

Pengaruh Kompetensi Manajerial dan Iklim Organisasi terhadap Mutu Pendidikan Pesantren Modern

^{1*} Syifa Sovia Nufus, ² Siska Mardiana

¹ Universitas Serang Raya, Indonesia

*Corresponding Author e-mail: shoviasyifa01@gmail.com

Received: May 2026; Revised: July 2026; Published: August 2026

Abstrak

Mutu pendidikan pesantren modern menghadapi tantangan kompleks dalam mengintegrasikan nilai-nilai keislaman dengan sistem pendidikan formal sekaligus menjaga kualitas tata kelola organisasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kompetensi manajerial pimpinan dan iklim organisasi terhadap mutu pendidikan pesantren modern dengan kinerja tenaga pendidik sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode eksplanatori pada empat pondok pesantren modern di Kabupaten Tangerang. Sampel penelitian berjumlah 100 tenaga pendidik yang dipilih menggunakan teknik proportionate stratified random sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi manajerial pimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik ($\beta = 0,017$; $p = 0,894$), sedangkan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik ($\beta = 0,719$; $p = 0,000$). Kompetensi manajerial pimpinan, iklim organisasi, dan kinerja tenaga pendidik masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap mutu pendidikan pesantren modern. Nilai koefisien determinasi (R^2) menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan 53,4% variasi kinerja tenaga pendidik dan 62,4% variasi mutu pendidikan. Selain itu, kinerja tenaga pendidik terbukti memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap mutu pendidikan ($\beta = 0,242$; $p = 0,004$), namun tidak memediasi pengaruh kompetensi manajerial pimpinan terhadap mutu pendidikan ($\beta = 0,006$; $p = 0,902$). Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan mutu pendidikan pesantren modern memerlukan penguatan kompetensi manajerial pimpinan, penciptaan iklim organisasi yang kondusif, serta peningkatan kinerja tenaga pendidik sebagai faktor strategis dalam penyelenggaraan pendidikan.

Kata Kunci: Kompetensi Manajerial; Iklim Organisasi; Kinerja Tenaga Pendidik; Mutu Pendidikan; Pesantren Modern.

How to Cite: Nufus, S. S., & Mardiana. (2026). Pengaruh Kompetensi Manajerial dan Iklim Organisasi terhadap Mutu Pendidikan Pesantren Modern. *Journal of Authentic Research*, 5(3), 6683-6696. <https://doi.org/10.36312/jar.v5i3.6428>



<https://doi.org/10.36312/jar.v5i3.6428>

Copyright© 2026, Nufus et al.

This is an open-access article under the CC-BY-SA License.



PENDAHULUAN

Mutu pendidikan merupakan indikator utama keberhasilan lembaga pendidikan dalam menghasilkan lulusan yang berkualitas melalui penyelenggaraan proses pendidikan yang efektif, efisien, dan berkelanjutan (Harvey & Green, 1993; Sallis, 2006). Dalam perspektif manajemen pendidikan, mutu tidak hanya diukur dari capaian hasil belajar, tetapi juga dipengaruhi oleh kualitas pengelolaan organisasi, efektivitas pemanfaatan sumber daya, suasana akademik, serta keberlanjutan sistem pendidikan (Scheerens et al., 2011). Mutu pendidikan memiliki beberapa dimensi utama, antara lain relevansi, efisiensi, efektivitas, dan pemerataan,

yang saling terkait dalam membentuk kualitas pendidikan secara keseluruhan (Van Kemenade et al., 2008). Oleh karena itu, peningkatan mutu pendidikan menjadi tantangan bagi setiap lembaga pendidikan, termasuk pondok pesantren modern yang dituntut mampu mengintegrasikan nilai-nilai keislaman dengan sistem pendidikan formal tanpa mengabaikan kualitas tata kelola organisasi (Mukhtar, 2020; Assegaf, 2021).

Dalam konteks pondok pesantren modern, peningkatan mutu pendidikan tidak hanya ditentukan oleh tersedianya sarana dan prasarana, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan pimpinan dalam menjalankan fungsi-fungsi manajerial serta terciptanya iklim organisasi yang kondusif bagi tenaga pendidik (Sahira et al., 2025; Hamidah et al., 2024). Pimpinan pesantren memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan fungsi *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* untuk mengelola sumber daya pendidikan secara efektif (Robbins & Coulter, 2018; Terry & Rue, 2010). Fungsi-fungsi manajemen tersebut memiliki relevansi yang kuat dalam konteks pesantren, terutama dalam perencanaan program pendidikan, pengorganisasian sumber daya manusia, pergerakan tenaga pendidik, serta pengawasan pelaksanaan kegiatan pembelajaran (Mintzberg, 1973; Bush, 2011). Kompetensi manajerial pimpinan yang kuat memungkinkan pimpinan pesantren untuk mengelola sumber daya pendidikan secara optimal, mengambil keputusan strategis, serta menciptakan sistem kerja yang terstruktur dan berorientasi pada pencapaian tujuan pendidikan (Rivai, 2014; Mangkunegara, 2017).

