Kaihatu Adrie Oktavio, "Implikasi Future Time Perspective Dan Harapan Terhadap Continuance Commitment Karyawan Hotel," *Jurnal Economia* 16, no. 2 (2020): 162–64.
[113] El-yunusi, Maimun, and Kawakib, "General Study of Educational Organization Commitment."
[114] Dini Suryanti, Muhammad, "Kepemimpinan Karismatik Dan Dinamika Sosial Di Madrasah : Loyalitas Bawahan Dan Iklim Kerja Dalam Perpsektif Pendidikan."
[115] Mariyah Ulfah, S.Pd, Wawancara, Koordinator Madrasah Diniyah, Tuban, 16 maret 2026.
[116] Ifadatun Nadhifah, S.Pd, *Wawancara*, Koordinator Tahfid Putri, Tuban 13 Mei 2026.
[117] Kusuma Ratnawati Dian Muji Lestari, "Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Anggota," *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi* 2, no. 1 (2023): 154–57.

karismatik kiai mampu meningkatkan loyalitas guru melalui perhatian terhadap kesejahteraan, penghargaan terhadap pengabdian, dan hubungan interpersonal yang harmonis.[118]

c. Loyalitas Kontinuan dalam Bentuk Keberlanjutan Pengabdian dan Pengembangan Diri

Loyalitas kontinuan guru juga terlihat dari adanya pertimbangan keberlanjutan pengabdian serta kesempatan untuk mengembangkan potensi diri di lingkungan ma'had. Guru merasa bahwa lembaga memberikan ruang untuk mempertahankan dan mengembangkan kompetensi yang dimiliki. Hal tersebut tampak dari pernyataan ustaz Fawaid yang telah mengabdi selama sepuluh tahun sejak 2016 di Ma'had Bahrul Huda.[119] Selain itu, beliau juga menjelaskan alasan tetap bertahan di lembaga berkaitan dengan tanggung jawab dalam bidang Al-Qur'an, khususnya tahfiz. Menurutnya, keberadaan di ma'had memberikan kesempatan untuk terus menjaga dan murojaah hafalannya sendiri, sekaligus mengajarkan hafalan Al-Qur'an kepada para santri sebagai bentuk pengabdian di pesantren.[120]

Hal ini menunjukkan bahwa loyalitas kontinuan terbentuk karena adanya kesempatan untuk menjaga hafalan, mengembangkan kemampuan, dan menjalankan pengabdian sesuai kompetensi yang dimiliki. Guru merasa bahwa lembaga menjadi tempat yang mendukung keberlanjutan peran dan identitas dirinya sebagai penghafal Al-Qur'an. Dalam perspektif kepemimpinan karismatik, pemimpin yang mampu memberikan ruang pengembangan diri kepada pengikut akan membangun keterikatan jangka panjang terhadap organisasi. Kepemimpinan karismatik tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga memperhatikan kebutuhan, kenyamanan, dan pengembangan individu sehingga anggota organisasi memiliki komitmen dan loyalitas yang kuat terhadap organisasi.[121]

Guru akan cenderung bertahan ketika organisasi memberikan kesempatan untuk berkembang sekaligus menjalankan nilai-nilai yang diyakini. Hal ini diperkuat oleh penelitian Muhammad Anas Ma'arif dkk, yang menjelaskan bahwa loyalitas guru di pesantren dapat terbentuk melalui keterlibatan dalam aktivitas pengabdian serta kesempatan mengembangkan kapasitas diri dalam lingkungan pesantren. Budaya organisasi pesantren yang mendukung pengembangan kompetensi, pelatihan kepemimpinan, dan keterlibatan aktif guru dalam aktivitas kelembagaan mampu memperkuat komitmen dan loyalitas guru terhadap lembaga pendidikan Islam.[122]

