

**KEPEMIMPINAN JAWA KEPALA MADRASAH DALAM
MENGEMBANGKAN *EMOTIONAL SPIRITUAL QUOTIENT*
(ESQ) WARGA MADRASAH ALIYAH GUPPI KECAMATAN
RAKIT KABUPATEN BANJARNEGARA**



TESIS

**Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh
Gelar Magister Pendidikan dalam Bidang Manajemen Pendidikan Islam**

Oleh

**RAHMAWATI
2010795**

**PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NAHDLATUL ULAMA
(IAINU) KEBUMEN
2022**

NOTA DINAS

Kepada Yth,
Direktur Pascasarjana
Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama
Kebumen

Assalamu 'alaikum wr. wb.

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap penulisan tesis yang berjudul: Kepemimpinan Jawa Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan *Emotional Spiritual Quotient* (ESQ) Warga Madrasah Aliyah Guppi Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara

Yang ditulis oleh :

Nama : RAHMAWATI
NIM. : 2010795
Program : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Tahun Akademik : 2020/2021

Maka setelah kami teliti dan diadakan perbaikan seperlunya, akhirnya kami anggap tesis tersebut sebagai hasil penelitian/kajian mendalam telah memenuhi syarat untuk diajukan ke Sidang Munaqosyah Tesis Pascasarjana IAINU Kebumen.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Kebumen, Februari 2022
Pembimbing,

Dr. Imam Satibi, M.Pd.I
NIDN. 2123027201

PENGESAHAN

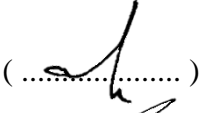
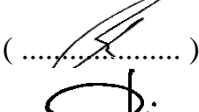


Tesis yang berjudul: Kepemimpinan Jawa Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Emotional Spiritual Quotient (ESQ) Warga Madrasah Aliyah Guppi Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, telah dipertahankan di hadapan Sidang Dewan Penguji Tesis pada:

Hari : Sabtu
Tanggal : 12 Maret 2022
Waktu : 10.15 WIB

Oleh:

Nama : **Rahmawati**
NIM : 2010795
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dewan Penguji Tesis

Ketua Sidang	: Beni Kurniawan, M.Pd.I	()
Sekretaris Sidang	: Faisol, M.Ag	()
Penguji I	: Dr. Muhyidin, M.Pd	()
Penguji II	: Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I	()

Kebumen, 12 Maret 2022
Program Pascasarjana
Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen
Direktur,



Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I
NIDN. 2131038501

PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : RAHMAWATI

NIM. : 2010795

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya susun, sebagai syarat memperoleh gelar Magister (M.Pd) merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah. Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku, apabila di kemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam tesis ini.

Kebumen, Februari 2022
Yang menyatakan,



RAHMAWATI
NIM. 2010795

MOTTO

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ
مِمَّا تَعُدُّونَ

Artinya: “Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitungan.” (QS. Al-Sajadah (32): 5).

PERSEMBAHAN

Karya ini ku persembahkan untuk:

1. Almamater Pascasarjana IAINU Kebumen yang ku banggakan; dan
2. Kedua orang yang telah membesarkan dan merawat hidupku;
3. Suami dan Anak-anakku tercinta yang selalu memberi motivasi;
4. Rekan-rekan seperjuangan;
5. Keluarga besar Madrasah Aliyah Guppi Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara
6. Para pembaca yang budiman.

ABSTRAK

Rahmawati, Kepemimpinan Jawa Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Emotional Spiritual Quotient (ESQ) Warga Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, Tesis, Program Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen, 2022.

Gaya kepemimpinan Jawa yang ditampilkan oleh kepala sekolah merupakan implikasi dari kemampuannya mengelola kecerdasan emosional dan spiritualnya sehingga akan tercapainya kultur budaya di lingkungan sekolah. Seperti yang dikemukakan oleh Daniel Goleman, bahwa dengan mengoptimalkan pengelolaan kecerdasan emosional akan menghasilkan empat domain kompetensi yang sangat efektif dalam menciptakan gaya kepemimpinan kepala sekolah yaitu, domain kesadaran diri, pengelolaan diri, kesadaran sosial dan pengelolaan relasi. Penelitian ini bertujuan 1) Mengetahui dan menganalisis kepemimpinan jawa kepala madrasah meneladani bawahan 2) Mengetahui dan menganalisis kepemimpinan jawa kepala madrasah memberikan gagasan 3) Mengetahui dan menganalisis kepemimpinan jawa kepala madrasah agar bawahan mematuhi pemimpin dalam meningkatkan ESQ di MA GUPPI Rakit Banjarnegara.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologi pada Kepemimpinan Jawa Kepala Madrasah dalam mengembangkan ESQ Warga MA GUPPI Rakit Banjarnegara. Peneliti sebagai instrumen utama, dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Seluruh data dianalisis dengan model interaktif dengan alur: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Kesimpulan hasil penelitian 1) Kepemimpinan jawa kepala madrasah meneladani bawahan dalam meningkatkan ESQ di MA GUPPI Rakit Banjarnegara diimplementasikan dengan tindakan; a) Memberi contoh dalam perilaku dan pekerjaan; dan b) Bersikap santun dalam berbicara dan berperilaku. 2) Kepemimpinan jawa kepala madrasah memberikan gagasan dalam meningkatkan ESQ di MA GUPPI Rakit Banjarnegara diimplementasikan dengan: a) Selalu membantu mengatasi permasalahan guru dan orang tua siswa; b) Memberikan arahan kepada guru; c) selalu memberikan motivasi kepada guru dalam menyelesaikan pekerjaan 3) Kepemimpinan jawa kepala madrasah agar bawahan mematuhi pemimpin dalam meningkatkan ESQ di MA GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara diimplementasikan dengan: a) pemberian kepercayaan dalam distribusi tugas; b) memantau pekerjaan guru; c) memberikan tanggung jawab penuh kepada guru; d) memberikan pujian dan insentif kepada guru bila menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Berdasarkan temuan di atas, maka pemikiran kepemimpinan jawa dapat dijadikan landasan atau dasar perilaku kepemimpinan di lembaga pendidikan, khususnya pemimpin yang berkarakter atau memiliki budaya jawa.

Kata Kunci: Kepemimpinan Jawa, ESQ, Madrasah Aliyah

ABSTRACT

Rahmawati, Javanese Leadership of Madrasah Heads in Increasing Emotional Spiritual Quotient (ESQ) Residents of Madrasah Aliyah GUPPI Rakit District, Banjarnegara Regency, Thesis, Postgraduate Program of the Nahdlatul Ulama Islamic Institute Kebumen, 2022.

The Javanese leadership style displayed by the school principal is a game of skills to manage intelligence and spirituality so that a cultural culture will be achieved in the school environment. As stated by Daniel Goleman, optimizing emotional intelligence will produce four very effective competencies in creating a principal's leadership style, namely, the domains of self-awareness, self-management, social awareness and relationship management. This study aims to 1) Knowing and analyzing the leadership of the madrasa principal by imitating his subordinates 2) Knowing and analyzing the leadership of the madrasa principal providing ideas 3) Knowing and analyzing the leadership of the madrasa principal so that subordinates obey the leader in improving ESQ at MA GUPPI Rakit Banjarnegara.

This study uses a qualitative research type with a phenomenological approach to the Javanese Leadership of Madrasah Heads in developing the ESQ of the Citizens of MA GUPPI Rakit Banjarnegara. Researchers as the main instrument, with data collection through observation, interviews, and documentation. All data were analyzed using an interactive model with flow:, data reduction, data presentation, and drawing conclusions.

Conclusions from the research 1) The Javanese leadership of the madrasah principal imitates his subordinates in improving ESQ at MA GUPPI Rakit Banjarnegara implemented by action; a) Set an example in behavior and work; and b) Be polite in speaking and behaving. 2) The leadership of the madrasah principal provides ideas in improving ESQ at MA GUPPI Rakit Banjarnegara implemented by: a) Always helping to overcome the problems of teachers and parents of students; b) Giving directions to the teacher; c) always provide motivation to teachers in completing work 3) Javanese leadership of madrasah principals so that subordinates obey the leader in improving ESQ in MA GUPPI, Rakit District, Banjarnegara Regency is implemented by: a) presenting trust in the distribution of tasks; b) unify the work of teachers; c) give full responsibility to the teacher; d) give praise and incentives to the teacher when completing the job well.

Based on the findings above, the thought of leadership behavior can be used as the basis or basis for leadership in educational institutions, especially leaders who have Javanese character or culture.

Keywords: Javanese Leadership, ESQ, Madrasah Aliyah

PEDOMAN TRANSLITERASI

Transliterasi berfungsi untuk memudahkan penulis dalam memindahkan bahasa asing ke dalam bahasa Indonesia. Pedoman transliterasi harus konsisten dari awal penulisan sebuah karya ilmiah sampai akhir. Di dalam naskah tesis ini banyak dijumpai nama dan istilah teknis (*technical term*) yang berasal dari bahasa Arab ditulis dengan huruf Latin. Penulisan transliterasi Arab-Latin dalam tesis ini disesuaikan dengan penulisan transliterasi Arab-Latin mengacu kepada Keputusan Kementerian Agama Republik Indonesia (2009:104), sebagai berikut:

1. Penulisan Huruf

No	Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
1	ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
2	ب	Ba	B	Be
3	ت	Ta	T	Te
4	ث	Sa	ś	Es kecil (dengan titik di atas)
5	ج	Jim	J	Je
6	ح	Ha	H	Ha (dengan titik di bawah)
7	خ	Kha	Kh	Ka dan ha
8	د	Dal	D	De
9	ذ	Dzal	Z	Zet
10	ر	Ra	R	Er
11	ز	Zai	Z	Zet
12	س	Sin	S	Es
13	ش	Syin	Sy	Es dan ye
14	ص	Shad	ş	Es kecil dengan titik bawah
15	ض	Dhad	Dh	De dan ha
16	ط	Tha	Th	Te dan ha
17	ظ	Zhaa	Zh	Zet dan hà
18	ع	‘ain	‘	Koma terbalik di atas
19	غ	Ghain	Gh	Ge dan ha
20	ف	Fa	F	Ef

21	ق	Qaf	Q	Ki
22	ك	Kaf	K	Ka
23	ل	Lam	L	El
24	م	Min	M	Em
25	ن	Nun	N	En
26	و	Waw	W	We
27	ه	Ha	H	Ha
28	ء	Hamzah	‘	Apostrof
29	ي	Ya	Y	Ye

2. Vocal rangkap dua diftong bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dengan huruf, transliterasinya dalam tulisan Latin dilambangkan dengan huruf sebagai berikut:
 - a. Vocal rangkap ilambangkan dengan gabungan huruf *aw*, misalnya: *al-yawm*.
 - b. Vocal rangkap dilambangkan dengan gabungan huruf *ay*, misalnya: *al-bayt*.
3. Vokal panjang atau *maddah* bahasa Arab yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya dalam bahasa Latin dilambangkan dengan huruf dan tanda macron (coretan horizontal) di atasnya, misalnya (*الْفَاتِحَةُ* = *al-fātiḥah*), (*الْعُلُومُ* = *al-‘ulūm*), dan (*قِيَمَةٌ* = *qīmah*).
4. *Syaddah* atau *tasydid* yang dilambangkan dengan tanda *syaddah* atau *tasydid*, transliterasinya dalam tulisan Latin dilambangkan dengan huruf yang sama dengan huruf yang bertanda *syaddah* itu, misalnya (= *ḥaddun*), (= *saddun*), (= *tayyib*).
5. Kata sandang dalam bahasa Arab yang dilambangkan dengan huruf *alif-lam*, transliterasinya dalam bahasa Latin dilambangkan dengan huruf “al”, terpisah dari kata yang mengikuti dan diberi tanda hubung, misalnya (*الْبَيْتُ* = *al-bayt*), (= *السماء al-samā’*).
6. *Tā’marbūtah* mati atau yang dibaca seperti ber-*harakat sukūn*, transliterasinya dalam bahasa Latin dilambangkan dengan huruf “h”, sedangkan *tā’marbūtah* yang hidup dilambangkan dengan huruf “t”, misalnya (*رُؤْيَةُ الْهَيْلَالِ* = *ru’yat al- hilāl*).
7. Tanda apostrof (‘) sebagai transliterasi huruf hamzah hanya berlaku untuk yang terletak di tengah atau di akhir kata, misalnya (*رُؤْيَةُ* = *ru’yah*), (*فُقَهَاءُ* = *fuqahā’*).