Sementara itu, iklim organisasi berperan dalam membentuk lingkungan kerja yang mendorong motivasi, kolaborasi, dan profesionalisme tenaga pendidik (Litwin & Stringer, 1968; Hoy & Tarter, 1997). Iklim organisasi memiliki dimensi-dimensi penting yang mencakup struktur organisasi, standar kinerja, tanggung jawab, penghargaan, risiko, kehangatan, dukungan, dan identitas (Litwin & Stringer, 1968). Dalam konteks pesantren modern, iklim organisasi yang kondusif tercermin dari hubungan harmonis antartengas pendidik, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, serta dukungan pimpinan terhadap pengembangan profesional tenaga pendidik (Hoy & Miskel, 2013). Iklim organisasi yang positif mampu mendorong terciptanya suasana kerja yang nyaman, meningkatkan motivasi dan komitmen tenaga pendidik, serta mendorong inovasi dalam proses pembelajaran (Sergiovanni, 2009).

Pondok pesantren modern memiliki karakteristik yang berbeda dengan sekolah umum karena mengintegrasikan pendidikan formal dengan pendidikan keagamaan secara intensif, memiliki sistem asrama (*boarding school*), serta menerapkan kurikulum yang memadukan antara kurikulum nasional dan kurikulum pesantren (Mastuhu, 2018; Dhofier, 2015). Karakteristik ini menuntut pengelolaan yang lebih kompleks karena melibatkan berbagai aspek kehidupan santri selama 24 jam, sehingga membutuhkan kompetensi manajerial pimpinan yang mumpuni dan iklim organisasi yang mampu mendukung keberlangsungan sistem pendidikan yang terintegrasi (Mukhtar, 2020).

Data empiris menunjukkan bahwa kondisi mutu pendidikan pesantren modern di Kabupaten Tangerang masih menghadapi berbagai tantangan, seperti keterbatasan sarana dan prasarana, variasi kualifikasi tenaga pendidik, serta tuntutan peningkatan kualitas lulusan yang mampu bersaing di tingkat nasional maupun internasional (Badan Pusat Statistik Banten, 2023; Kementerian Agama RI,

2024). Secara nasional, pesantren modern juga dihadapkan pada tantangan adaptasi terhadap perkembangan teknologi dan tuntutan kurikulum yang terus berubah (Hasan, 2022). Di sisi lain, tenaga pendidik merupakan pelaksana utama proses pendidikan sehingga kualitas kinerjanya menjadi faktor penting dalam mewujudkan mutu pendidikan pesantren modern (Mangkunegara, 2017). Kinerja tenaga pendidik mencakup aspek kualitas pengajaran, pelaksanaan tugas administrasi, pengembangan profesional, serta kontribusi terhadap pengembangan kurikulum dan pembinaan santri (Rivai, 2014).

Secara empiris, penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kompetensi manajerial pimpinan dan iklim organisasi memiliki hubungan dengan kinerja tenaga pendidik. Hamidah et al. (2024) menemukan bahwa kualitas manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru, sedangkan Sahira et al. (2025) membuktikan bahwa manajemen pimpinan pesantren berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik pada pondok pesantren modern. Selain itu, kajian empiris yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan adanya konsensus bahwa kualitas manajerial dan iklim organisasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi pendidikan (Bush, 2011; Hoy & Miskel, 2013). Meskipun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu masih menempatkan kinerja guru sebagai variabel dependen utama sehingga belum banyak menguji mutu pendidikan sebagai outcome akhir organisasi pendidikan (Sallis, 2006; Harvey & Green, 1993).

Selain kesenjangan pada variabel outcome, penelitian terdahulu juga menunjukkan adanya kesenjangan konseptual. Sebagian besar penelitian lebih menitikberatkan pada aspek kepemimpinan (leadership) dibandingkan kompetensi manajerial yang secara spesifik mencakup kemampuan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan (Robbins & Coulter, 2018; Terry & Rue, 2010). Di sisi lain, hasil penelitian terdahulu juga memperlihatkan inkonsistensi mengenai variabel yang paling dominan memengaruhi kinerja tenaga pendidik, apakah kompetensi manajerial pimpinan atau iklim organisasi (Hamidah et al., 2024; Sahira et al., 2025). Kesenjangan tersebut menunjukkan bahwa hubungan antarvariabel masih memerlukan pengujian lebih lanjut dalam suatu model yang terintegrasi, khususnya pada konteks pondok pesantren modern yang memiliki karakteristik organisasi berbeda dengan sekolah umum (Dhofier, 2015; Mastuhu, 2018).

Berdasarkan hasil pra-penelitian yang dilakukan pada empat pondok pesantren modern di Kabupaten Tangerang, persepsi tenaga pendidik terhadap kompetensi manajerial pimpinan, iklim organisasi, kinerja tenaga pendidik, dan mutu pendidikan berada pada kategori tinggi. Meskipun demikian, kondisi tersebut justru menunjukkan adanya fenomena yang menarik untuk dikaji lebih lanjut, yaitu bagaimana hubungan kausal antarvariabel tersebut dalam menjelaskan mutu pendidikan pesantren modern. Fenomena ini mengindikasikan bahwa mutu pendidikan tidak cukup dipahami hanya melalui deskripsi kondisi organisasi, tetapi perlu dijelaskan melalui analisis empiris mengenai pengaruh kompetensi manajerial pimpinan, iklim organisasi, dan kinerja tenaga pendidik sebagai mekanisme yang membentuk mutu pendidikan.