d. Loyalitas Kontinuan dalam Bentuk Rasa Memiliki terhadap Lembaga

Bentuk loyalitas kontinuan lainnya terlihat dari adanya rasa memiliki (*sense of belonging*) yang kuat terhadap Ma'had Bahrul Huda. Lamanya masa pengabdian membuat guru merasa ikut bertanggung jawab terhadap keberlangsungan dan perkembangan lembaga. Hal tersebut tampak pada pengalaman ustazah Mufa yang telah mengabdi sejak awal berdirinya ma'had. Ustazah Mufa menyampaikan bahwa beliau memiliki rasa keterikatan dan rasa memiliki yang sangat kuat terhadap lembaga. Meskipun pernah mendapatkan tawaran mengajar di sekolah lain serta peluang untuk mengikuti PPPK melalui relasi yang dimiliki pihak tertentu, ia tetap mempertimbangkan keberlangsungan pengabdiannya di Ma'had Bahrul Huda. Menurutnya, rasa memiliki terhadap ma'had telah tumbuh begitu kuat, meskipun dirinya menyadari bahwa lembaga tersebut bukan miliknya secara pribadi maupun bukan ia yang mendirikannya.[123]

---

[118] Achmad, "Meningkatkan Loyalitas Guru Di Pondok Pesantren Al-Amanah Al-Gontory Tangerang Selatan."
[119] M. Fawaid, S.Hum, *Wawancara,* Koordinator Madrasah Diniyah Putra, Tuban 11 Mei 2026
[120] M. Fawaid, S.Hum, *Wawancara,* Koordinator Madrasah Diniyah Putra, Tuban 11 Mei 2026
[121] Ni Putu Trisna Juliarti, "Peran Kepemimpinan Karismatik DanWork-Life BalanceTerhadap KomitmenOrganisasional Melalui Kepuasan KerjaKaryawan Pada Industri Broadcasting."
[122] Anas et al., "Developing Pesantren Educator Resources through Optimizing the Learning Organization."
[123] Siti Mufarokhah, S.Ag, *Wawancara,* Koordinator Musyrifah Ma'had Bahrul Huda, Tuban 12 Mei 2026.

Hal ini menunjukkan bahwa loyalitas kontinuan guru terbentuk karena adanya rasa memiliki yang kuat terhadap lembaga. Guru merasa bahwa dirinya merupakan bagian dari perjuangan dan perkembangan ma'had sehingga sulit untuk meninggalkan lembaga meskipun terdapat peluang pekerjaan lain yang lebih menjanjikan. Berdasarkan hasil penelitian di Ma'had Bahrul Huda juga ditemukan bahwa guru memiliki kepedulian tinggi terhadap kondisi lembaga, seperti menjaga lingkungan, menjalankan tugas pendidikan secara konsisten, serta ikut bertanggung jawab terhadap perkembangan Ma'had Bahrul Huda. Dalam teori loyalitas organisasi, loyalitas kontinuan (*continuance commitment*) dapat terbentuk karena adanya investasi emosional, sosial, dan pengalaman yang telah diberikan individu kepada organisasi. Semakin besar investasi yang diberikan, maka semakin kuat kecenderungan individu untuk tetap bertahan dalam organisasi karena individu mempertimbangkan manfaat, relasi sosial, pengalaman kerja, serta konsekuensi yang akan diterima apabila meninggalkan organisasi.[124]

Budaya pesantren mampu membentuk rasa memiliki dan keterikatan yang kuat antara guru dengan lembaga karena adanya hubungan emosional, spiritual, dan nilai pengabdian yang terus dibangun dalam kehidupan pesantren. Nilai keikhlasan, kedekatan dengan kiai, serta budaya pengabdian menjadikan guru tidak hanya terikat secara struktural, tetapi juga memiliki keterlibatan emosional dan spiritual terhadap lembaga pendidikan pesantren.[125] Dengan demikian, loyalitas kontinuan guru di Ma'had Bahrul Huda terbentuk melalui kenyamanan kerja, rasa kekeluargaan, perhatian terhadap kesejahteraan, kesempatan pengembangan diri, serta rasa memiliki terhadap lembaga. Kepemimpinan karismatik KH. Fathul Huda menjadi faktor utama yang mampu menciptakan keterikatan jangka panjang guru terhadap Ma'had Bahrul Huda.