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, Puji syukur kita panjatkan ke hadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan petunjuk, bimbingan dan kekuatan lahir batin kepada kita, sehingga penelitian hasil dari sebuah usaha ilmiah yang sederhana ini guna menyelesaikan tugas akhir kesarjanaan terselesaikan dengan baik.

Shalawat dan salam semoga dilimpahkan oleh-Nya kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW, sosok historis yang membawa proses transformasi dari masa yang gelap gulita ke zaman yang penuh peradaban ini, juga kepada para keluarga, sahabat serta semua pengikutnya yang setia disepanjang zaman.

Penelitian ini pada dasarnya disusun untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar Magister Manajemen Pendidikan dalam bidang Manajemen Pendidikan Islam pada Program Pascasarjana IAINU Kebumen. Pada kesempatan ini izinkan peneliti mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Fikria Najitama, S.H.I., M.S.I., selaku Rektor IAINU Kebumen
2. Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I., selaku Direktur Program Pascasarjana IAINU Kebumen.
3. Dr. Imam Satibi, M.Pd.I., selaku pembimbing tesis ini yang telah memberikan arahan dan bimbingannya sehingga terselesaikannya tesis ini.
4. Seluruh dosen, staff dan karyawan Pascasarjana IAINU Kebumen, yang telah memberikan ilmunya kepada peneliti, serta kepada seluruh civitas akademika yang telah membantu kelancaran penulisan tesis ini
5. Suami dan dan anak-anakkku, yang selalu menjadi motivasi dalam hidupku.
6. Kepala Madrasah dan seluruh keluarga besar Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara yang telah kooperatif selama proses pelaksanaan penelitian berlangsung
7. Semua pihak yang tidak mungkin peneliti sebutkan satu persatu hanya ucapan terima kasih dari lubuk hati yang terdalam peneliti haturkan dan semoga amal dan jasa baik sahabat-sahabat akan dicatat sebagai amal kebajikan dan dibalas sesuai amal perbuatan oleh Allah SWT.

Akhirnya, penulis sadar bahwa dalam penelitian ini masih terdapat banyak kekurangan. Namun, terlepas dari kekurangan yang ada, kritik dan saran yang konstruktif sangat peneliti harapkan untuk perbaikan di masa yang akan datang. Besar harapan hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi diri sendiri maupun orang lain.

Kebumen, Februari 2022
ttd.

Rahmawati

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
NOTA DINAS PEMBIMBING	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iv
MOTTO	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
PEDOMAN TRANSLITERASI	ix
KATA PENGANTAR	xi
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	8
E. Sistematika Penulisan Tesis	9
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Deskripsi Teori	11
1. Kepemimpinan Jawa	11
2. Gaya Kepemimpinan	29
3. Kepala Madrasah	45
4. <i>Emotional Spiritual Quotient (ESQ)</i>	62
B. Penelitian Terdahulu yang Relevan	69
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	73
B. Waktu dan Tempat Penelitian	74
C. Subjek Penelitian	75
D. Teknik Pengumpulan Data	76
E. Keabsahan Data	78
F. Teknik Analisis Data	79
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum MA GUPPI Rakit Banjarnegara	82
1. Sejarah dan Perkembangan	82
2. Letak Geografis	83
3. Struktur Organisasi	84
4. Data Madrasah	84
5. Visi, Misi dan Tujuan	85
6. Keadaan Guru dan Karyawan	86

7. Keadaan Siswa	87
8. Keadaan Sarana dan Prasarana	88
B. Deskripsi Hasil Penelitian	90
1. Kepemimpinan Jawa Kepala Madrasah meneladani bawahan dalam meningkatkan (ESQ) di MA GUPPI Rakit Banjarnegara	90
2. Kepemimpinan Jawa Kepala Madrasah memberikan gagasan dalam meningkatkan (ESQ) di MA GUPPI Rakit Banjarnegara	96
3. Kepemimpinan Jawa Kepala Madrasah agar bawahan mematuhi pemimpin dalam meningkatkan (ESQ) di MA GUPPI Rakit Banjarnegara.....	104
C. Deskripsi Pembahasan Temuan Penelitian	112
1. Kepemimpinan Jawa Kepala Madrasah meneladani bawahan dalam meningkatkan (ESQ) di MA GUPPI Rakit Banjarnegara	112
2. Kepemimpinan Jawa Kepala Madrasah memberikan gagasan dalam meningkatkan (ESQ) di MA GUPPI Rakit Banjarnegara.....	114
3. Kepemimpinan Jawa Kepala Madrasah agar bawahan mematuhi pemimpin dalam meningkatkan (ESQ) di MA GUPPI Rakit Banjarnegara.....	117
BAB V PENUTUP	120
A. Kesimpulan.....	120
B. Saran	121
DAFTAR PUSTAKA	122
LAMPIRAN -LAMPIRAN	128

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 Keadaan Guru dan Karyawan	87
Tabel 4.2 Keadaan Siswa	88
Tabel 4.2 Keadaan Sarana dan Prasarana	89

LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Jadwal Penelitian	129
Lampiran 2 Permohonan Ijin Penelitian	130
Lampiran 3 Surat Keterangan Bimbingan Tesis	131
Lampiran 4 Surat Keterangan Penelitian	132
Lampiran 5 Pedoman Wawancara dengan Kepala Madrasah.....	133
Lampiran 6 Pedoman Wawancara dengan Guru Madrasah.....	134
Lampiran 7 Pedoman Observasi	135
Lampiran 8 Pedoman Dokumentasi.....	136
Lampiran 9 Hasil Wawancara dengan Kepala Madrasah	137
Lampiran 10 Hasil Wawancara dengan Guru Madrasah	141
Lampiran 11 Data Hasil Observasi	145
Lampiran 12 Stuktur Organisasi MA GUPPI Rakit.....	148
Lampiran 13 Hasil Dokumentasi	149
Lampiran 14 Biodata Penulis	150

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan manusia belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Dalam mengelola organisasi sekolah, seorang kepala sekolah menampilkan suatu gaya atau norma perilaku dalam memimpin dan mempengaruhi perilaku orang lain, sehingga seorang kepala sekolah dapat memakai beberapa gaya kepemimpinan yang sesuai dengan lingkungan, karakteristik atau budaya organisasi sekolah itu sendiri. Karakteristik sekolah sebagai organisasi pendidikan akan berpengaruh terhadap keefektifan gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Ada berbagai macam gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah, ada pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan yang otoriter dan hal ini cenderung akan direspon negatif oleh bawahannya dengan menunjukkan tingkat kinerja dan produktivitas kerja rendah. Dalam pendekatan yang lebih positif, gaya kepemimpinan dapat diterapkan dengan cara demokratis.

Seperti pendapat yang dikemukakan oleh Sudarman Danim bahwa salah satu gaya kepemimpinan yang digunakan dalam dunia pendidikan adalah gaya kepemimpinan Jawa. Gaya ini dianggap sebagai gaya yang ideal dan paling baik terutama untuk kepentingan pendidikan.¹

Sedangkan Daryanto mengemukakan bahwa kepemimpinan Jawa sebagaimana memercayai bahwa kepemimpinan berasal dari Zat Tunggal. Bagi

¹ Sudarwan Danim, *Motivasi Kepemimpinan dan efektivitas kelompok*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 75

masyarakat Jawa maupun Islam mereka akan lebih mencintai pemimpin yang memiliki kharisma besar. Kharisma tersebut tidak dapat dijelaskan secara rasional, karena daya tarik yang sangat besar oleh pemimpin dengan tipe ini. Mereka tidak mengetahui alasan secara rasional bahwa mereka.²

Tugas kepemimpinan yaitu mengepalai, menuntun, memandu, mengemudikan dan mengarahkan gerak langkah kelompok yang dipimpinnya menuju kearah atau sasaran yang dituju dengan upaya yang optimal, berdaya guna dan menghasilkan kinerja yang positif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Tugas kepala madrasah adalah mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua dan pihak terkait untuk bekerja dan berperan guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Jadi yang dimaksud penulis, kepala madrasah di sini sebagai penggerak juga berperan melakukan kontrol segala aktivitas guru, staf dan siswa sekaligus untuk meneliti persoalan-persoalan yang timbul di lingkungan madrasah.

Perwujudan dari gaya kepemimpinan ini di dominasi perilaku sebagai pelindung, penyelamat, serta perilaku yang cenderung memajukan dan mengembangkan organisasi. Selain itu diwujudkan juga melalui perilaku kepemimpinan sebagai pelaksana. Dengan didominasi oleh ketiga perilaku kepemimpinan tersebut, maka dalam gaya ini diwarnai dengan upaya mewujudkan dan mengembangkan hubungan manusiawi yang efektif, berdasarkan prinsip saling menghormati dan menghargai antara yang satu dengan yang lain.

Dalam gaya kepemimpinan Jawa selalu terlihat usaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpin. Dalam kepemimpinan Jawa, orang cenderung menonjolkan figur kepemimpinan daripada sistem kepemimpinan. Suatu lembaga, misalnya, setiap ganti pimpinan maka selalu ganti kebijakan sesuai selera sang pemimpin. Gambaran ini juga tampak dalam gelar raja Jawa yang menggenggam semua aspek pemerintahan dari sosial dan pemerintahan

² Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Yogyakarta: Gava Media, 2011), h. 34

dengan ungkapan *berbudi bawa laksana, bau dendha nyakrawati, amirul mukminin kalifatullah sayidin panatagama* (pemurah laksana angin, yang menghukum dan menyempurnakan, pimpinan orang mukmin, wakil Allah di bumi, pimpinan yang mengatur agama). Dengan demikian anggota organisasi diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan. Partisipasi tersebut disesuaikan dengan jabatan maupun tingkat dan jenis kemampuan setiap anggota organisasi. Selain itu pengambilan keputusan dalam gaya kepemimpinan ini sangat mementingkan musyawarah, sehingga dalam pelaksanaan setiap keputusan tidak ada anggota yang merasa terpaksa.

Keragaman pengaruh pada kepemimpinan Jawa telah mitos tersendiri. Setiap pemimpin mencoba mengaitkan kehidupan pribadi dan kelompoknya dengan mitologi. Mitologi kepemimpinan diperkuat dengan hadirnya ritual-ritual, buku-buku mistis, dan sejumlah paham lisan. Kelisanan sudah banyak mewarnai dunia kepemimpinan Jawa masa lalu hingga kini. Mitologi kepemimpinan Jawa juga dibentuk oleh system pemikiran Jawa. Orang Jawa yang banyak berkenalan dengan aneka paham spiritual, sudah membentuk pola kepemimpinan mitologis.³

Gaya kepemimpinan Jawa yang ditampilkan oleh kepala sekolah merupakan implikasi dari kemampuannya mengelola kecerdasan emosional dan spiritualnya sehingga akan tercapainya kultur budaya di lingkungan sekolah. Seperti yang dikemukakan oleh Daniel Goleman, bahwa dengan mengoptimalkan pengelolaan kecerdasan emosional akan menghasilkan empat domain kompetensi yang sangat efektif dalam menciptakan gaya kepemimpinan kepala sekolah yaitu, domain kesadaran diri, pengelolaan diri, kesadaran sosial dan pengelolaan relasi.⁴ Hal ini menunjukkan bahwa dengan kecerdasan emosional yang baik akan memunculkan gaya kepemimpinan yang baik pula dan terwujudnya sekolah dengan kultur budaya yang tinggi.