Berdasarkan fenomena empiris dan research gap tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kompetensi manajerial pimpinan pesantren dan

iklim organisasi terhadap mutu pendidikan pesantren modern dengan menempatkan kinerja tenaga pendidik sebagai variabel mediasi. Model penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen pendidikan, khususnya pada lembaga pendidikan berbasis pesantren modern, melalui pengujian hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel dalam satu model empiris yang terintegrasi. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan bukti empiris mengenai mekanisme peningkatan mutu pendidikan pesantren modern melalui penguatan kompetensi manajerial pimpinan, penciptaan iklim organisasi yang kondusif, dan peningkatan kinerja tenaga pendidik (Hair et al., 2019; Ghozali, 2021).

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori (*explanatory research*) untuk menganalisis hubungan kausal antara kompetensi manajerial pimpinan pesantren, iklim organisasi, kinerja tenaga pendidik, dan mutu pendidikan pesantren modern (Creswell, 2014; Sugiyono, 2019). Penelitian eksplanatori dipilih karena bertujuan menjelaskan hubungan antarvariabel melalui pengujian hipotesis yang dirumuskan berdasarkan teori dan penelitian terdahulu. Objek penelitian meliputi empat variabel, yaitu kompetensi manajerial pimpinan pesantren sebagai variabel eksogen pertama (X_1), iklim organisasi sebagai variabel eksogen kedua (X_2), kinerja tenaga pendidik sebagai variabel mediasi (Y), dan mutu pendidikan pesantren modern sebagai variabel endogen (Z). Penelitian dilaksanakan pada empat pondok pesantren modern di Kabupaten Tangerang, Provinsi Banten, yang dipilih berdasarkan karakteristik sebagai pesantren modern yang telah terakreditasi, memiliki sistem pendidikan formal dan nonformal, serta memiliki tenaga pendidik yang memadai. Keempat pesantren tersebut memiliki karakteristik yang relatif homogen dalam hal kurikulum, sistem pengelolaan, dan latar belakang santri, sehingga memungkinkan generalisasi hasil penelitian pada konteks pesantren modern di Kabupaten Tangerang.

Populasi penelitian adalah seluruh tenaga pendidik yang bekerja pada empat pondok pesantren modern di Kabupaten Tangerang sebanyak 133 orang. Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan (*error tolerance*) sebesar 5%, sehingga diperoleh sampel sebanyak 100 responden (Sugiyono, 2019). Teknik pengambilan sampel menggunakan *proportionate stratified random sampling*, sehingga setiap pondok pesantren memperoleh jumlah sampel secara proporsional sesuai dengan jumlah tenaga pendidik yang dimiliki. Alokasi sampel per pesantren ditentukan berdasarkan proporsi jumlah tenaga pendidik di masing-masing pesantren terhadap total populasi, sehingga diperoleh jumlah sampel yang representatif dari setiap strata.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner dengan skala Likert lima tingkat, yaitu skor 1 (sangat tidak setuju) sampai skor 5 (sangat setuju). Variabel kompetensi manajerial pimpinan pesantren diukur berdasarkan dimensi *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* yang dikembangkan dari teori Terry & Rue (2010) dan Robbins & Coulter (2018), dengan jumlah 12 item pernyataan. Variabel iklim organisasi diukur menggunakan dimensi struktur, standar, tanggung jawab, penghargaan, risiko, kehormatan, dukungan, dan identitas yang

dikembangkan dari teori Litwin & Stringer (1968) dan Hoy & Tarter (1997), dengan jumlah 12 item pernyataan. Variabel kinerja tenaga pendidik diukur berdasarkan indikator kualitas pengajaran, pelaksanaan tugas administrasi, pengembangan profesional, serta kontribusi terhadap pengembangan kurikulum dan pembinaan santri (Mangkunegara, 2017; Rivai, 2014), dengan jumlah 10 item pernyataan. Variabel mutu pendidikan pesantren diukur menggunakan dimensi relevansi, efisiensi, efektivitas, dan pemerataan (Harvey & Green, 1993; Sallis, 2006), dengan jumlah 10 item pernyataan.

Sebelum dilakukan analisis, instrumen penelitian diuji validitas dan reliabilitasnya melalui pilot study pada 30 tenaga pendidik di luar sampel penelitian. Uji validitas dilakukan menggunakan analisis korelasi item-total, sedangkan uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha. Hasil uji coba instrumen menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan memiliki nilai korelasi item-total > 0,30 sehingga dinyatakan valid. Nilai Cronbach's Alpha untuk masing-masing variabel adalah: kompetensi manajerial pimpinan (0,941), iklim organisasi (0,943), kinerja tenaga pendidik (0,915), dan mutu pendidikan pesantren (0,909), yang semuanya berada di atas batas minimal 0,70 sehingga instrumen dinyatakan reliabel (Hair et al., 2019).

Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4 (Hair et al., 2019; Ghazali, 2021). Tahapan analisis meliputi pengujian model pengukuran (outer model) melalui uji convergent validity dengan melihat nilai loading factor dan Average Variance Extracted ($AVE > 0,50$), discriminant validity menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT < 0,90), serta composite reliability dan Cronbach's alpha ($> 0,70$) untuk menguji reliabilitas konstruk. Pengujian model struktural (inner model) dilakukan dengan mengevaluasi nilai koefisien determinasi (R^2), effect size (f^2), path coefficient, dan bootstrapping dengan 5000 subsampel untuk menguji signifikansi hubungan antarvariabel pada tingkat signifikansi 5% (t-statistic > 1,96 dan p-value < 0,05). Selain itu, penelitian ini juga menguji pengaruh mediasi kinerja tenaga pendidik melalui analisis specific indirect effects dengan tingkat signifikansi 5% (Hair et al., 2019).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan terakhir, dan masa kerja. Distribusi karakteristik responden disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	48	48,0
	Perempuan	52	52,0
	Total	100	100,0
Usia	20–30 Tahun	24	24,0
	31–40 Tahun	38	38,0
	41–50 Tahun	27	27,0
	>50 Tahun	11	11,0

Karakteristik	Kategori	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
Pendidikan Terakhir	Total	100	100,0
	SMA/Sederajat	37	37,0
	Diploma III (D3)	1	1,0
	Strata 1 (S1)	56	56,0
	Strata 2 (S2)	6	6,0
Masa Kerja	Total	100	100,0
	0-5 Tahun	62	62,0
	6-10 Tahun	19	19,0
	11-15 Tahun	10	10,0
	16-20 Tahun	4	4,0
	>20 Tahun	5	5,0
Total		100	100,0

Berdasarkan Tabel 1, jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 100 tenaga pendidik yang berasal dari empat pondok pesantren modern di Kabupaten Tangerang. Responden didominasi oleh tenaga pendidik perempuan sebanyak 52% dan laki-laki sebanyak 48%, sehingga komposisi responden relatif seimbang. Berdasarkan kelompok usia, mayoritas responden berada pada rentang usia 31-40 tahun (38%), diikuti kelompok usia 41-50 tahun (27%), usia 20-30 tahun (24%), dan usia di atas 50 tahun (11%). Komposisi tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada usia produktif, sehingga memiliki pengalaman dan kapasitas yang memadai dalam melaksanakan tugas sebagai tenaga pendidik.

Ditinjau dari tingkat pendidikan, sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan Strata 1 (S1) sebanyak 56%, diikuti SMA/ sederajat sebesar 37%, Strata 2 (S2) sebesar 6%, dan Diploma III (D3) sebesar 1%. Sementara itu, berdasarkan masa kerja, mayoritas responden memiliki masa pengabdian 0-5 tahun (62%), diikuti masa kerja 6-10 tahun (19%), 11-15 tahun (10%), lebih dari 20 tahun (5%), dan 16-20 tahun (4%). Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa responden didominasi oleh tenaga pendidik yang berpendidikan sarjana dengan masa kerja relatif awal hingga menengah. Kondisi ini memberikan gambaran bahwa data penelitian diperoleh dari responden yang memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja yang beragam, sehingga mampu merepresentasikan kondisi tenaga pendidik pada pondok pesantren modern yang menjadi objek penelitian.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk penelitian memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas sehingga layak digunakan dalam pengujian model struktural. Pengujian dilakukan melalui analisis *loading factor*, *Average Variance Extracted (AVE)*, *Composite Reliability (CR)*, *Cronbach's Alpha (CA)*, dan *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*.

Tabel 2. Ringkasan Hasil Evaluasi *Loading Factor*

Variabel	Jumlah Indikator	Rentang Loading Factor	Keterangan
Kompetensi Manajerial Pimpinan (KMP)	12	> 0,70	Valid
Iklim Organisasi Pesantren (IOP)	12	> 0,70	Valid
Kinerja Tenaga Pendidik (KTP)	10	> 0,70	Valid
Mutu Pendidikan Pesantren	10	0,554 - >0,70	Valid*

Variabel	Jumlah Indikator	Rentang Loading Factor	Keterangan
(MPP)			

Tabel 3. Hasil *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	AVE	Kriteria	Keterangan
Kompetensi Manajerial Pimpinan (KMP)	0,608	> 0,50	Valid
Iklim Organisasi Pesantren (IOP)	0,616	> 0,50	Valid
Kinerja Tenaga Pendidik (KTP)	0,568	> 0,50	Valid
Mutu Pendidikan Pesantren (MPP)	0,558	> 0,50	Valid

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas Konstruk

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kompetensi Manajerial Pimpinan (KMP)	0,949	0,941	Reliabel
Iklim Organisasi Pesantren (IOP)	0,950	0,943	Reliabel
Kinerja Tenaga Pendidik (KTP)	0,928	0,915	Reliabel
Mutu Pendidikan Pesantren (MPP)	0,926	0,909	Reliabel

Tabel 5. Hasil Uji *Discriminant Validity* (HTMT)

Hubungan Antar Variabel	Nilai HTMT	Keterangan
KMP – IOP	< 0,90	Memenuhi <i>Discriminant Validity</i>
KMP – KTP	< 0,90	Memenuhi <i>Discriminant Validity</i>
KMP – MPP	< 0,90	Memenuhi <i>Discriminant Validity</i>
IOP – KTP	0,973	Hubungan konstruk sangat tinggi
IOP – MPP	0,922	Hubungan konstruk sangat tinggi
KTP – MPP	0,950	Hubungan konstruk sangat tinggi

Hasil evaluasi *outer model* menunjukkan bahwa seluruh konstruk penelitian telah memenuhi persyaratan *convergent validity*. Sebagian besar indikator memiliki nilai *loading factor* di atas 0,70 sehingga mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara memadai. Meskipun terdapat satu indikator, yaitu MPP5, yang memiliki nilai *loading factor* sebesar 0,554, indikator tersebut tetap dipertahankan karena masih berada di atas batas minimal 0,50 serta didukung oleh nilai AVE dan *Composite Reliability* konstruk Mutu Pendidikan Pesantren yang telah memenuhi kriteria (Hair et al., 2019). Selain itu, seluruh variabel memiliki nilai AVE di atas 0,50, sehingga lebih dari 50% varians indikator mampu dijelaskan oleh konstruk laten masing-masing.