Kesimpulan

1. **Gaya Kepemimpinan Karismatik KH. Fathul Huda dalam Meningkatkan Loyalitas Guru di Ma'had Bahrul Huda Tuban**

   Berdasarkan hasil penelitian, gaya kepemimpinan karismatik KH. Fathul Huda dalam meningkatkan loyalitas guru di Ma'had Bahrul Huda Tuban dapat dikategorikan ke dalam beberapa karakteristik utama kepemimpinan karismatik, yaitu memiliki visi yang jelas dan terarah, memiliki kemampuan komunikasi yang santun dan partisipatif, memiliki kepekaan sosial dan pengaruh emosional yang kuat, memiliki kemampuan mengelola perubahan, memiliki kepribadian dan karakter yang kuat

2. **Bentuk Loyalitas Guru terhadap Lembaga dan Kepemimpinan Karismatik KH. Fathul Huda di Ma'had Bahrul Huda Tuban**

   Berdasarkan uraian di atas bentuk loyalitas guru terhadap lembaga dan kepemimpinan karismatik KH. Fathul Huda di Ma'had Bahrul Huda Tuban dapat dikategorikan ke dalam tiga bentuk loyalitas, yaitu loyalitas Afektif *(Affective Commitment),* loyalitas Normatif *(Normative Commitment),* dan loyalitas Kontinuan *(Continuance Commitment)*

DAFTAR PUSTAKA

Abrar, Mukhlash. *Teknik Pengumpulan Data Kualitatif : Suatu Pengantar*. Edited by Team UNJA PUBLISHER. 1st ed. UNJA PUBLISHER, 2024.

Achmad, Putri Shabilla. "Meningkatkan Loyalitas Guru Di Pondok Pesantren Al-Amanah Al-Gontory Tangerang Selatan." *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 2024, 63–70.

[124] Chin Ling Hngoi et al., "Relationship between Job Involvement , Perceived Organizational Support , and Organizational Commitment with Job Insecurity : A Systematic Literature Review," *Frontiers in Psychology* 13, no. 1 (2023): 2–3, https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1066734.

[125] Moh Rofiki Fathor Rosi, Uswatun Hasanah, "Managing Organization Behavior In Increasing Employee Engagement Based On Sacred Motivation In Pesantren," *Jurnal Pendidikan* 9, no. 1 (2022): 98–99.

https://repository.darunnajah.ac.id/id/eprint/60/.

Ade Ariska Nasution, Aisyah Nurul Fasah Lubis, Fitria Lubis, Amelia Putri, Ikhah Malikhah. "Analisis Pilar Komitmen Organisasi Studi Pada PT Nabati Indonesia." *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora* 2, no. 3 (2024): 141–43.

Ade Gunawan, Dandy Putra Pratama, Salfen Hasri, Sohiron Sohiron. "Kepemimpinan Kharismatik Dalam Perspektif Pendidikan Islam." *Al-Liqo:JURNAL PENDIDIKAN ISLAM*, 2024, 19–35.

Administrator. "Ma'had Bahrul Huda Tuan Rumah Pelantikan JATMAN Jatim." Radar Tuban.jawapos.com, 2023. https://radartuban.jawapos.com/nasional/861331511/mahad-bahrul-huda-tuan-rumah-pelantikan-jatman-jatim?utm_source.

Adrie Oktavio, Thomas Stefanus Kaihatu. "Implikasi Future Time Perspective Dan Harapan Terhadap Continuance Commitment Karyawan Hotel." *Jurnal Economia* 16, no. 2 (2020): 162–64.

Aisyah, Siti, Munaya Ulil Ilmi, Muhammad Amirudin Rosyid, Eni Wulandari, and Fandi Akhmad. "Kiai Leadership Concept in The Scope of Pesantren Organizational Culture." *Interdisciplinary Journal of Islamic Education* 3, no. 1 (2022): 46–52.

Aminuddin, M Yusuf. "Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membangun Budaya Orgaanisasi ; Studi Fenomenologi Di SMP Bina Anak Sholeh (BAS) Tuban." *Jurnal LENTERA* 1, no. 2 (2023): 126–29.

Anas, Muhammad, Lusia Mumtahana, Sunarno Arif, and Mansyuri Ali. "Developing Pesantren Educator Resources through Optimizing the Learning Organization." *Jurnal Pendidikan Islam* 6, no. 3 (2023): 480–86.

Anas, Muhammad, Mauhibur Rokhman, and M Alfin Fatikh. "Kiai ' s Leadership Strategies in Strengthening Religious Moderation in Islamic Boarding Schools." *Jurnal Ilmiah Peuradeun* 13, no. 1 (2025): 28–31.