³ Suwardi Endraswara, *Falsafah Kepemimpinan Jawa*, (Yogyakarta: Narasi, 2003), h. 4

⁴ Daniel Goleman, *Working with emotional intelligence*, alih bahasa: T. Haryana, Kecerdasan Emosional, (Jakarta: PT Gramedia, 2016), h. 41

Allah mengaruniakan manusia sedikitnya dengan tiga kecerdasan, yaitu kecerdasan intelektual (IQ), emosional (EQ), dan spiritual (SQ). Menurut berbagai penelitian, kecerdasan intelektual manusia hanya berperan sebanyak 6% saja dalam kehidupan manusia. Hal itu berarti bahwa EQ dan SQ memiliki peran lebih banyak. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu mengkolaborasikan ketiga kecerdasan itu dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Faktor emosional yang baik menjadi penting dimiliki oleh seorang pemimpin. Karena bisa kita bayangkan ketika seorang pemimpin dihadapkan pada suatu masalah yang menuntut pada kesabaran dan ketenangan jiwa maka kecerdasan yang paling berperan dalam hal ini adalah kecerdasan emosi (EQ). Hal tersebut menunjukkan bahwa seorang pemimpin baik lembaga pendidikan formal maupun non formal harus mampu mengkolaborasikan ketiga unsur kecerdasan ini.

Kecerdasan emosional (*Emotional Quotient*) adalah kecerdasan non kognitif, yaitu sesuatu yang ada di luar keahlian dan pengetahuan, artinya kemampuan untuk memahami diri sendiri dan orang lain, saat seseorang tersebut berhubungan dengan orang lain dan beradaptasi menghadapi lingkungannya.

Dari definisi tersebut dapat diartikan bahwa kecerdasan emosional mencerminkan bagaimana pengetahuan diaplikasikan dan dikembangkan sepanjang hidup seseorang. Disisi lain kecerdasan emosional juga dapat dipandang sebagai kompetensi (bersifat kognitif), jadi meskipun bersifat insting dan emosional, tetapi tetap dapat dipelajari/dilatih, dengan kata lain kompetensi emosional diperoleh seiring perkembangan kedewasaan seseorang.

Kecerdasan emosional pada umumnya dianggap sebagai kombinasi kompetensi emosional dan inter personal yang mempengaruhi perilaku, pemikiran dan interaksi seseorang dengan orang lain. Survey yang pernah dilakukan peneliti-peneliti membuktikan bahwa masalah yang timbul dalam integritas orang-orang ke dalam organisasi adalah akibat kecerdasan emosional yang kurang berkembang, mereka tidak memiliki pengalaman kedewasaan. Dan mereka lebih fokus pada pendidikan, yang diperlukan untuk

mengembangkan keahlian-keahliannya di usia muda, bahkan bergantung kepada keahlian teknis atau kursus-kursus, untuk memudahkan mereka masuk ke dalam suatu organisasi. Hal tersebut seringkali tidak cukup dan mengakibatkan disfungsi individu di dalam organisasi.

Keampuan kecerdasan emosional kepala sekolah dalam praktik kerja sehari-hari begitu tampak dan terasa penuh motivasi dan kesadaran diri, empati, simpati, solidaritas tinggi dan sarat dengan kehangatan emosional dalam interaksi kerja. Kondisi ini dapat disaksikan begitu banyak orang yang kecerdasan intelektualnya sedang-sedang justru sukses dalam hidupnya karena memiliki kecerdasan emosional yang tinggi dan sebaliknya banyak orang yang kecerdasan intelektualnya tinggi justru sering gagal dalam hidupnya, karena kecerdasan emosionalnya yang rendah. Sehingga pentingnya gaya kepemimpinan yang tepat dan dibarengi dengan kecerdasan emosional untuk kepala sekolah.

Pada dasarnya sekolah membutuhkan pemimpin pendidikan yang mampu mempertanggungjawabkan cara kerja maupun cara bergaulnya serta bisa menggerakkan orang lain untuk turut serta dalam mewujudkan terciptanya kultur demokratis. Karena pada kenyataannya saat ini sering terjadi kecenderungan adanya batasan pada guru maupun karyawan lain untuk turut berpartisipasi dalam rangka mencapai tujuan bersama, sehingga kurang adanya kerjasama dan interaksi antara kepala sekolah dengan guru dan karyawan.

Seperti yang terlihat di Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah dan beberapa guru, dapat diketahui bahwa kepala madrasah menggunakan gaya kepemimpinan Jawa. Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara yang merupakan suatu lembaga pendidikan menengah atas dan juga merupakan kawah candra dimuka pencetak generasi bangsa mencoba berupaya membentuk dan mempersiapkan manusia yang dapat bersaing dengan manusia global lainnya dengan landasan holistik. Artinya, Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara mencetak peserta didik menjadi pemimpin masa depan yang mampu mengembangkan potensi dirinya

secara utuh dan integral dengan keseimbangan ranah *Humanity* dan teologis sebagai pola dasar dalam memimpin dirinya sendiri dan manusia lainya.⁵ Paradigma normatif ini membentuk sikap optimisme beberapa kalangan pelaku pendidikan, terutama kalangan internal Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, guna memacu berbagai strategi atau langkah-langkah kongkret untuk mencapai tujuan pendidikan secara institusional maupun nasional. Permasalahan yang muncul di masyarakat adalah masih banyaknya orang tua yang belum menyadari betapa pentingnya pendidikan yang disiplin dan membiasakan perilaku yang baik sehingga ketika mereka sudah usia remaja, dewasa, bahkan sampai tua sudah terbiasa dengan perilaku yang baik.

Berangkat dari paradigma tersebut, Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara melakukan terobosan program-program sekolah yang berorientasi pada aspek *teantroposentris* agar proses kepemimpinan diri dalam persaingan dan perubahan global berhasil secara kemanusiaan dan keutuhan. Memahami kebutuhan tersebut, Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara mencoba menawarkan penguatan ilmu dan konsep sebuah langkah kongkret dan aplikatif yang bisa di gunakan oleh pribadi manusia, yaitu sikap *leadership of change condudition through experiantal learning (based on integration of IQ, EQ, and SQ)* (kepemimpinan dalam perubahan melalui pendekatan *experiental learning* (belajar dari pengalaman), berdasarkan pengintegrasian IQ, EQ, dan SQ.⁶

Pada konteks yang spesifik, menurut kepala Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, *Spiritual Quotient* (SQ) merupakan kecerdasan untuk menghadapi dan memecahkan persoalan dan nilai hidup, menempatkan perilaku dalam konteks mana secara lebih luas dan kaya. Bahkan, pada era modern ini yang memiliki kepekaan terhadap kecerdasan intelektual yang harus diimbangi kecerdasan emosional juga secara ilustratif.

⁵ Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, tanggal 10 November 2021

⁶ Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, tanggal 10 November 2021

Dari latar belakang masalah di atas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “Kepemimpinan Jawa Kepala Madrasah dalam mengembangkan *Emotional Spiritual Quotient* (ESQ) Warga Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara.”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan judul, belakang masalah dan batasan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan jawa kepala madrasah meneladani bawahan dalam meningkatkan *Emotional Spiritual Quotient* (ESQ) di Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara?
2. Bagaimana kepemimpinan jawa kepala madrasah memberikan gagasan dalam meningkatkan *Emotional Spiritual Quotient* (ESQ) di Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara?
3. Bagaimana kepemimpinan jawa kepala madrasah agar bawahan mematuhi pemimpin dalam meningkatkan *Emotional Spiritual Quotient* (ESQ) di Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini pada hakekatnya adalah merupakan jawaban dari rumusan masalah di atas yaitu untuk mengetahui secara mendalam dan menganalisis tentang :

1. Mengetahui dan menganalisis kepemimpinan jawa kepala madrasah meneladani bawahan dalam meningkatkan *Emotional Spiritual Quotient* (ESQ) di Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara.
2. Mengetahui dan menganalisis kepemimpinan jawa kepala madrasah memberikan gagasan dalam meningkatkan *Emotional Spiritual Quotient* (ESQ) di Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara.

3. Mengetahui dan menganalisis kepemimpinan jawa kepala madrasah agar bawahan mematuhi pemimpin dalam meningkatkan *Emotional Spiritual Quotient* (ESQ) di Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memiliki manfaat untuk berbagai pihak, baik secara teoritis maupun praktis di lapangan.

1. Secara Teoritis

Secara teoritis hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi ilmu pengetahuan dan pengembangan konsep kepemimpinan, khususnya tentang kepemimpinan jawa kepala madrasah dalam *Emotional Spiritual Quotient* (ESQ) serta sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya khususnya yang berminat dalam kajian kepemimpinan.

2. Secara Praktis

- a. Bagi Kepala Madrasah/Sekolah

- 1) Sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil langkah-langkah strategis peran kepala madrasah dalam meningkatkan *emotional spiritual Quotient* (ESQ) di Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara.
- 2) Sebagai bahan masukan dalam mengembangkan teori manajemen SDM khususnya yang berkaitan dengan peran pimpinan (Kepala Sekolah/ Madrasah) dan manajemen profesional.

- b. Bagi Guru

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk pertumbuhan dan peningkatan jabatan fungsionalnya sebagai Kepala Madrasah yang profesional.

- c. Bagi Pasca Sarjana IAINU Kebumen

- 1) Memperkaya khazanah keilmuan pendidikan Islam bagi kalangan civitas akademika Pasca Sarjana IAINU Kebumen.

- 2) Menjadi bahan kajian dan penelitian lebih lanjut di masa-masa mendatang, khususnya berkaitan dengan kepemimpinan.
- d. Bagi Kementerian Agama maupun Kementerian Pendidikan
- 1) Menjadi bahan masukan bagi upaya peningkatan kepemimpinan pendidikan
 - 2) Menjadi bahan kajian berkaitan dengan kepemimpinan yang bermutu dan berkualitas dalam meningkatkan *emotional spiritual Quotient* (ESQ)
- e. Bagi Pengawas Pendidikan
- Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai dasar pertimbangan pemberian bantuan (supervisi), pemecahan masalah kepemimpinan.

E. Sistematika Penulisan Tesis

Guna mempermudah dalam memahami isi tesis ini, maka penulis telah menyusun sistematika penulisan tesis. Adapun sistematika tersebut adalah sebagai berikut:

1. Bagian Awal Tesis

Bagian awal tesis ini merupakan bagian pertama yang menjadi tulisan dalam tesis ini. Bagian awal terdiri dari judul, lembar pengesahan, pernyataan orisinalitas, motto, persembahan, abstrak, pedoman transliterasi, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar dan daftar lampiran.

2. Bagian Isi Tesis

Bagian kedua adalah bagian isi tesis, yang membuat lima Bab utama, yaitu Bab I pendahuluan terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah tujuan penelitian dan manfaat penelitian. Bab II Kajian Pustaka berisi landasan teori, kajian penelitian terdahulu yang relevan. Bab III metode penelitian, berisi tentang jenis penelitian, waktu dan tempat penelitian, subjek penelitian, teknik pengumpulan data, keabsahan data dan teknik analisis data. Bab IV Hasil penelitian dan Pembahasan, berisi tentang deskripsi hasil penelitian sesuai dengan rumusan masalah dan pembahasan

dari masing-masing hasil penelitian tersebut. Bab V penutup, berisi tentang kesimpulan hasil penelitian, saran dan kata penutup.

3. Bagian Akhir Tesis

Bagian akhir tesis berisi tentang daftar pustaka dan lampiran-lampiran pendukung penelitian diakhiri dengan data penulis.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Kepemimpinan Jawa

a. Pengertian Kepemimpinan

Sebelum membahas konsep kepemimpinan Jawa, terlebih dahulu akan dijelaskan teori kepemimpinan secara umum dari beberapa tokoh pendidikan. Istilah kepemimpinan (*leadership*) berasal dari kata *Leader* artinya pemimpin atau *to lead* artinya memimpin.⁷

Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilakukan.⁸ Sedangkan menurut Stephen P. Robbins kepemimpinan adalah “kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian.”⁹

Menurut George R Terry memaknai kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang lain untuk secara sukarela mau berjuang mencapai tujuan kelompok. Pengertian ini mengandung makna bahwa dalam kepemimpinan terdiri dari 2 aspek yang sangat penting, yaitu (1) adanya usaha dari pemimpin untuk mempengaruhi orang lain, dan (2) tujuan kelompok yang hendak dicapai.