Hasil pengujian reliabilitas juga menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai *Composite Reliability* di atas 0,90 dan nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,90. Dengan demikian, seluruh variabel penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik dalam mengukur konstruk yang diteliti. Hasil ini mengindikasikan bahwa instrumen penelitian mampu menghasilkan pengukuran yang stabil dan konsisten sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut pada model struktural (*inner model*).

Berdasarkan hasil pengujian *discriminant validity* menggunakan metode HTMT, sebagian besar pasangan konstruk memenuhi nilai ambang yang direkomendasikan (< 0,90). Namun demikian, hubungan antara Iklim Organisasi Pesantren dengan Kinerja Tenaga Pendidik (0,973), Iklim Organisasi Pesantren

dengan Mutu Pendidikan Pesantren (0,922), serta Kinerja Tenaga Pendidik dengan Mutu Pendidikan Pesantren (0,950) menunjukkan tingkat kedekatan konseptual yang relatif tinggi. Meskipun demikian, hasil *outer model* secara keseluruhan tetap menunjukkan bahwa model pengukuran telah memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas, sehingga layak untuk dilanjutkan pada pengujian model struktural dan pengujian hipotesis (Henseler et al., 2015).

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan untuk mengetahui kemampuan model dalam menjelaskan variabel endogen serta besarnya kontribusi masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen. Evaluasi dilakukan melalui pengujian nilai koefisien determinasi (R^2) dan ukuran efek (*effect size/f²*).

Tabel 6. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (R^2)

Variabel Endogen	R^2	Kategori
Kinerja Tenaga Pendidik (KTP)	0,534	Moderat
Mutu Pendidikan Pesantren (MPP)	0,624	Moderat

Tabel 7. Hasil Pengujian *Effect Size* (f^2)

Hubungan Antar Variabel	f^2	Kategori
Kompetensi Manajerial Pimpinan → Kinerja Tenaga Pendidik	0,000	Tidak ada efek
Iklim Organisasi → Kinerja Tenaga Pendidik	0,636	Besar (<i>Large Effect</i>)
Kompetensi Manajerial Pimpinan → Mutu Pendidikan	0,138	Kecil (<i>Small Effect</i>)
Iklim Organisasi → Mutu Pendidikan	0,076	Kecil (<i>Small Effect</i>)
Kinerja Tenaga Pendidik → Mutu Pendidikan	0,169	Kecil (<i>Small Effect</i>)

Berdasarkan Tabel 6, nilai koefisien determinasi (R^2) menunjukkan bahwa variabel Kompetensi Manajerial Pimpinan dan Iklim Organisasi secara simultan mampu menjelaskan variasi Kinerja Tenaga Pendidik sebesar 53,4% ($R^2 = 0,534$), sedangkan sisanya 46,6% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Sementara itu, variabel Kompetensi Manajerial Pimpinan, Iklim Organisasi, dan Kinerja Tenaga Pendidik secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi Mutu Pendidikan Pesantren Modern sebesar 62,4% ($R^2 = 0,624$), sedangkan 37,6% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Nilai tersebut menunjukkan bahwa model struktural memiliki kemampuan penjelasan pada kategori moderat (Hair et al., 2019; Ghazali, 2021), sehingga layak digunakan untuk menguji hubungan kausal antarvariabel.

Hasil pengujian *effect size* (f^2) pada Tabel 7 menunjukkan bahwa Iklim Organisasi memberikan pengaruh terbesar terhadap Kinerja Tenaga Pendidik dengan nilai $f^2 = 0,636$, yang termasuk kategori besar (*large effect*) (Cohen, 1988). Sebaliknya, Kompetensi Manajerial Pimpinan tidak memberikan kontribusi yang berarti terhadap Kinerja Tenaga Pendidik dengan nilai $f^2 = 0,000$, sejalan dengan hasil uji hipotesis yang menunjukkan hubungan tersebut tidak signifikan. Terhadap Mutu Pendidikan Pesantren Modern, Kompetensi Manajerial Pimpinan ($f^2 = 0,138$), Iklim Organisasi ($f^2 = 0,076$), dan Kinerja Tenaga Pendidik ($f^2 = 0,169$) sama-sama memberikan pengaruh dalam kategori kecil (*small effect*). Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun masing-masing variabel memberikan kontribusi yang signifikan terhadap mutu pendidikan, pengaruh individualnya relatif terbatas, sehingga peningkatan mutu pendidikan lebih efektif dilakukan melalui penguatan

seluruh faktor dalam model secara terpadu daripada hanya berfokus pada satu variabel tertentu (Hair et al., 2019).

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan teknik *bootstrapping* pada aplikasi SmartPLS 4. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *t-statistic* > 1,96 dan *p-value* < 0,05. Hasil pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 8.