Anggung, Muhammad, Manumanoso Prasetyo, Khairul Anwar, Muhammad Anggung, Manumanoso Prasetyo, and Khairul Anwar. "Karakteristik Komunikasi Interpersonal Serta Relevansinya Dengan Kepemimpinan Transformasional." *Jurnal Komunikasi Pendidikan* 5, no. 1 (2021): 25–36.

Anita, Mustaqim Hasan, Andi Warisno, M Afif Anshori, An An Andari. "Pesantren, Kepemimpinan Kiai, Dan Ajaran Terekat Sebagai Potret Dinamika Lembaga Pendidikan Islam Di Indonesia." *Jurnal Pendidikan Islam Dan Multikulturalisme* 4, no. 3 (2022): 509–24.

Anwar, Muhammad Syaiful, Dwi Ratnasari, and Diah Puji Lestari. "Kurikulum Merdeka Sebagai Upaya Peningkatan Kualitas Pendidikan Pada Abad 21 Di Pendidikan Dasar." *Jurnal Ilmiah Pendidikan Guru Sekolah Dasar* 18, no. 1 (2025): 13–20.

Arifin, Zainal. "The Authority of Spiritual Leadership at Pesantren Temboro Based on Jamaah Tabligh Ideology." *Jurnal Pendidikan Islam* 6, no. 2 (2017): 268–72.

Ariyanto, Zainul, Diah Sofiah, and Yanto Prasetyo. "Komitmen Afektif , Kepuasan Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior Pendahuluan." *Journal of Psychological Research* 2, no. 3 (2022): 502.

Astuti, Dwi, Hanna Luthfiana, Nanda Hanifah Putri, and Nazwa Shyreen Alieviandy. "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas Kerja : Lingkungan Kerja , Stress Kerja Dan Insentif (Literature Review Manajemen Kinerja)." *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan* 4, no. 2 (2022): 199–214. https://doi.org/https://doi.org/10.31933/jimt.v4i2.

Avkar, Refor. "KH Fathul Huda Klarifikasi Program MBG Di SD BAS Tuban, Tegaskan Tak Ada Penyelewengan." BANGSAONLINE.com, 2025. https://bangsaonline.com/berita/153193/kh-fathul-huda-klarifikasi-program-mbg-di-sd-bas-tuban-tegaskan-tak-ada-penyelewengan?utm_source.

Bambang Arianto, S.E., M.A., M.Ak., Ak. *Triangulasi Metoda Penelitian Kualitatif*. Edited by Irma Kharisma Hatiebi, Saiful Ghozi, Erick Sorongan, and Gozali. 1st ed. Borneo Novelty Publishing, 2024.

Basuki, Misbakhul Khaer dan Ahmad. "Peran Model Kepemimpinan Karismatik Dalam

Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Baitul Mal Wa Tamwil (BMT) Muamalah Tulungagung).” *WADIAH: Jurnal Perbankan Syariah* 7, no. 1 (2023): 56–74.

Budiman. “Kepemimpinan Visioner Pada Lembaga Pendidikan Islam.” *Jurnal Manajemen Bisnis Lintas Batas* 3, no. 1 (2023): 52–58.

Chandra, Davin Octavianus, and Yanuar. “Hubungan Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire, Suasana Lingkungan Kerja Terhadap Kreativitas Karyawan Industri Desain.” *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan* 7, no. 1 (2025): 83–88. https://journal.untar.ac.id/index.php/JMDK/article/view/32969.

Dian Muji Lestari, Kusuma Ratnawati. “Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Anggota.” *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi* 2, no. 1 (2023): 154–57.

Dini Suryanti, Muhammad, Agus. “Kepemimpinan Karismatik Dan Dinamika Sosial Di Madrasah : Loyalitas Bawahan Dan Iklim Kerja Dalam Perpsektif Pendidikan.” *Pendas : Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 10, no. 3 (2025): 227–29. https://journal.unpas.ac.id/index.php/pendas/article/view/33857/17666.

Dr. H. Zuchri Abdussamad, S.I.K., M.Si. *Metode Penelitian Kualitatif*, 2021.

Dr. Wendy Sepmady Hutahaean, S.E., M.Th. *Teori Kepemimpinan*. Ahlimedia Press, 2021.

El-yunusi, Melikai Jihan, Agus Maimun, and Akhmad Nurul Kawakib. “General Study of Educational Organization Commitment.” *Al-Hayat: Journal of Islamic Education* 9, no. 4 (2025): 750–65.