Pengertian menurut George R Terry diperkuat oleh Pamudji yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggerakkan dan mengarahkan orang-orang ke tujuan yang dikehendaki oleh pemimpin. Dengan demikian pada tataran tertentu

⁷ Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara budaya organisasi*, (Malang: Aditya media publishing, 2012), h. 37

⁸ Jamal Ma'mur Asmani, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Professional: Panduan Quality Control Bagi Para Pelaku Lembaga Pendidik*, (Yogyakarta: Diva Press, 2009), h. 94

⁹ Stephen P. Robbins, *Essentials of Organizational Behavior*, (Prentice-HI, 1983), h. 112

kepemimpinan dapat dijadikan sebagai salah satu sarana dalam menggerakkan dan sebagai salah satu fungsi dari manajemen.¹⁰

Menurut Sondang P. Sogian sebagaimana dikutip oleh Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, kepemimpinan merupakan motor atau daya penggerak pada sumber-sumber dan alat-alat (*recourses*) tersedia bagi suatu organisasi.¹¹

Kepemimpinan secara umum diartikan sebagai kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntut, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud atau tujuan tertentu.¹²

Kepemimpinan berasal dari kata ‘pimpin’ yang mengandung makna bimbing, sedangkan kepemimpinan adalah “proses kegiatan seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, mengkoordinasi dan menggerakkan individu-individu supaya timbul kerja sama secara teratur dalam upaya mencapai tujuan bersama.”¹³

Wirawan mendefinisikan bahwa Kepemimpinan adalah pemimpin yang setiap organisasi atau sistem sosial mempunyai sebutan atau predikat yang berbeda, Dalam kepemimpinan politik pemimpin disebut sebagai presiden, raja, ratu, perdana menteri, ketua DPR, *speaker of parlement*, ketua partai dan sebagainya, Pada kepemimpinan pendidikan, pemimpin disebut sebagai menteri pendidikan, rektor, kepala dinas pendidikan, dan kepala sekolah.¹⁴

¹⁰ Stephen P. Robbins, *Essentials of Organizational...*, h. 4.

¹¹ Hendiyat Soetopo, dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bina Aksara, 1984), h. 1

¹² Hendiyat Soetopo, dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi ...*, h. 1.

¹³ Ahmad Rohani dan Abu Ahmadi, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 1991), h. 87

¹⁴ Wirawan, 2013, *Kepemimpinan teori psikologi, Prilaku organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2013), h. 7

Sedangkan Nurjin Syam dalam Dirawat, mendeskripsikan kepemimpinan adalah “keseluruhan tindakan guna mempengaruhi serta menggerakkan orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan, atau proses pemberian bimbingan (pimpinan), tauladan dan pemberian jalan yang mudah (fasilitas) dari padapekerjaan orang-orang yang terorganisir formal.”¹⁵

Pengertian kepemimpinan itu bersifat universal, berlaku dan terdapat pada berbagai bidang kegiatan hidup manusia. Oleh karena itu, sebelum dibahas pengertian kepemimpinan yang menjurus pada bidang pendidikan, maka perlu dipahami dahulu pengertian kepemimpinan yang bersifat universal.

Kepemimpinan berarti kemampuan seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Dengan kekuasaannya mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya.

Isu kepemimpinan disini sangat penting karena kepemimpinan berbeda dari manajemen, dan kekuatan utama dibelakang perubahan yang berhasil adalah kepemimpinan, bukan manajemen. Tanpa kepemimpinan yang cukup memungkinkan terjadinya kesalahan makin besar dan kemungkinan berhasil dengan sendirinya akanmakin kecil. Menurut Kotter Tujuan utama kepemimpinan adalahmenghasilkan perubahan yang perlu, khususnyaperubahan yang signifikan.¹⁶

Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini yaitu: (1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut, (2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, (3) adanya

¹⁵ Dirawat, dkk, 1983, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 2003), h. 23

¹⁶ Jhon Kotter, *What Leaders really Do, Kepemimpinan dan Perubahan*, alih bahasa, Julius A. Mulyadi, (Jakarta: Erlangga, 2001), h. 10

kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan yang berbeda-beda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya dengan berbagai cara.

Berdasarkan pada definisi-definisi di atas, menurut Wahjosumidjo terdapat beberapa hal penting yaitu: 1) Kepemimpinan dilihat sebagai serangkaian proses atau tindakan; 2) Adanya tujuan yang hendak dicapai bersama; 3) Fungsi kepemimpinan itu adalah untuk mempengaruhi, menggerakkan orang lain dalam kegiatan atau usaha bersama; 4) Kegiatan atau proses memimpin untuk antar beberapa pemberian contoh atau bimbingan kegiatan atau usaha yang terorganisasi; 5) Kegiatan tersebut berlangsung dalam organisasi formal; 6) Kepemimpinan juga diterjemahkan ke dalam istilah: sifat-sifat prilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari suatu jabatan administrasi.¹⁷

Sebagian besar definisi mengenai kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang sengaja dijalankan seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Menurut Pierce dan Newstrom dalam Sobri menggambarkan proses Kepemimpinan mengandung lima komponen sebagai berikut: 1) Pemimpin adalah orang yang mengarahkan pengikut, melahirkan kinerja/aktivitas; 2) Pengikut adalah orang yang bekerja di bawah pengaruh pemimpin; 3) Konteks adalah situasi (formal atau tidak formal, sosial atau kerja, dinamis atau statis, darurat atau rutin, rumit atau sederhana sesuai hubungan pemimpin dan pengikut; 4) Proses adalah tindakan kepemimpinan, perpaduan, memimpin mengikut, bimbingan menuju pencapaian tujuan, pertukaran dan membangun hubungan; 5) Hasil adalah yang muncul dari hubungan pemimpin, pengikut dan situasi (rasa hormat, kepuasan dan kualitas produk)¹⁸

¹⁷ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2007), h. 17

¹⁸ Sobri. dkk. *Pengelolaan Pendidikan*, (Yogyakarta: Multi Pressindo, 2009), h. 5-6

Berdasarkan penjelasan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi yang dilakukan pemimpin terhadap individu atau kelompok sehingga mau melakukan tindakan dengan sukarela dalam situasi tertentu untuk mencapai tujuan.

Konsep keberhasilan kepemimpinan pada hakikatnya berkaitan dengan tingkat kepedulian seorang pemimpin terlibat kedua orientasi yaitu apa yang telah dicapai oleh organisasi (*organizational achievement*) yang mencakup produksi, pendanaan, kemampuan adaptasi dengan program-program inovatif. Dan pembinaan terhadap organisasi (*organizational maintenance*) yang mencakup kepuasan bawahan, motivasi dan semangat kerja.¹⁹ 1) *Organizational achievement*, pengamatan terhadap produk yang dihasilkan oleh proses transformasi kepemimpinan seperti: penampilan kelompok, tercapainya tujuan kelompok, kelangsungan hidup kelompok, pertumbuhan kelompok, kemajuan kelompok, bawahan merasa puas terhadap pemimpin, bawahan merasa bertanggung jawab terhadap tujuan kelompok, kesejahteraan dan perkembangan kelompok. 2) *Organizational maintenance*, pendekatan ini dapat dilakukan melalui pengamatan terhadap sikap bawahan dan orientasi pemimpin terhadap bawahan seperti: apakah bawahan merasa puas terhadap pemenuhan kebutuhan yang diharapkan, apakah bawahan menghargai, hormat dan kagum kepada pemimpin, apakah para bawahan merasa bertanggung jawab dengan kuat untuk melaksanakan perintah.

Beberapa penelitian, definisi operasional kepemimpinan tergantung pada sasaran dari peneliti, yang dimungkinkan bertujuan untuk mengidentifikasi para pemimpin, untuk menentukan bagaimana mereka diseleksi, untuk menemukan apa yang mereka lakukan, untuk menemukan apa mereka selektif dan untuk menentukan bagaimana mereka diperlakukan.

¹⁹ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala ...*, h. 49

Menurut penulis, pembahasan tentang kepemimpinan telah menunjuk pada suatu fenomena seseorang dalam menggerakkan, membimbing dan mengarahkan orang lain dalam suatu kerjasama. Meskipun banyak perbedaan dari definisi kepemimpinan, namun mengandung kesamaan asumsi yang bersifat umum seperti:

- 1) Dalam satu fenomena kelompok melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih.
- 2) Dalam proses mempengaruhi, di mana pengaruh yang sengaja (*intentional influence*) digunakan oleh pemimpin terhadap para bawahan.²⁰

Seseorang pemimpin, baik ia merupakan pemimpin formal maupun informal dalam menjalankan atau melaksanakan “kepemimpinan” yang dengan sendirinya akan terlihat perbedaan:

- 1) derajatnya
- 2) bobotnya
- 3) daerah jangkauannya
- 4) sasaran-sasarannya.²¹

b. Kepemimpinan Jawa

1) Konsep Kepemimpinan Jawa

Banyak mitos yang melingkupi kepemimpinan Jawa. Pimpinan keraton Mataram, yang dibagi dua menjadi Yogyakarta dan Surakarta, meyakini ada hubungan dengan kekuatan gaib Kangjeng Ratu Kidul. Legitimasi mitos ini sering diperingati dengan aneka ritual. Setiap pimpinan di Jawa, hampir selalu berhubungan mistis dengan kekuatan di luar dirinya. Mitos selalu menjadi tumpuan gaib para pemimpin Jawa, agar legitimasinya lebih terpercaya.

Mitologi Jawa banyak menguasai alam pikiran Jawa. Ali membeberkan bahwa alam pikiran Jawa yang bersifat mistis, ditandai

²⁰ Wahyosumidjo, *Kepemimpinan ...*, h. 17.

²¹ Winardi, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Bandung: Penerbit Alumni, 1983), h. 63.

dengan keyakinannya pada laku yang disebut wirid. Lewat Serat *Wirid* misalnya, orang Jawa meyakini bahwa Tuhan ada dalam diri manusia. Mitos semacam ini, yang sering memoles daya kekuasaan Jawa itu sebagai wakil (*badaling Hyang Widi*) dari Tuhan. Oleh sebab itu sabda seorang pimpinan (raja) dianggap memiliki kekuatan khusus. Sabda raja dianggap kitah, yang memuat suara Tuhan. Atas dasar ini pemikiran simbolik orang Jawa sering menjadi acuan seorang pimpinan.²²

Barthes dalam Barker, menggariskan bahwa mitos adalah wujud pemikiran semiologi. Semiologi adalah ilmu simbol, yang biasanya memaknai lewat jalur konotatif. Mitos dipelajari lewat mitologi. Mitologi adalah paham tentang simbol pemaknaan yang biasanya lebih luas dari makna denotatif. Pemimpin Jawa banyak bermain dengan mitos. Maka kepemimpinan Jawa tentu berbeda dengan kepemimpinan etnis lain. Dalam hal suksesi saja, kepemimpinan Jawa jelas khas.²³

Ciri khas kepemimpinan Jawa dalam hal suksesi, antara lain (a) pengganti pimpinan harus *trahing kusuma rembesing madu*, maksudnya masalah keturunan sangat dipertimbangkan. Trah menjadi syarat utama dalam dunia pemimpin Jawa; (b) dipilih oleh pemimpin sebelumnya, dengan jalan ditunjuk, asalkan memenuhi kriteria. Pemimpin yang ditunjuk tidak dapat menolak, meliankan harus sendika dhawuh, artinya harus mengikuti perintah, (c) tanpa ada periodisasi kepemimpinan, tergantung yang bersangkutan akan turun tahta atau belum. Biasanya kalau yang bersangkutan masih sehat wal afiat, kepemimpinan belum ada suksesi.