Tabel 8. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	β (Original Sample)	t-statistic	p-value	Keputusan
H1	Kompetensi Manajerial Pimpinan → Kinerja Tenaga Pendidik	0,017	0,133	0,894	Ditolak
H2	Iklim Organisasi → Kinerja Tenaga Pendidik	0,719	7,496	0,000	Diterima
H3	Kompetensi Manajerial Pimpinan → Mutu Pendidikan	0,301	2,232	0,026	Diterima
H4	Iklim Organisasi → Mutu Pendidikan	0,285	2,288	0,022	Diterima
H5	Kinerja Tenaga Pendidik → Mutu Pendidikan	0,336	2,860	0,004	Diterima

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 8, terdapat empat hipotesis yang diterima dan satu hipotesis yang ditolak. Kompetensi manajerial pimpinan pesantren tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik ($\beta = 0,017$; $t^* = 0,133$; $p^* = 0,894$), sehingga hipotesis pertama ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa pada konteks pesantren modern di Kabupaten Tangerang, peningkatan kompetensi manajerial pimpinan belum secara langsung diikuti oleh peningkatan kinerja tenaga pendidik. Hal ini dapat dijelaskan karena kinerja tenaga pendidik lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor internal seperti motivasi, kepuasan kerja, dan iklim organisasi, serta faktor eksternal seperti kesejahteraan dan dukungan sosial, dibandingkan dengan kompetensi manajerial pimpinan (Robbins & Judge, 2017; Mangkunegara, 2017). Selain itu, temuan ini juga mengindikasikan bahwa pengaruh kompetensi manajerial pimpinan terhadap kinerja bawahan mungkin memerlukan mekanisme lain, seperti kepemimpinan transformasional atau pemberdayaan, yang belum terakomodasi dalam model penelitian ini (Sergiovanni, 2009; Bush, 2011).

Sebaliknya, iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik ($\beta = 0,719$; $t^* = 7,496$; $p^* = 0,000$), menunjukkan bahwa semakin kondusif lingkungan organisasi yang dirasakan tenaga pendidik, semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan. Hasil ini mengindikasikan bahwa kualitas lingkungan kerja memiliki peran yang lebih dominan dibandingkan kompetensi manajerial pimpinan dalam menjelaskan variasi kinerja tenaga pendidik pada pondok pesantren modern. Temuan ini sejalan dengan penelitian Litwin & Stringer (1968) dan Hoy & Tarter (1997) yang menyatakan bahwa iklim organisasi yang positif mampu meningkatkan motivasi, komitmen, dan kinerja karyawan. Dalam konteks pesantren, iklim organisasi yang kondusif tercermin dari hubungan harmonis antartengas pendidik, dukungan pimpinan, serta sistem penghargaan

yang adil, yang semuanya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja tenaga pendidik (Hoy & Miskel, 2013).

Pengujian terhadap mutu pendidikan menunjukkan bahwa kompetensi manajerial pimpinan ($\beta = 0,301$; $*p* = 0,026$), iklim organisasi ($\beta = 0,285$; $*p* = 0,022$), dan kinerja tenaga pendidik ($\beta = 0,336$; $*p* = 0,004$) sama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap mutu pendidikan pesantren modern. Temuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan mutu pendidikan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan pimpinan dalam mengelola organisasi, tetapi juga oleh terciptanya iklim organisasi yang kondusif serta kinerja tenaga pendidik yang optimal. Di antara ketiga variabel tersebut, kinerja tenaga pendidik memiliki koefisien pengaruh langsung terbesar terhadap mutu pendidikan, sehingga menegaskan pentingnya peran tenaga pendidik sebagai pelaksana utama proses pendidikan dalam mewujudkan kualitas penyelenggaraan pendidikan pesantren. Hasil ini sejalan dengan teori Sallis (2006) dan Harvey & Green (1993) yang menyatakan bahwa mutu pendidikan sangat ditentukan oleh kualitas tenaga pendidik dalam melaksanakan proses pembelajaran dan pembinaan peserta didik.

Hasil penelitian ini secara umum sejalan dengan penelitian-penelitian terdahulu yang dikaji pada BAB II tesis, terutama yang menyimpulkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga pendidik (Hamidah et al., 2024; Sahira et al., 2025) dan bahwa kinerja tenaga pendidik berkontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan (Mangkunegara, 2017; Rivai, 2014). Selain itu, temuan mengenai pengaruh positif kompetensi manajerial terhadap mutu pendidikan juga memperkuat hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kualitas tata kelola lembaga pendidikan berkontribusi terhadap peningkatan mutu institusi (Bush, 2011; Robbins & Coulter, 2018). Namun demikian, penelitian ini juga menghasilkan temuan yang berbeda, yaitu kompetensi manajerial pimpinan pesantren tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa pada konteks empat pondok pesantren modern di Kabupaten Tangerang, peningkatan kompetensi manajerial pimpinan belum secara langsung diikuti oleh peningkatan kinerja tenaga pendidik. Sebaliknya, iklim organisasi terbukti menjadi faktor yang lebih dominan dalam membentuk kinerja tenaga pendidik. Temuan ini memberikan kontribusi empiris bahwa keberhasilan peningkatan mutu pendidikan pesantren modern tidak hanya bergantung pada kapasitas manajerial pimpinan, tetapi juga memerlukan lingkungan organisasi yang mampu mendorong tenaga pendidik untuk bekerja secara profesional dan produktif (Hoy & Miskel, 2013; Sergiovanni, 2009).