Endaryati, Sri Adhi, and Sri Marmoah. “Analisis Kepemimpinan Pendidikan Di Indonesia.” *Journal Ums* 17, no. 2 (2022): 76–87. https://doi.org/10.23917/jmp.v17i2.16530.

Erdiansyah, Nyayu Khodijah, and Febriyanti. “Kepemimpinan Karismatik Dalam Membangun Pendidikan Islam Yang Unggul.” *Nusantara: Jurnal Pendidikan Indonesia* 4, no. 1 (2024): 313–26. https://doi.org/10.14421/njpi.2024.v4i1-19.

Fathor Rosi, Uswatun Hasanah, Moh Rofiki. “Managing Organization Behavior In Increasing Employee Engagement Based On Sacred Motivation In Pesantren.” *Jurnal Pendidikan* 9, no. 1 (2022): 98–99.

Fauzi, Ahmad. “Emotional Intelligence Dan Perilaku Kepemimpinan Pendidikan Islam.” *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 2 (2018): 122–24.

Fauziah, Fuzi, and Moh Syamsul. “Kecerdasan Spiritual Santri.” *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 1 (2025): 233–43.

Fitranti, Alifia, Umi Anugerah Izzati, and Sri Setyowati. “Gambaran Komitmen Organisasi Pada Guru Di Lembaga Pendidikan Pesantren.” *JURNAL BASICEDU* 5, no. 6 (2021): 6168–76.

Hadi, Edi Nanang Soyfan. *Kepemimpinan Karismatik Kiai Dalam Membangun Komunikasi Organisasi*, 2025. https://digilib.uinkhas.ac.id/39966/1/DISERTASI EDI NANANG SOFYAN HADI.pdf?utm_source=chatgpt.com.

Hariyadi, Ahmad. “Kepemimpinan Karismatik Kiai Dalam Membangun Budaya Organisasi Pesantren.” *Equity in Education Journal (EEJ)* 2, no. 2 (2020): 99–102.

Harmen, Hilma, Dafin Hartono, Putri Anita Lumbantoruan, and Indry Amalia. “Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT Metric Medica.” *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business* 8, no. 4 (2025): 1632–38. https://www.ojspustek.org/index.php/SJR/article/download/1304/883.

Hasibuan, Ibnu Rahman. “Hubungan Komitmen Organisasi Terhadap Loyalitas Kerja Pegawai Rumah Sakit Khusus Mata Medan Baru,” 2023.

Hetwi Marselina Saerang, Shelty Deity Meity Sumual, Paulus Robert Tuerah. “Kepemimpinan Karismatik Era Digital.” *Jurnal Pendidikan Tambusai*, no. June 2023 (2023): 5059–5066.

Hidayati, Isnaini Nurul, and Muh Hanif. “Loyalitas Tenaga Pendidik : Faktor Penentu Dan Implikasinya Pada Sekolah Di SMPN 4 Satu Atap Karangjambu.” *Ideguru : Jurnal Karya Ilmiah Guru* 10, no. 1 (2025): 797–805.

Hngoi, Chin Ling, Nurul-Azza Abdullah, Wan Shahrazad Wan Sulaiman And, and Norshaffika Izzaty

Zaiedy Nor. "Relationship between Job Involvement , Perceived Organizational Support , and Organizational Commitment with Job Insecurity : A Systematic Literature Review." *Frontiers in Psychology* 13, no. 1 (2023): 2–3. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1066734.

Holilah, Lilah, Rhini Fatmasari, Tita, and Rosita Dasar. "Pengaruh Kepemimpinan Karismatik Dan Kompetensi Kepribadian Guru Terhadap Disiplin Kerja Guru." *AKSARA: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 2021, 563–76.

Ibrohim, Busthomi, Abdul Rahim Zumrah, Muhamad Arief, and Al Hakim. "Charismatic Leadership and Organizational Commitment Mediated by Job Satisfaction Among Pesantren" 20, no. 1 (2025): 66–70.

Indrawan, Irjus, and Fiddian Khairudin. "Kepemimpinan Dalam Organisasi Pendidikan." *QOUBA : Jurnal Pendidikan* 1, no. 2 (2024): 67–78.