²² Fachry Ali, *Refleksi Paham Kekuasaan Jawa dalam Indonesia Modern*, (Jakarta: Gramedia, 1996), h. 3-4

²³ Chris Barker, *Cultural Studies; Teori dan Praktik*, (Yogyakarta: Kreasi Wacana, 2005), h. 72

2) Gaya Kepemimpinan Jawa

Semua pimpinan Jawa memiliki gaya yang berbeda-beda. Gaya 5-M sebenarnya sebuah pilihan dalam memimpin suatu komunitas. Gaya 5-M pun sebenarnya dapat diterapkan pada etnis atau bangsa lain. Orang Jawa sedikit terpengaruh Hindu dan Islam dalam memegang teguh gaya kepemimpinan. Jika dalam bahasa Arab selain kata imam dan sulthan, pemimpin juga disebut dengan menggunakan kata Maalik, Malik atau Mulk di Jawa pimpinan juga disebut raja atau sultan. Di Jawa, pimpinan merupakan kibrat yang bersifat hangabehi (total). Yang dimaksud gaya kepemimpinan 5-M meliputi lima konsep dasar kepemimpinan sebagai berikut:²⁴

Pertama, melek, selain berarti membuka mata, melihat dengan cermat, juga bermakna senantiasa awas. Pimpinan adalah seorang pengawas (*controlling*). Melek dalam makna sebagaimana pernah dicontohkan oleh Khalifah Umar bin Khattab r.a yang selalu blusukan di malam hari melihat kondisi riil rakyatnya. Terbukti konteks ini amat penting untuk mendekatkan hati pimpinan pada rakyat. Dalam hal ini melek juga berarti seorang pemimpin harus tahu dan mengerti betul kondisi dan problem yang dihadapi rakyatnya, sehingga ia mampu mencari solusi yang efektif dan presisi. Dengan cara melek, seorang pimpinan juga menjadi tukang catat (*juru cathet*) yang luar biasa. Melek, juga berarti ingin tahu perkembangan di belahan dunia lain.

Hikmah melek, tentu banyak sekali guna pengembangan suatu komunitas. Florida (2003:396-438) secara panjang lebar membahas sosok pimpinan di era kerajaan Demak yang memanfaatkan konteks melek. Waktu itu, pengaruh Islam amat kuat merasuk ke Demak. Di Jaman Joko Tingkir, dikatakan bahwa ada tiga guru penting yaitu (a) Syeh Siti Jenar, (b) Malang Sumirang, dan (c) Ki Ageng Pengging.

²⁴ Suwardi Endraswara, *Falsafah Kepemimpinan Jawa Tradisional*, (Surabaya: Jaya Baya, 2008), h. 41

Masing-masing memiliki tradisi meleak dalam menyebarkan keyakinannya.²⁵ Jadi, meleak senantiasa mereka bangun agar ajaran yang disebarkan tepat sasaran. Pimpinan apa pun, kiranya perlu meleak, seperti meleak huruf, meleak kemajuan, dan meleak yang lain.

Kedua, milik, yang berarti seorang pemimpin harus benar-benar merasa memiliki tumpah darah dan rakyatnya. Milik harus dibedakan dengan melik. Jika milik terkandung pesan merasa memiliki, sehingga mau melindungi bawahan, melik justru perilaku yang tidak baik. Melik membuat pribadi pimpinan ingin menguasai, tetapi untuk kepentingan diri. Jika sudah memiliki kesadaran akan hal itu, maka seorang pemimpin harus habis-habisan dalam menjaga keutuhan tanah airnya, demikian pula dengan harta-benda; harkat-martabat; bahkan nyawa rakyat yang dipimpinnya. Biasanya, rasa milik ini bisa berkembang menjadi nasionalis atau altruistik.

Ketiga, muluk, dalam bahasa Jawa sehari-hari ia berarti gerakan 'mengangkat' makanan dengan menggunakan 'tangan kosong' yang bertujuan memenuhi salah satu kebutuhan hidup manusia yang paling vital, yaitu makan. Namun, pimpinan tidak boleh terjebak pada ungkapan *nggedhekake puluk* artinya muluk (makan) yang berlebihan. Secara filosofis, muluk berarti seorang pemimpin haruslah mampu mengentaskan rakyatnya dari kemiskinan dan penderitaan menuju kesejahteraan yang utama. Muluk juga berarti naik terus, seperti layang-layang yang diterbangkan sampai muluk (membubung tinggi). Muluk berarti pimpinan yang selalu mengupayakan sebuah komunitas semakin terkenal. Muluk juga perilaku untuk mengangkat kebodohan dan keterbelakangan menuju pijar peradaban yang mulia. Lebih dari itu ia juga harus mampu mengangkat derajat dan martabat bangsanya di mata bangsa-bangsa lain di dunia.

²⁵ Fachry Ali, *Refleksi Paham Kekuasaan ...*, h. 6

Keempat, melok, artinya bahwa seorang pemimpin haruslah mampu menyuarakan, mengikuti dan merealisasikan aspirasi rakyat yang dipimpinnya. Melok berarti tampak nyata, tidak menyembunyikan berbagai hal dan bersifat open management.

Hal ini sebangun dengan filosofi kepemimpinan Ki Hajar Dewantoro bahwa *ing ngarso sung tulodho, ing madyo mangun karso, tutwuri handayani*, bahwa seorang pemimpin haruslah mampu menjadi teladan yang baik, bahu-membahu bersama yang dipimpinnya membangun karsa, serta mampu menyerap, mengimbangi dan mewujudkan aspirasi yang dipimpinnya. Pimpinan yang melok, seharusnya tidak kaya janji-janji saja, melainkan bagaimana mewujudkannya. Segala tuntutan rakyat adalah amanah jika ingin melok dalam memimpin.

Kelima, meluk yang artinya seorang pemimpin haruslah memiliki perasaan dan perilaku cinta-kasih yang tulus-mendalam terhadap rakyatnya. Pimpinan yang sering menyakiti bawahan, melontarkan kata-kata sinis dan kasar, jelas tidak memiliki perilaku meluk. Meluk juga bentuk keakraban dalam kepemimpinan. Pemberian penghargaan pada bawahan, dalam bentuk apa pun merupakan strategi meluk. Maka pimpinan sepantasnya mampu menghadirkan rasa nyaman, aman dan tenteram bagi mereka, bagaimanapun caranya. Seperti yang pernah ditanyakan oleh Nabi Muhammad s.a.w bahwa ia adalah cinta-kasih yang 'dihadiahkan' oleh Allah s.w.t untuk semesta. Rosul adalah pimpinan yang hebat, disakiti bawahan pun tidak membalas dengan dendam.

Selain kriteria-kriteria yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin sebagaimana telah disebutkan, setidaknya ada 3 (tiga) hal yang tidak boleh ada dalam diri seorang pemimpin, yaitu.

Pertama, molak-malik, yang berarti seorang pemimpin tidak boleh mencla-mencle, inkonsisten dan tidak tepat janji. Memang berat menjadi pimpinan yang taat asas. Pimpinan yang mampu

menepati kata-kata sendiri itu tidak mudah. Pimpinan yang bersifat esuk tempe sore dhele, artinya molak-malik biasanya gamang. Pimpinan semacam ini sebenarnya lebih kotor daripada telur busuk. Dia hanya manis di bibir, tetapi hatinya keras, ingin menindas.

Kedua, muluk-muluk, terlalu berlebihan dalam segala hal, tidak bisa mensinkronkan antara idealitas dan realitas. Maksudnya, pimpinan ini selalu bercita-cita tinggi, namun terjebak dalam ungkapan kegedhen empyak kurang cagak. Artinya, hanya gagasan yang melambung tinggi, bicaranya muluk-muluk, namun tanpa kenyataan. Seringkali pimpinan melegitimasi kekuasaan sebagai sesuatu yang datang dari Tuhan dibuktikan pula dengan usaha-usaha untuk menjadikan keraton sebagai replika daripada istana keinderaan yang penuh dengan kekayaan dan keagungan. Namun jika di balik itu banyak rakyat yang kelaparan, berarti keterlaluhan. Dalang di dalam menggambarkan keadaan istana raja dengan teliti sekali menyebutkan perhiasan-perhiasan di Tamansari keinderaan, hingga sampai pada batu-batu pualam yang oleh karena samparan kaki-kaki dayang-dayang tuan putri permaisuri, melecit mengkilap seperti sekian bintang beralih. Jika yang terakhir ini hanya ada dalam mimpi, berarti hanya muluk-muluk saja, sementara rakyat banyak menderita.

Ketiga, malak, artinya bahwa seorang pemimpin harus terhindar dari sikap mental koruptif, tidak boleh merampok harta negara dan rakyatnya, atau dalam tataran yang paling sederhana, tidak mengambil sesuatu yang bukan menjadi haknya. Di samping itu, tidak seharusnya juga kita memilih pemimpin hanya berdasarkan molek-nya praupan serta dunya-brana dari si calon pemimpin. Para koruptor seringkali pandai bersilat lidah, untuk memperkaya diri. Watak semacam ini, sebenarnya sudah saatnya dikubur. Biasanya pimpinan serupa sering mencari kesalahan orang lain. Dalih apapun, seringkali ingin benar sendiri, demi meladeni sikapnya yang malak. Pimpinan yang ingin mengeruk harta rakyat, sebaiknya dimasukkan

saja ke penjara. Artinya, jangan memilih hanya karena bagusnya tampang dan besarnya mahar yang bisa ia berikan atau bahkan hanya ia janjikan.

Oleh karena itu, sebagai rakyat yang mendamba pemimpin dan kepemimpinan yang pinilih, setidaknya kriteria-kriteria di atas dapat kita jadikan sebagai tolok ukur untuk memilih penguasa yang akan memimpin kita semua, mulai dari tingkatan yang paling kecil nan sederhana sampai dengan yang paling besar dan penuh kompleksitas. Jika penguasa yang memimpin kita adalah orang-orang yang melek, muluk, milik, melok dan meluk serta tidak suka muluk-muluk, molak-malik, dan malak, ditambah lagi kita memilihnya tidak berdasarkan molek-nya saja, niscaya target kepemimpinan untuk mengantarkan rakyat sejahtera dunia tembus akhirat akan tercapai. Kebahagiaan kepemimpinan apabila hubungan atasan dan bawahan aman dan damai. Manakala masing-masing pihak ada kecurigaan, berarti pertanda tidak adanya kenyamanan.

3) Ciri Kepemimpinan Jawa

Ciri kepemimpinan Jawa pun mengalami perubahan-perubahan dari waktu ke waktu. Ciri kepemimpinan Jawa lebih bermodus pada hal-hal yang bersifat tradisional. Bahkan modernitas pun oleh pemimpin Jawa diolah kembali dengan aneka tradisi. Kepemimpinan dalam budaya Jawa memiliki beberapa ciri, yakni: (1) monocentrum, (2) metafisis, (3) etis, (4) pragmatis, dan (5) sinkretis.²⁶ Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

a) *Monocentrum* bermakna bahwa kepemimpinan berpusat pada figur yang tunggal. Ciri semacam ini dipengaruhi era kepemimpinan raja. Raja menjadi sumber sentral kekuatan. Kepemimpinan Jawa bersifat tunggal, yakni berpusat pada satu orang (*monoleader/monocentrum*). Hal ini merupakan suatu

²⁶ Suwardi Endraswara, *Falsafah kepemimpinan Jawa*, (Yogyakarta: Narasi, 2013), h. 14

kelemahan karena begitu seorang pemimpin lenyap, maka sistem kepemimpinan mengalami kekacauan. Terlebih lagi ketika raja menggariskan bahwa pemimpin harus seorang laki-laki yang disebut Pangeran Pati, akan bermasalah ketika raja tidak mempunyai keturunan laki-laki. Mitos kepemimpinan akan habis (*cures*), manakala sistem tersebut ditaati secara kaku.

Pernyataan Geertz memang layak dipertimbangkan, bahwa mitos-mitos tradisional, akan berkembang pula di era modern. Oleh sebab itu, tidak perlu tercengang jika sistem sentralistik lama masih mendominasi kepemimpinan umumnya di Indonesia. Biarpun nuansa desentralisasi sudah ada, ditambah lagi dengan otonomi daerah, monosentralistik masih sering terasa.²⁷ Ciri ini ternyata merupakan suatu kekuatan yang universal pula di belahan dunia lain. Hampir setiap kepemimpinan ternyata memusat pada suatu tokoh. Surutnya seorang tokoh seringkali diikuti dengan pudarnya sistem kepemimpinan, sebagai misal kejayaan Majapahit sangat tergantung pada Gajah Mada, kejayaan Mataram sangat terikat dengan Sultan Agung, dan dominasi Orde Baru sangat terkait dengan Suharto, serta dapat diteruskan dengan sejumlah kasus.