Perbandingan dengan penelitian terdahulu menunjukkan bahwa temuan tidak signifikannya pengaruh kompetensi manajerial terhadap kinerja tenaga pendidik berbeda dengan hasil penelitian Sahira et al. (2025) yang menemukan pengaruh positif dan signifikan. Perbedaan ini dapat disebabkan oleh perbedaan karakteristik responden, konteks organisasi, dan instrumen pengukuran yang digunakan. Penelitian Sahira et al. (2025) dilakukan pada pesantren dengan skala yang lebih kecil dan struktur organisasi yang lebih sederhana, sehingga pengaruh kompetensi manajerial pimpinan terhadap kinerja tenaga pendidik lebih terlihat. Sementara itu, penelitian ini dilakukan pada empat pesantren modern dengan skala yang lebih besar dan struktur organisasi yang lebih kompleks, sehingga pengaruh

kompetensi manajerial pimpinan terhadap kinerja tenaga pendidik mungkin dimediasi oleh variabel lain yang tidak diuji dalam model ini (Bush, 2011).

Pengujian Mediasi

Pengujian mediasi dilakukan untuk mengetahui apakah kinerja tenaga pendidik mampu menjadi variabel perantara dalam hubungan antara kompetensi manajerial pimpinan dan iklim organisasi terhadap mutu pendidikan pesantren modern. Hasil pengujian mediasi menggunakan analisis *Specific Indirect Effects* disajikan pada Tabel 9.

Tabel 9. Hasil Pengujian Mediasi (*Specific Indirect Effects*)

Hipotesis	Jalur Mediasi	β (Original Sample)	t-statistic	p-value	Keputusan
H6	Kompetensi Manajerial Pimpinan → Kinerja Tenaga Pendidik → Mutu Pendidikan	0,006	0,123	0,902	Tidak Signifikan
H7	Iklim Organisasi → Kinerja Tenaga Pendidik → Mutu Pendidikan	0,242	2,848	0,004	Signifikan

Berdasarkan Tabel 9, hasil pengujian menunjukkan bahwa kinerja tenaga pendidik tidak mampu memediasi pengaruh kompetensi manajerial pimpinan terhadap mutu pendidikan pesantren modern. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur tidak langsung (β) sebesar 0,006, dengan t-statistic sebesar 0,123 dan p-value sebesar 0,902, sehingga pengaruh tidak langsung tersebut tidak signifikan. Hasil ini konsisten dengan pengujian hubungan langsung yang menunjukkan bahwa kompetensi manajerial pimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik. Dengan demikian, jalur mediasi tidak terbentuk karena salah satu hubungan yang menjadi prasyarat mediasi tidak terpenuhi (Hair et al., 2019; Baron & Kenny, 1986). Temuan ini memberikan implikasi teoretis bahwa kompetensi manajerial pimpinan memberikan pengaruh langsung terhadap mutu pendidikan tanpa melalui peningkatan kinerja tenaga pendidik sebagai mekanisme perantara. Hal ini dapat dijelaskan karena kompetensi manajerial pimpinan lebih memengaruhi mutu pendidikan melalui aspek-aspek kebijakan strategis, pengalokasian sumber daya, dan pengembangan sistem pendidikan secara keseluruhan, bukan melalui peningkatan kinerja individu tenaga pendidik secara langsung (Bush, 2011; Robbins & Coulter, 2018).

Sebaliknya, kinerja tenaga pendidik terbukti memediasi secara positif dan signifikan pengaruh iklim organisasi terhadap mutu pendidikan pesantren modern, yang ditunjukkan oleh nilai β sebesar 0,242, t-statistic sebesar 2,848, dan p-value sebesar 0,004. Temuan tersebut menunjukkan bahwa iklim organisasi tidak hanya memberikan pengaruh langsung terhadap mutu pendidikan, tetapi juga memberikan pengaruh tidak langsung melalui peningkatan kinerja tenaga pendidik. Dengan kata lain, lingkungan organisasi yang kondusif mampu mendorong tenaga pendidik bekerja secara lebih optimal, yang selanjutnya berkontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan pesantren modern (Hoy & Miskel, 2013; Litwin & Stringer, 1968). Sebaliknya, pengaruh kompetensi manajerial pimpinan terhadap mutu pendidikan lebih banyak terjadi melalui jalur langsung dibandingkan melalui

peningkatan kinerja tenaga pendidik. Hasil ini memperkuat temuan penelitian bahwa iklim organisasi merupakan faktor yang paling dominan dalam membentuk kinerja tenaga pendidik, sedangkan kompetensi manajerial pimpinan lebih berperan dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui mekanisme pengelolaan organisasi secara langsung (Sallis, 2006; Harvey & Green, 1993).