Irdayanti, M.Si , Dr. Ansar, and M.Pd , Dr. Wahira. "Kepemimpinan Demokratis," 2021, 4–6. https://eprints.unm.ac.id/19621/1/UPLOAD Artikel IRDA.pdf?utm_source=chatgpt.com.

Istihar, Ahmad. "Mantan Bupati Tuban Berangkatkan Festival Sepeda Kuno Di Ma'had Bahrul Huda." MalangImes.com, 2024. https://www.malangtimes.com/baca/320345/20240908/072800/mantan-bupati-tuban-berangkatkan-festival-sepeda-kuno-di-mahad-bahrul-huda.

Kemina, Eti Hadiati, Subandi, Sovia Mas Ayu, Junaidah. "Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Abstract :" *Journal Of Interdisciplinary Science And Education* 2, no. 1 (2022): 37.

Khasanah, Uswatun. *Ma'had Bahrul Huda Dalam Kilas Masa*, 2022.

Khoirunnisa, Siti Khofifah, Pendidikan Sekolah Dasar, and Universitas Muhammadiyah Tangerang. "Analisis Manajemen Pendidikan Sekolah Dasar Berorientasi Multikultural." *Jurnal Eduscience (JES)* 9, no. 1 (2022): 255–66.

Kristin Juwita, SE. MM., and S.M. Umi Khalimah. *Konsep Dasar Membangun Loyalitas Karyawan*, 2021. https://repository.itebisdewantara.ac.id/4131/1/BukU full Konsep dasar membangun loyalitas karyawan.pdf.

Lailatul Husna, Miftahurrahmah, M, Amzah. "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Menerapkan Nilai Dan Perilaku Islami Terhadap Loyalitas Guru Di KB Kapalo Koto Padang Pariawan." *AL-MARSUS: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 1 (2024): 75–88.

Leppan, Yunita Asri Itral Arruan Layuk Heriastika Bine' Melki Akasia Vefriani Datu. "Analisis Model Kepemimpinan Karismatik Terhadap Kinerja Pengurus Basan Eksekutif Mahasiswa Fakultas Budaya Dan Kepemimpinan Kristen IAKN Toraja." *Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Kearifan Lokal (JIPKL)* 5, no. 2 (2025): 358–66.

Lestari, Fajar Puji. "Konsep Umum Tentang Kepemimpinan." *Cakrawala: Jurnal Kajian Studi Manajemen Pendidikan Islam Dan Studi Sosial* 6, no. 2 (2022): 161–66.

Linda, Dwi. "Gus Hans Beri Semangat Ratusan Santri Di Ma'had Bahrul Huda Tuban: Pentingnya Soft Skills Untuk Masa Depan." Tugu Jatim, 2024. https://tugujatim.id/gus-hans-motivasi-santri-di-mahad-bahrul-huda-tuban/?utm_source.

M. Husnullail, Risnita, M. Syahran Jailani, Asbui. "Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Dalam Riset Ilmiah." *Journal Genta Mulia* 15, no. 2 (2024): 70–78.

Marginingsih, Ria. "Kepemimpinan Karismatik Sebagai Employer Branding." *Jurnal Bisnis Darmajaya* 02, no. 02 (2016): 32–51.

Medina, Ervita, Hasyim Asy'ari, and Muhammad Syukur. "Pengaruh Pemberdayaan Guru Terhadap Loyalitas Guru Di MAN 4 Jakarta." *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2023, 89–102. https://doi.org/10.30868/im.v4i02.3740.

Mega Musfita Sari, Siti Raudhatul Jannah, Arfan. "Implementasi Program Bina Pribadi Islami (BPI) Dalam Upaya Meningkatkan Loyalitas Guru Di SMP IT An-Nahl Percikan Iman Jambi." *Jurnal Pendidikan Dan Pengajaran* 2, no. 8 (2024): 136–45.

Mekarisce, Arnild Augina. "Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Pada Penelitian Kualitatif Di Bidang Kesehatan Masyarakat." *Jurnal Ilmiah Kesehatan Masyarakat* 12, no. 3 (2020).

Miftahuddin, Mizan Hasanah. "Uji Validitas Konstruk Komitment Organisasi Dengan Metode Conffirmatory Factor Analysis (CFA)." *Jurnal Pengukuran Psikologi Dan Pendidikan Indonesia* 7, no. 2 (2018): 98–99.