Dalam kepemimpinan Jawa, orang cenderung menonjolkan figur kepemimpinan daripada sistem kepemimpinan. Suatu lembaga, misalnya, setiap ganti pimpinan maka selalu ganti kebijakan sesuai selera sang pemimpin. Gambaran ini juga tampak dalam gelar raja Jawa yang menggenggam semua aspek pemerintahan dari sosial dan pemerintahan dengan ungkapan berbudi bawa laksana, bau dendha nyakrawati, amirul mukminin kalifatullah sayidin panatagama (pemurah laksana

²⁷ Clifford Geertz, *Kebudayaan dan Politik*, (Yogyakarta: Kanisius, 1992), h. 171

angin, yang menghukum dan menyempurnakan, pimpinan orang mukmin, wakil Allah di bumi, pimpinan yang mengatur agama).

- b) *Metafisis*, yakni selalu dikaitkan dengan hal-hal metafisik seperti wahyu, pulung, derajat, keturunan (nunggak semi), dan sebagainya. Seolah-olah, kemampuan memimpin bukan sebagai suatu kapabilitas, tetapi lebih condong sebagai miracle.

Woodward menyebut pimpinan yang tidak memiliki wahyu, sering diragukan keabsahannya. Soeharto sebagai contoh ketika lengser tahun 1998, dianggap kehilangan wahyu, sehingga bukan penguasa yang sah. Wahyu bersifat metafisis, tidak setiap pimpinan mendapat anugerah wahyu. Karena kepemimpinan bersifat metafisis, hampir-hampir tidak ada sistem rekrutmen pemimpin yang baik di negeri ini. Pemimpin muncul secara sporadis dan *take for granted*. Kadang-kadang di dalam menentukan pemimpin tidak ada penilaian *track record and quality* (test kelayakan), andaikan ada sangat mendasar belaka.²⁸

Dalam serat-serat Jawa pun hanya dicantumkan tentang karakter ideal seorang pemimpin, tetapi tidak ditunjukkan bagaimana karakter itu dapat diproses. Hal ini tergambar dalam konsep raja gung binatara. Hal tersebut juga tergambar dalam serat-serat dalam tradisi Jawa. Konteks semacam ini telah memunculkan mitos yang beragam. Bahkan di kalangan keraton dan sekitarnya selalu ada mitos.²⁹ Misalnya saja, mitos pada weringin kurung, mitos pada gamelan keraton, dan seterusnya adalah pertanda kekuasaan seorang pimpinan. Semakin banyak mitos, maka semakin kuat kekuasaan pimpinan.

²⁸ Mark, R. Woodward, *Islam Jawa: Kesalehan Normatif Versus Kebatinan*. Alih Bahasa oleh Hairus Salim HS, (Yogyakarta: LKIS, 1999), h. 61

²⁹ Poerbatjaraka, *Kapustakan Djawi*, (Jakarta: Djambatan, 2012), h. 45

- c) *Etis*, artinya apa yang diidamkan adalah sesuatu yang berdasar pada baik dan buruk, tetapi konsep aplikasi riil yang ditawarkan sama sekali tidak ditunjukkan.

Dengan kata lain, nilai-nilai yang disampaikan tidak disertai dengan semacam metode pencapaian. Konsep-konsep kepemimpinan yang disampaikan tampaknya merupakan konsep-konsep yang sangat pragmatis. Hal ini, misal misal, tampak dalam Serat Tripama (Tiga Perumpamaan) dari lingkungan Mangkunegaran yang mengidolakan tiga tokoh kontroversial. Sebagai misal, kehadiran tokoh Kumbakarna, Adipati Karna, dan Sumantri (Patih Suwanda) terkait erat dengan fakta historis Mangkunegaran yang eksis di pihak perlawanan, khususnya terhadap Kasunanan yang merupakan simbolisasi dari Pandawa (raja-raja Mataram menganggap dirinya keturunan Arjuna)

Karena itu, dapatlah dipahami apabila konsep kepemimpinan dalam Tripama menampilkan tokoh-tokoh idealis yang kontroversial karena kedudukan Mangkunegara di zamannya dapat dikategorikan sebagai tokoh yang kontroversial karena berani menentang Kasunanan. Munculnya idealisme terhadap tokoh-tokoh tersebut terkait aspek pragmatis, untuk membenarkan tindakan-tindakan Mangkunegara selama itu.

- d) *Sinkretis*, artinya konsep-konsep yang diambil adalah konsep-konsep yang berasal dari berbagai agama yang memiliki pengaruh pada pola pikir di Jawa, khususnya Islam dan Hindu. Pola pikir Islam biasanya disadap dari ajaran-ajaran sufi yang mengedepankan aspek *wara'* (menjauhi kemewahan dunia) dan hidup sederhana sebagaimana para sufi yang meninggalkan kehidupan dunia untuk menuju kebahagiaan sejati.³⁰ Hal ini

³⁰ Bani Sudardi, *Sastra Sufistik: Internalisasi Ajaran-ajaran Sufi dalam Sastra Indonesia*, (Surakarta: Tiga Serangkai, 2003), h. 54

tergambar pada idiom-idiom yang digunakan untuk pimpinan, khususnya raja.

Ciri kepemimpinan di atas merupakan wujud mitologi kepemimpinan Jawa. Orang Jawa masih memanfaatkan ilmu mitos, berupa kepercayaan pada hal-hal gaib. Pemimpin selalu dikaitkan dengan hal ihwal di luar dirinya. Kemampuan orang Jawa mempelajari kekuatan di luar dirinya, sering dijadikan wahana kepemimpinan. Banyak pemimpin yang memiliki benda-benda bertuah, seperti keris, akik, baju khusus, dan lain-lain sebagai penjaga keselamatan dirinya.

4) Perilaku Kepemimpinan Jawa

Menurut Susetya, konsep kepemimpinan jawa terdiri dari tiga pokok perilaku yaitu pemimpin yang memberi contoh kepada bawahan, pemimpin yang selalu memiliki gagasan-gagasan atau pemikiran yang cemerlang, pemimpin yang senantiasa dipathui oleh bawahannya. Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:³¹

a) Memberi contoh (meneladani bawahannya)

Pemimpin adalah teladan bagi bawahannya. Pemimpin adalah panutan bagi yang dipimpinnya. Menurut Wahjosumidjo memberi contoh kepada bawahannya bagi seorang pemimpin adalah suatu kewajiban.³² Contoh yang baik harus ditunjukkan oleh pemimpin, misalnya kedisiplinan kerja, kejujuran, serta sifat mulia seorang pemimpin senantiasa akan dilihat dan dicontoh oleh bawahannya.

b) Memberikan gagasan

Susetya menjelaskan bahwa seorang pemimpin senantiasa memiliki pemikiran dan ide yang cemerlang untuk meningkatkan kualitas dan mutu bawahannya. Dengan gagasan-gagasan yang tepat, maka bawahannya akan selalu mengikuti pola pemikiran

³¹ Wawan Susetya, *Kepemimpinan Jawa*, (Yogyakarta: Narasi, 2007), h. 45-55

³² Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala ...*, h. 126

pimpinannya.³³ Pemahaman tersebut, maka seorang pemimpin harus memiliki sikap dan perilaku yang dapat mempengaruhi sikap, perilaku, pola pikir serta tatanan sehingga terjadi perubahan menjadi lebih baik.

c) Pemimpin yang Dipatuhi

Susetnya mengungkapkan bahwa dalam memberikan penjelasan sebagai seorang pemimpin harus dapat mengarahkan bawahannya. Proses mengarahkan dimaksud adalah dapat menjadi pemimpin yang memberikan solusi atau penyelesaian, sehingga bawahannya dapat diarahkan sesuai dengan harapan pemimpin.³⁴ Artinya bawahan akan selalu mematuhi pemimpinnya. Proses mengarahkan ini merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, ketika bawahannya memerlukan solusi, penyelesaian berbagai persoalan. Sebagai pemimpin harus dapat mengarahkan bawahannya, agar dapat mencapai tujuan yang hendak dicapai.

Berdasarkan penjelasan tentang perilaku kepemimpinan Jawa di atas, maka penulis memilih teori dari Wawan Susetya yaitu tentang kepemimpinan Jawa untuk dijadikan *grand theory* dalam membahas temuan-temuan penelitian dalam tesis ini.

c. Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan yang berkembang selama ini ingin mengetahui bagaimana terjadinya keefektifan kepemimpinan dalam organisasi. Sehingga berbagai hasil penelitian menemukan teori bahwa kepemimpinan dapat dilihat dari pribadi pemimpin, perilaku pemimpin, situasi budaya organisasi, hubungan pemimpin dengan yang dipimpin dan hubungan pemimpin dengan tugas-tugasnya. Menurut Rasmianto, untuk meningkatkan keefektifan dalam mengelola sekolah/madrasah, maka beberapa hal penting yang harus dimiliki kepala sekolah/madrasah

³³ Wawan Susetya, *Kepemimpinan Jawa...*, h. 46

³⁴ Wawan Susetya, *Kepemimpinan Jawa...*, h. 51

sebagai pemimpin yaitu kemampuan politis, kemampuan pengajaran, kemampuan interpersonal dan kemampuan teknis.³⁵

Kepala sekolah/madrasah menurut Bafadal harus mampu memberikan peran sebagai seorang inisiator, inspirator, partisipator dan motivator kepada guru, siswa, dan karyawan untuk sama-sama menciptakan sinergisitas dalam meningkatkan kinerja lembaga untuk mencapai tujuan dan sasaran yang diharapkan.³⁶

Menurut Mulyadi menyebutkan bahwa teori kepemimpinan juga membicarakan bagaimana seseorang menjadi pemimpin atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin.³⁷ Kepemimpinan tidak lagi dipahami secara organik tetapi merupakan dimensi organisasi yang mempunyai kontribusi untuk membangun budaya organisasi yang sehat. Ada beberapa teori tentang kepemimpinan, menurut Danim ialah:³⁸

1) Teori Genetis

Teori ini menurut Danim mengatakan bahwa pemimpin besar (*great leader*) dilahirkan, bukan dibuat (*leader are born, and not made*), penganut teori ini mengatakan bahwa seorang pemimpin akan terbentuk dengan sendirinya karena ia telah dilahirkan dengan bakat pemimpin. Dalam keadaan bagaimanapun seorang ditempatkan pada suatu waktu ia akan menjadi pemimpin karena ia dilahirkan untuk itu.³⁹

Artinya takdir telah menetapkan ia menjadi pemimpin. Mitos ini berbahaya bagi perkembangan regenerasi pemimpin karena yang dipandang pantas menjadi pemimpin adalah orang yang memandari sananya dilahirkan sebagai pemimpin, sehingga yang bukan

³⁵ Rasmianto, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Berwawasan Visioner-Transformatif Dalam Otonomi Pendidikan*, (Malang: Jurnal el-Harakah. 2003), h. 17

³⁶ Ibrahim Bafaadal, *Supervisi Pengajaran: Teori dan Aplikasi Dalam Membina Profesional Guru*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016), h. 44

³⁷ Mulyadi, *Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Budaya Madrasah*, (Malang: el-Hikmah, 2010), h. 44

³⁸ Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 7.

³⁹ Sudarwan Danim, *Kepemimpinan ...*, h. 7.

dilahirkan sebagai pemimpin tidak memiliki kesempatan menjadi pemimpin.

2) Teori Sosial

Teori ini menyatakan bahwa pemimpin-pemimpin itu harus disiapkan dan dibentuk. Menurut Siti Patimah menyebutkan bahwa teori ini muncul bahwa setiap orang dapat menjadi pemimpin apabila dia dididik dan diberi pengalaman yang cukup tentang kepemimpinan.⁴⁰ Jadi dalam hal ini seseorang yang ingin menjadi pemimpin dituntut untuk mempelajari ilmu kepemimpinan dan ilmu-ilmu lainnya yang mempunyai keterkaitan dengan kepemimpinan.