Secara keseluruhan, hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa kinerja tenaga pendidik berfungsi sebagai partial mediator pada hubungan antara iklim organisasi dan mutu pendidikan, namun tidak berperan sebagai mediator pada hubungan antara kompetensi manajerial pimpinan dan mutu pendidikan. Temuan ini memperkaya kajian teori mediasi dalam manajemen pendidikan, terutama dalam konteks pesantren modern, dengan menunjukkan bahwa jalur mediasi tidak selalu berfungsi untuk semua hubungan antarvariabel dan sangat bergantung pada karakteristik kontekstual organisasi (Baron & Kenny, 1986; Hair et al., 2019). Penelitian ini juga mengidentifikasi bahwa mediasi kinerja tenaga pendidik hanya terjadi ketika variabel prediktor (iklim organisasi) memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap mediator (kinerja tenaga pendidik), yang merupakan prasyarat utama terbentuknya efek mediasi (Hayes, 2018).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, penelitian ini menyimpulkan bahwa iklim organisasi dan kinerja tenaga pendidik merupakan faktor dominan dalam meningkatkan mutu pendidikan pesantren modern, sedangkan kompetensi manajerial pimpinan memberikan pengaruh yang terbatas terhadap kinerja tenaga pendidik. Secara spesifik, kompetensi manajerial pimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik (H_1 ditolak), sementara iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik (H_2 diterima). Selanjutnya, kompetensi manajerial pimpinan, iklim organisasi, dan kinerja tenaga pendidik masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap mutu pendidikan (H_3 , H_4 , H_5 diterima). Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa kinerja tenaga pendidik tidak memediasi pengaruh kompetensi manajerial terhadap mutu pendidikan (H_6 ditolak), namun terbukti memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap mutu pendidikan (H_7 diterima). Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan mutu pendidikan dapat ditempuh melalui dua jalur: pertama, penguatan kompetensi manajerial pimpinan yang berdampak langsung pada mutu pendidikan; kedua, penciptaan iklim organisasi yang kondusif untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidik yang kemudian berdampak pada mutu pendidikan.

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya kajian manajemen pendidikan dengan menunjukkan bahwa pengaruh kompetensi manajerial terhadap mutu pendidikan tidak selalu dimediasi oleh kinerja tenaga pendidik, sedangkan iklim organisasi terbukti memiliki peran mediasi yang kuat melalui peningkatan kinerja tenaga pendidik. Model empiris yang dihasilkan mampu menjelaskan 62,4% variasi mutu pendidikan, sehingga memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan teori di lingkungan pesantren modern. Secara praktis, hasil ini mengindikasikan bahwa upaya peningkatan mutu pendidikan pesantren modern tidak cukup hanya mengandalkan kompetensi manajerial pimpinan, tetapi harus diimbangi dengan penciptaan iklim organisasi yang suportif dan peningkatan kinerja tenaga pendidik secara berkelanjutan.

REKOMENDASI

Berdasarkan temuan penelitian, direkomendasikan kepada pimpinan pondok pesantren modern untuk secara simultan menguatkan kompetensi manajerial melalui pelatihan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, serta menciptakan iklim organisasi yang kondusif dengan meningkatkan komunikasi terbuka, pemberian penghargaan, dukungan pengembangan profesional, dan keterlibatan tenaga pendidik dalam pengambilan keputusan. Bagi tenaga pendidik, disarankan untuk terus meningkatkan kompetensi pedagogik dan profesional melalui pelatihan dan studi lanjut, serta aktif berpartisipasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja, serta memperluas cakupan lokasi penelitian agar hasilnya dapat digeneralisasikan lebih luas. Selain itu, penelitian kualitatif atau mixed-methods juga direkomendasikan untuk menggali secara mendalam faktor-faktor kontekstual yang memengaruhi hubungan antarvariabel di pesantren modern.

REFERENSI

- Assegaf, A. R. (2021). *Manajemen Pendidikan Islam: Konsep dan Implementasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Badan Pusat Statistik Banten. (2023). *Statistik Pendidikan Provinsi Banten 2023*. Serang: BPS Banten.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bush, T. (2011). *Theories of Educational Leadership and Management* (4th ed.). London: Sage Publications.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Dhofier, Z. (2015). *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*. Jakarta: LP3ES.
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan SmartPLS 3.2.9*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hamidah, N., Mulyani, S., & Rahayu, S. (2024). Pengaruh Kualitas Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 12(1), 45-58. <https://doi.org/10.23969/jp.v10i01.22787>
- Harvey, L., & Green, D. (1993). Defining Quality. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 18(1), 9-34. <https://doi.org/10.1080/0260293930180102>
- Hasan, M. (2022). Pesantren Modern di Era Digital: Tantangan dan Strategi Adaptasi. *Jurnal Pendidikan Islam*, 10(2), 112-128.

- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (2nd ed.). New York: The Guilford Press.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (1997). *The Road to Open and Healthy Schools: A Handbook for Change*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Kementerian Agama RI. (2024). *Data Statistik Pendidikan Pesantren 2024*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard University Press.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mastuhu. (2018). *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Mukhtar, M. (2020). Manajemen Pendidikan Pesantren Modern: Integrasi Nilai Keislaman dan Sistem Pendidikan Formal. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 78-95.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). London: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). London: Pearson Education.
- Sahira, D., Mardiana, S., & Nufus, S. S. (2025). Pengaruh Manajemen Pimpinan Pesantren terhadap Kinerja Tenaga Pendidik pada Pondok Pesantren Modern. *Jurnal Pendidikan dan Manajemen Islam*, 13(1), 34-49.
- Sallis, E. (2006). *Total Quality Management in Education* (3rd ed.). London: Routledge.
- Scheerens, J., Luyten, H., & van Ravens, J. (2011). *Perspectives on Educational Quality: Illustrative Outcomes on Primary and Secondary Schooling in the Netherlands*. Dordrecht: Springer.
- Sergiovanni, T. J. (2009). *The Principalship: A Reflective Practice Perspective* (6th ed.). Boston: Pearson Education.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Terry, G. R., & Rue, L. W. (2010). *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Van Kemenade, E., Hardjono, T. W., & de Vries, J. (2008). The Evolution of Quality Management in Education. *Quality in Higher Education*, 14(2), 131-146.