Misra Yeni R, Sukma Wariyadi. "Pengaruh Gaya Kepemimpjnan Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Pasar Baru Rantau Panjang Kecamatan Tabir." *Jurnal Manajemen Sains* 1 (2021): 1–2.

Moh. Syamsul Muarif, Moch. Nurcholis, Izzu Syakh Ahmad Baihaqi. "Tranformasi Pendidikan Pesantren Melalui Bahrul Huda Tuban Melalui Pengembangan Komunitas Berbasis Aset (ABCD)." *Communnity Development Journal* 6, no. 3 (2025): 4665–72.

Muchtarom, Zaini. "Konsep Max Weber Tentang Kepemimpinan Karismatik." *Jurnal Kajian Agama Dan Filsafat* II, no. 3 (2000): 178–80.

Muhammad Abrar, Bisyri Abdul Karim, Surani, Hasanna Lawang, Ilyas Tahir. "Peran Guru Dalam Pembinaan Karakter Santri Di Pondok Pesantren AL-Amin Putra Gowa." *Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 10, no. 4 (2025): 312–14.

Muhammad, Satriawan. "Kepemimpinan Karismatik Dalam Aspek Manajemen Pendidikan Islam." *Al-Karim Journal Of Islamic and Aducation Research* 2, no. 4 (2024): 240–50.

Nasution, Novita Sari, Universitas Islam, and Negeri Sumatera. "Kepemimpinan Dalam Administrasi Pendidikan." *Inspirasi Dunia: Jurnal Riset Pendidikan Dan Bahasa* 3, no. 3 (2024): 128–134.

Ni Putu Eka Rosi Febby Diana, Ni Wayan Eka Mitariani, I Gusti Ayu, and Imbayani. "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Gianyar" 3, no. 2 (2022): 610–21.

Ni Putu Trisna Juliarti, Rina Anindita. "Peran Kepemimpinan Karismatik DanWork-Life BalanceTerhadap KomitmenOrganisasional Melalui Kepuasan KerjaKaryawan Pada Industri Broadcasting." *Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia* 5, no. 2 (2022): 300–304.

Nisa, Silviana Khoerun, and Bangun Putra Prasetya. "Analisis Mempertahankan Loyalitas Kerja Dan Penerapannya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Toko Tooxy Second Stuff." *Jurnal Akuntansi, Manajemen, Dan Perencanaan Kebijakan* 1, no. 4 (2024): 1–10.

Niswah, Choirun, Muhammad Sholihin, M Yazid Zasvenda, and Erwindo Amirullah. "Analisis Peran Lembaga Pendidikan Pesantren Dalam Membagun Karakter Dan Ilmu Pengetahuan." *Jurnal Ilmiah Multidisiplin* 3 (2025): 308–16.

Nur, Muhamad Amin, Walid Fajar Antariksa, and Aji Wahyudin. "The Influence of Kiai Leadership , Pesantren Culture , and Information Technology on Santri Loyalty." *Al-Hayat: Journal of Islamic Education* 8, no. 4 (2024): 1356–1359.

Nurhadi Kastamin, Abas Mansur Tamam, Nur Afif. "Prototipe Kepemimpinan Kiai Di Pesantren Tradisional." *Jurnal Dirosah Islamiyah* 4, no. 2021 (2022): 1–6. https://doi.org/10.47467/jdi.v4i1.436.

Petra Arnol Vini Bulunisora Harita, Ray Octafian. "Membangun Loyalitas Karyawan Melalui Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja." *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis* 5, no. 2 (2025): 550.

Pranogyo, Antaiwan Bowo, and . Junaidi Hendro. "Gaya Kepemimpinan Dan Kinerja Karyawan: Tinjauan Literatur." *Jurnal Manajemen Indonesia* 7, no. 2 (2022): 171–173.

Prayudi, Ahmad, Warsani Purnama Sari, and Desy Astrid Anindya. *Kepemimpinan*. Edited by Ikbar Pratama and Mohd. Idris Dalimunthe. UMA Press, n.d.

Prof. Dr. Sapto Haryoko, M.Pd., M.Pd. Drs. Bahartiar, and M.Sc Fajar Arwadi, S.Pd. *Analisis Data Penelitian Kualitatif (Konsep, Teknik, & Prosedur Analisis)*, 2020.

Putri, Heni Julaika, and Sri Murhayati. "Metode Pengumpulan Data Kualitatif" 9, no. 2 (2025): 13074–86.