3) Teori Ekologis

Teori ini merupakan penyempurnaan dari kedua teori genetis dan teori sosial. Menurut Kartono menyatakan bahwa penganut-penganut teori ini berpendapat bahwa seseorang hanya dapat menjadi pemimpin yang baik apabila pada waktu lahirnya telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, bakat mana kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman-pengalaman yang memungkinkannya untuk mengembangkan lebih lanjut bakat-bakat yang memang telah dimilikinya itu.⁴¹

4) Teori Kontingensi/Situasional

Selain ketiga teori tersebut, muncul pula teori keempat yaitu Teori Kontingensi atau Teori Situasional. Menurut Imam Mujiono penganut teori ini berpendapat bahwa: Ada tiga faktor yang turut berperan dalam proses perkembangan seseorang menjadi pemimpin atau tidak, yaitu: (1) Bakat kepemimpinan yang dimilikinya. (2) Pengalaman pendidikan, latihan kepemimpinan yang pernah

⁴⁰ Siti Patimah, *Manajemen Kepemimpinan Islam; Aplikasinya dalam Organisasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2015), h. 32

⁴¹ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2015), h. 33

diperolehnya, dan (3) Kegiatan sendiri untuk mengembangkan bakat kepemimpinan tersebut.⁴²

Teori ini disebut dengan teori serba kemungkinan dan bukan sesuatu yang pasti, artinya seseorang dapat menjadi pemimpin jika memiliki bakat, lingkungan yang membentuknya, kesempatan dan kepribadian, motivasi dan minat yang memungkinkan untuk menjadi pemimpin.

2. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik.⁴³ Penyesuaian gaya ini adalah “suatu derajat perilaku pemimpin yang sesuai dengan kehendak dari suatu lingkungan tertentu. Gaya ini dapat pula dinamakan keluwesan (*fleksibility*) gaya, karena dengan mudah perilaku pemimpin tersebut menyesuaikan dengan lingkungan tertentu.”⁴⁴

Istilah gaya kepemimpinan sering dijumpai dalam kehidupan sehari-hari, baik dalam organisasi formal maupun organisasi informal. Gaya kepemimpinan dilahirkan oleh perilaku dan sifat seseorang. Jadi, gaya kepemimpinan dapat dilihat dari segi perilaku dan sifat yang dimunculkannya. Lashway dalam Smith & Piele mengemukakan bahwa “*style is the characteristic way in which a leader uses power, makes decisions, and interacts with others.*”⁴⁵

Seorang pemimpin yang mempunyai tingkat gaya (*style range*) yang sempit dapat efektif sepanjang periode waktu tertentu asalkan pemimpin tersebut tetap berada pada situasi yang memungkinkan sehingga gayanya mempunyai kemungkinan untuk sukses yang besar. Sebaliknya, seorang pemimpin yang mempunyai tingkat gaya yang besar,

⁴² Imam Mujiono, *Kepemimpinan dan Keorganisasian*, Yogyakarta: UII Press, 2002), h. 18

⁴³ Poerwadarminta, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2010), h. 215

⁴⁴ Bisri Mustofa dan Elisa Vindi Maharani, *Kamus Lengkap Sosiologi*, Yogyakarta: Panji Pustaka, 2011), h. 115

⁴⁵ Smith, S.C. & Piele, P.K. (2006). *School Leadership*. (4rded.). (Thousand Oaks: Corwin Press, 2006), h. 77

bisa tidak efektif kalau gaya perilakunya tidak sesuai dengan tuntutan situasi.

Selanjutnya, mengenai gaya kepemimpinan menurut Priansa dan Somad merupakan “norma perilaku yang dipergunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan oleh pemimpin dan diketahui pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain.”⁴⁶

Gaya kepemimpinan bersifat fleksibel. Menurut Rohmat, “gaya kepemimpinan seseorang akan sangat bergantung pada situasi yang dihadapinya. Menurut teori situasional seorang pemimpin yang otokratik, akan merubah gaya kepemimpinannya menjadi gaya yang cenderung demokratik apabila kondisi menuntutnya demikian.”⁴⁷

Terdapat dua pendapat tentang gaya kepemimpinan yaitu dapat bersifat fixed, dan pendapat yang mengatakan gaya kepemimpinan bersifat “*fleksibel*”. Seseorang yang pada dasarnya memiliki ciri kepemimpinan bersifat otokratik, maka gaya kepemimpinannya otokratik pula. Seseorang yang memiliki sifat dasar demokratik, akan tetap konsisten menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif. Kondisi apapun yang dihadapinya tidak menuntut perubahan gaya kepemimpinan yang lain, hal ini dikatakan gaya kepemimpinan *fixed*.

Menurut Miftah Thoha memberikan pengertian tentang “gaya kepemimpinan adalah sebagai norma perilaku yang digunakan oleh seorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.”⁴⁸ Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan dipengaruhi perilaku orang yang dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

⁴⁶ Priansa, Donni Juni dan Rismi Somad, 2014, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Alfabeta, 2014), h. 200-201

⁴⁷ Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan Konsep dan Aplikasi*, (Purwokerto: STAIN Press, 2010), h. 51-52

⁴⁸ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: Rajawali Press, 2007), h. 22

Dengan demikian gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan adalah sikap, gerak-gerik, atau penampilan yang dipilih pemimpin dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya. Gaya yang dipakai seorang pemimpin satu dengan yang lainnya berbeda, tergantung pada situasi dan kondisi kepemimpinannya.

b. Gaya Pemimpin

Gaya kepemimpinan sangat bervariasi dan terdapat banyak pendapat dan tinjauan tentang gaya kepemimpinan tersebut. Meskipun belum ada kesepakatan mengenai gaya kepemimpinan yang secara luas dikenal dewasa ini, salah satunya yaitu gaya kepemimpinan situasional.

Sebelum menguraikan gaya-gaya kepemimpinan ada tiga pola besar gaya kepemimpinan.⁴⁹ Ketiga dasar gaya kepemimpinan itu adalah:

1) Gaya Mengutamakan Pelaksanaan Tugas

Gaya ini berpola mengutamakan pelaksanaan tugas melebihi kegiatan lainnya dalam pelaksanaan tugas. Pemimpin kurang menaruh perhatian pada hasil yang akan dicapai, khususnya dalam hubungannya dengan tujuan organisasi. Gaya ini didasari oleh asumsi bahwa tugas pemimpin adalah mendorong agar setiap anggota melaksanakan tugas masing-masing secara maksimal.

2) Gaya Mengutamakan Kerjasama

Terciptanya hubungan kerjasama antar sesama pimpinan unit, pimpinan dengan anggota dan antar sesama anggota organisasi, menjadi perhatian yang besar bagi pemimpin pada gaya ini. Karena perhatian yang besar terhadap kerjasama yang akrab, mengakibatkan

⁴⁹ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta, Gadjah Mada University Press), h. 153.

lemahnya perhatian terhadap pelaksanaan tugas dan hasil yang hendak dicapai.

3) Gaya Mengutamakan Hasil

Pemimpin dengan gaya ini menaruh perhatian yang besar dan keinginan yang kuat untuk mencapai hasil yang maksimal, sehingga tanpa mempersoalkan cara mencapainya. Ukuran prestasi dari seseorang dilihat dari produk yang dihasilkan. Perhatian kurang perhatian terhadap kerjasama dan pelaksanaan tugas anggota organisasinya, karena lebih mementingkan hasil daripada proses.

Tiga pola dasar gaya kepemimpinan tersebut, dalam proses kepemimpinan secara operasional berlangsung serentak, namun selalu menunjukkan kecenderungan salah satu yang dominan. Dan dari ketiga pola dasar gaya kepemimpinan tersebut, maka timbul perilaku gaya kepemimpinan.

Menurut Mastuhu sebagaimana dikutip oleh Muhtarom, bahwa model kepemimpinan terdapat perbedaan gradual antara satu dengan yang lain, tetapi pada dasarnya gaya kepemimpinan merupakan kombinasi dari gaya-gaya kepemimpinan yang ada.

c. Model Kepemimpinan

Adapun model kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1) Karismatik

Gaya kepemimpinan karismatis adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin menyuntikkan antusiasme tinggi pada tim, dan sangat enerjik dalam mendorong untuk maju. Kharismatik ini muncul dari kepribadian seseorang yang melebihi masyarakat sekitarnya, sehingga masyarakat mempercayai secara mutlak akan kelebihan kepribadian seseorang tersebut. Kelebihan ini bisa karena penguasaan yang luas atau kepribadiannya yang baik di mata masyarakat.

Kepemimpinan kharismatik didasarkan pada kualitas luar biasa yang dimiliki seseorang sebagai pribadi. Pengertian ini sangat teologis, karena untuk mengidentifikasi daya tarik pribadi yang

melekat pada diri seseorang, harus dengan menggunakan asumsi bahwa kemantapan dan kualitas kepribadian yang dimiliki adalah merupakan anugerah Tuhan.

Karismatik berarti bersifat karisma, di mana kharisma berasal dari bahasa Yunani yang berarti “karunia diinspirasi Ilahi” (*divinely inspired gift*) seperti kemampuan untuk melakukan mukjizat atau memprediksi peristiwa-peristiwa di masa mendatang.⁵⁰

Karisma merupakan sebuah atribusi yang berasal dari proses interaktif antara pemimpin dan para pengikut. Atribut-atribut karisma antara lain rasa percaya diri, keyakinan yang kuat, sikap tenang, kemampuan berbicara dan yang lebih penting adalah bahwa atribut-atribut dan visi pemimpin tersebut relevan dengan kebutuhan para pengikut. Kepemimpinan dalam tipe ini menunjukkan ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Keistimewaan kepribadian mendasari perilaku kepemimpinan kharismatik.
- b) Pemimpin selalu mengajak orang-orang yang dipimpinnya berbuat sesuatu yang diridhoi Allah SWT.
- c) Pemimpin dan kepemimpinannya dipandang istimewa karena sifat-sifat kepribadiannya mengagumkan dan berwibawa.⁵¹

Seorang pemimpin yang memiliki kharisma dan beriman selalu menyadari dan mensyukuri dalam kepribadiannya sebagai pemberian Allah SWT. Allah berfirman dalam surat Al An'am/6 ayat 165 yang memberitakan sebagai berikut:

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ
بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيُبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ ۗ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ
الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ

Dan Dialah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain)

⁵⁰ Anasom, *Op.Cit.*, h. 10.

⁵¹ Max Weber, *Ekonomi and Society*, (London: UC Press, 1978), h. 217.

*beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu Amat cepat siksaan-Nya dan Sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.*⁵²

2) Paternalistik

Yaitu kepemimpinan yang bersifat kebapakan, yang memandang pengikutnya yang belum dewasa dan perlu dikembangkan. Pemimpin semacam ini bersikap terlalu melindungi, karenanya hampir tidak pernah memberi kesempatan pada bawahannya untuk berinisiatif dan berimajinasi. Ia senantiasa bersikap paling tahu dan paling benar.⁵³

3) Otokratik

Yaitu kepemimpinan yang berdasarkan atas kekuasaan mutlak segala keputusan berada di satu tangan.⁵⁴ Dalam gaya ini pemimpin bersikap sebagai penguasa dan yang dipimpin sebagai yang dikuasai. Selain itu, inisiatif dan daya pikir bawahan sangat dibatasi sehingga tidak memberi kesempatan untuk mengeluarkan pendapat mereka.

Kepemimpinan otoriter tidak dibenarkan menurut ajaran Islam, bilamana dengan kekuasaan dan kesewenangannya seorang pemimpin memerintahkan untuk berbuat membelakangi Allah SWT dan Rasulullah Muhammad SAW. Kepemimpinan otoriter dapat diterima dan dibenarkan bilamana manifestasinya berupa pemakaian kekuasaan dan kewenangan untuk memerintahkan patuh dan taat dalam melaksanakan petunjuk dan tuntunan, sebaliknya meninggalkan larangan Allah SWT. Untuk itu pemimpin memperoleh kekuasaan dan kewenangan dalam menjatuhkan sanksi/hukuman sebagaimana diajarkan Allah SWT, apabila umat melanggar perintah dan memperturutkan larangan-Nya.