Qomaruddin, Halimah Sa'diyah. "Kajian Teoritis Tentang Teknik Analisis Data Dalam Penelitian Kualitatif : Perspektif Spradley, Miles Dan Huberman." *Journal of Management, Accounting and Administration* 1, no. 2 (2024): 77–84.

Raharso, Sri. "Peran Perceived Organization Support Terhadap Komitmen Afektif." *Jurnal Bisnis Strategi* 16, no. 1 (2007): 26–28.

Robi Rohim, Muhammad Alkirom Wildan. "Pengaruh Kepemimpinan Karismatik Kiyai Dan Budaya Organisasi Dalam Pembentukan Karakter Santri Di Pondok Pesantren Al-Amin Parenduan Kabupaten Sumenep." *Jurnal Kajian Ilmu Manajemen* 4, no. 1 (2024): 54–60. https://journal.trunojoyo.ac.id/jkim/article/view/24908/9949.

Rosalina, Maudy, and Lela Nurlaela Wati. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Ekobis : Ekonomi Bisnis & Manajemen* 10, no. 1 (2020): 18–32. https://doi.org/10.37932/j.e.v10i1.26.

Rosidah, Kolifatur. "Kepemimpinan Transformatif Kiai Dalam Sistem Pendidikan Pesantren Salaf Di Pondok Pesantren Nurul Qadim Kabupaten Probolinggo." *Tasamuh: Jurnal Studi Islam* 17, no. April (2025): 71–91.

Safarudin, Rizal, Martin Kustati, and Nana Sepriyanti. "Penelitian Kualitatif." *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research* 3, no. 2 (2023): 9680–94.

Sarnoto, Ahmad Zain, and Ahmad Sholihin. "Perilaku Kepemimpinan Berbasis Spiritual Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam." *Jurnal Media Informasi Sosial Dan Pendidikan* 7, no. 2 (2017): 56–64.

Semuabis. "Ma'had Bahrul Huda," n.d. https://www.semuabis.com/mahad-bahrul-huda-0856-4858-5193?utm_source=chatgpt.com.

Setiyawan. "Kecerdasan Emosional Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Karyawan UMKM Nabil Konveksi Tingkir." *Jurnal Ilmiah Bimbingan Konseling Undiksha* 12, no. 2 (2021): 157–60. https://doi.org/10.23887/jibk.v12i2.34015.

Sia Tjun Han, Agustinus Nugroho, Endo W. Kartika, dan Thomas S. Kaihatu. "Komitmen Afektif Dalam Organisasi Yang Dipengaruhi Perceived Organizational Support Dan Kepuasan Kerja." *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan* 14, no. 2 (2012): 109–14.

Sigid Budi Raharjo, Istiatin, Kartika Hendra Titi Sari. "Loyalitas Guru Ditinjau Dari Lingkungan Kerja, Pemberdayaan Guru, Kompensasi, Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Di SDIT Mutiara Insan Sukoharjo." *Jurnal Ilmiah Fokus Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi* 4, no. 2 (2025): 193–98.

Siri Izzah, Lusiana Tulhusnah, Riska Ayu Pramesthi. "Hubungan Kepemimpinan Karismatik, Kedisiplinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai DP3AP2KB Situbondo Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening." *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME)* 4, no. 2 (2025): 286–287.

Syuhud, Muhammad Abdul Halim Sidiq. "Kepemimpinan Lembaga Pendidikan Islam Lumajang." *Dorutana Jurnal Of Administrative Science*, 2023, 218.

Wibowo, Frendy, Sigit Setiyanto, and Habib Bahtiar. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan." *Journal of Management and Digital Business* 2, no. 3 (2022): 128–38. https://doi.org/10.53088/jmdb.v2i3.587.

Widari, I Gusti Ayu, Nengah Landra, and I Gusti Ayu Imbayani. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Delegfatif, Pelatihan Dan LingkunganKerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bumen Redja Abadi Cabang Denpasar Timur." *JURNAL EKONOMI DAN BISNIS* 27, no. 1 (2025). https://e-jurnal.pnl.ac.id/ekonis/article/view/6832.

Winarsih, Sri. "Kepemimpinan Dalam Administrasi Pendidikan." *Jurnal Kependidikan* 10, no. 1 (2022): 111–28.