4) *Laissez Faire*

⁵² Yayasan Penyelenggara Penterjemah Al-Qur'an Departemen Agama RI, *Op.Cit.*, h. 217.

⁵³ Muhtarom, *Op.Cit.*, h. 20.

⁵⁴ Pandji Anoraga, *Psikologi Kepemimpinan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1992), h. 7-8.

Yaitu pemimpin yang tidak melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya, ia menyerahkan segala persoalan kepada bawahannya, dan ia hanya menjadi simbol, karena tidak memiliki keterampilan memimpin, sehingga lembaga yang dipimpinnya tidak teratur dan kacau balau.

Sebenarnya pemimpin yang bercorak *laisser faire* ini bukanlah pemimpin yang diharapkan oleh masyarakat, karena tidak mampu memimpin, *manage*, dan mengontrol jalannya roda organisasi atau kelembagaan.⁵⁵

Sifat kepemimpinan pada tipe *laissez faire* seolah-olah tidak tampak, sebab pada tipe ini seorang pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada para anggotanya dalam melaksanakan tugasnya, atau secara tidak langsung segala peraturan, kebijaksanaan (*policy*), suatu institusi berada di tangan anggota. Anggota kelompok bekerja menurut kehendaknya masing-masing tanpa adanya pedoman kerja yang baik. Di sini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bahwa dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan, maka semua usahanya akan cepat berhasil.⁵⁶

5) Populistik

Yaitu pemimpin yang dapat membangun solidaritas anggota. Kepemimpinan yang bercorak populis ini adalah pemimpin yang memegang teguh nilai-nilai masyarakat tradisional dan mengutamakan kehidupan nasionalisme yang sering dikaitkan dengan modernitas tradisional.⁵⁷

6) Eksekutif

Yaitu kepemimpinan yang menyelenggarakan tatanan administrasi secara efektif. Kepemimpinan yang bercorak eksekutif ini

⁵⁵ Muhtarom, *Op.Cit.*, h. 20.

⁵⁶ Hendiyat Soetopo & Wasty Soemanto, *Op.Cit.*, h. 8.

⁵⁷ Kartini, Kartono, *Op. Cit.*, h. 71.

adalah kepemimpinan yang melaksanakan sistem administrasi dan birokrasi yang efisien untuk memerintah.

7) Demokratik

Dalam prakteknya kepemimpinan ini diwarnai oleh usaha mewujudkan hubungan manusiawi yang efektif. Demokratik yaitu corak kepemimpinan yang berorientasi pada human, dan memberikan bimbingan yang cukup efisien kepada para anggotanya. Kepemimpinan demokratik berorientasi pada koordinasi tugas dan penekanan rasa tanggung jawab internal atau diri sendiri dengan menciptakan kerjasama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis bukan terletak pada individu pemimpin, akan tetapi kekuatan kepemimpinan terletak pada partisipasi aktif dari setiap kelompok.⁵⁸

Corak kepemimpinan demokratik ini sangat menghargai pada potensi setiap individu, yang ditandai dengan sikapnya yang mau menerima aspirasi bawahan dan menghargai keahlian para bawahannya. Banyak otoritas kekuasaannya didelegasikan ke bawah, sehingga bawahan merasa dipercaya dan aman dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.

Tipe kepemimpinan demokratis selalu berpihak pada kepentingan anggota, dengan berpegang pada prinsip mewujudkan kebenaran dan keadilan untuk kepentingan bersama. Konsep seperti itu sejalan dengan ajaran Islam yang sangat mengutamakan perilaku yang mampu membedakan antara yang haq dan yang batil.⁵⁹

Sehubungan dengan itu Allah SWT berfirman di dalam surat Al Baqarah/2 ayat 42 sebagai berikut:

⁵⁸ Ibid., h. 72.

⁵⁹ Yusuf Udaya, (ed.), *Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta: Iskandarsyah, 1998), h. 121.

وَلَا تَلْبِسُوا الْحَقَّ بِالْبَاطِلِ وَتَكْتُمُوا الْحَقَّ وَأَنْتُمْ
تَعْلَمُونَ

*Dan janganlah kamu campur adukkan yang hak dengan yang bathil dan janganlah kamu sembunyikan yang hak itu, sedang kamu mengetahui.*⁶⁰

Selain gaya kepemimpinan di atas, James Owens dalam suatu matrik dalam buku *Kyai, Kepemimpinan dan Patronase* oleh Anasom menggambarkan lima gaya kepemimpinan sebagai berikut:⁶¹

1) Autokratis

Yaitu pemimpin yang memiliki wewenang (*authority*) dari sesuatu sumber pengetahuan, kekuatan/kekuasaan untuk memberikan penghargaan ataupun menghukum. Ia menggunakan *authority* ini sebagai pasangan/hanya sebagai alat/metode agar sesuatunya dapat dijalankan serta diselesaikan. Apa yang dilakukan oleh pemimpin dengan gaya ini hanyalah memberitahukan apa tugas orang serta menuntut kepatuhan orang secara penuh (tanpa bertanya-tanya).

2) Birokratis

Yaitu gaya kepemimpinan yang dijalankan dengan memberitahukan para anggota (bawahannya) apa dan bagaimana sesuatu itu dilaksanakan. Namun demikian, dasar dari perintah tersebut hampir sepenuhnya menyangkut kebijakan, prosedur dan aturan-aturan organisasinya. Ciri khas seorang yang birokratis adalah bahwa semua aturan/ketentuan organisasi itu adalah absolut, artinya pemimpin *manage* kelompoknya dengan berpegangan pada aturan-aturan yang telah ditetapkan.

3) Diplomatis

⁶⁰ Yayasan Penyelenggara Penterjemah Al-Qur'an Departemen Agama RI, *Op.Cit.*, h. 16.

⁶¹ Anasom, *Op.Cit.*, h. 7-9

Secara umum seorang diplomat juga dapat dikatakan seorang seniman, sebagaimana seorang salesman yang melalui seninya berusaha mengadakan persuasif secara pribadi. Jadi sekalipun ia mewakili wewenang ataupun kekurangan yang jelas, tetapi ia kurang suka menggunakan kekuasaan itu. Ia lebih cenderung memilih cara menjual sesuatu (memotivasi) kepada bawahan dan mereka menjalankan tugas/pekerjaannya dengan baik.

4) Partisipatif

Yaitu pemimpin yang selalu mengajak secara terbuka kepada para bawahannya untuk selalu berpartisipasi atau ambil bagian, baik secara luas ataupun dalam batas-batas tertentu dalam pengambilan keputusan, perumusan kebijakan dan metode-metode operasionalnya. Jenis pemimpin yang seperti ini dapat berupa seorang pemimpin yang benar-benar demokratis ataupun ia berstatus sebagai pemimpin untuk berkonsultasi.

5) *Free Rein Leader*

Yaitu pemimpin yang seakan-akan seperti menunggang kuda yang melepaskan kedua tali kendali kudanya, walaupun dalam arti yang sesungguhnya ia bukanlah seorang pemimpin yang benar-benar membiarkan bawahannya tanpa pengawasan sama sekali. Apa yang dilakukan pemimpin yang pertama adalah menetapkan tujuan yang harus dicapai anggotanya dengan disertai kebijakan tertentu, dana dan jadwal pelaksanaan pekerjaan/tugas tersebut. Tindakan kedua adalah ia melepaskan anggotanya untuk bebas bekerja dan bertindak tanpa pengarahan/kontrol lebih lanjut kecuali apabila mereka memintanya.

Pemimpin hendaknya mempunyai pengertian, pandai merasakan apa yang hidup dalam kelompok dan dapat diterima apa yang dilakukan. Apa yang terjadi dalam kelompok hendaknya memberikan penjelasan

kekuatan, bantuan, saran alternatif, hubungan dan pengaturan baru serta pengertian baru.⁶²

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain paling tidak dilatarbelakangi oleh empat faktor. Pertama, faktor keluarga yang langsung maupun tidak langsung telah melekat pada dirinya. Kedua, latar belakang pendidikannya yang sangat berpengaruh dalam pola pikir, pola sikap, dan tingkah lakunya. Ketiga, pengalaman yang mempengaruhi kebijaksanaan dan tindakannya. Keempat lingkungan masyarakat sekitar yang akan menentukan arah yang harus diperankannya.

Dalam kaitannya dengan perilaku yang tampak pada diri pemimpin, maka tidak terlepas dari sifat-sifat yang dimiliki oleh pemimpin tersebut. Sebab antara perilaku dan sifat yang melekat pada seorang pemimpin tidak bisa dipisahkan. Dengan demikian mempelajari perilaku pemimpin sama artinya dengan mempelajari sifat-sifat yang harus dimiliki oleh para psikologi dan pakar organisasi dalam mengkaji kepemimpinan dengan cara mengenali karakteristik sifat atau ciri-ciri pemimpin yang berhasil.

Untuk menentukan sifat-sifat kepemimpinan ataupun ciri-ciri pribadi seorang pemimpin tidaklah mudah, sebab seseorang dapat menjadi pemimpin banyak ditentukan oleh tujuan yang diinginkan oleh kelompok, jenis kegiatan yang dilakukan, tabiat anggota kelompok dan kondisi lingkungan kelompok itu berada. Namun bagi seorang pemimpin setidaknya memiliki tiga ciri, yakni memiliki kemampuan penglihatan sosial (*social perception*), kemampuan berpikir abstrak (*ability in abstract thinking*), dan keseimbangan emosional (*emotional stability*).⁶³

Secara garis besar Oyong Uchjana Effendi menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan penglihatan sosial adalah kecakapan seorang

⁶² Hendiyat Soetopo, dan Wasty Soemanto, *Op.Cit.*, h. 13.

⁶³ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1994), h.

pemimpin dalam melihat dan memahami perasaan, sikap dan kebutuhan anggota. Kemauan berpikir abstrak yang harus dimiliki seorang pemimpin, adalah ia memiliki kecerdasan lebih dibanding kecerdasan anggotanya. Kemampuan berabstraksi sebenarnya merupakan salah satu segi dari struktur inteligensia yang dibutuhkan untuk menafsirkan kecenderungan-kecenderungan kegiatan anggota. Adapun keseimbangan emosional diperlukan agar ia mampu merasakan keinginan dan cita-cita anggota.

d. Sifat Pemimpin

Menurut George R Terry dalam bukunya *Principles of Management*, sebagaimana yang dikutip Kartini Kartono,⁶⁴ menuliskan sepuluh sifat pemimpin yang unggul:

1) Kekuatan

Bagi seorang pemimpin harus memiliki kekuatan badaniah dan rohaniah sebagai syarat untuk menghadapi berbagai situasi yang tidak menentu.

2) Stabilitas emosi

Pemimpin semestinya memiliki stabilitas emosi untuk mewujudkan lingkungan sosial yang harmonis. Dengan memiliki stabilitas emosi, ia tidak akan mudah marah, tidak mudah tersinggung dan tidak mudah meledak-ledak secara emosional.

3) Pengetahuan tentang relasi emosional

Salah satu tugas pokok pemimpin adalah memajukan dan mengembangkan semua bakat serta potensi anggota, untuk bisa bersama-sama maju dan memperoleh kesejahteraan. Karena itu pemimpin diharapkan memiliki pengetahuan tentang sifat, watak dan

⁶⁴*Ibid.*, h. 58.

perilaku anggota, agar dapat menilai kelebihan dan kelemahan anggota.

4) Kejujuran

Pemimpin yang baik harus memiliki kejujuran yang tinggi, yaitu jujur pada diri sendiri dan orang lain, selalu menepati janji, tidak munafik, dapat dipercaya dan berlaku adil terhadap semuanya.

5) Obyektif

Pertimbangan pemimpin itu harus berdasarkan hati nurani yang bersih, supaya obyektif. Dia akan mencari bukti-bukti nyata dan sebab musabab setiap kejadian, dan memberikan alasan yang rasional atas penolakannya.

6) Dorongan Pribadi

Keinginan dan kesediaan untuk menjadi pemimpin itu harus muncul dari dalam hati sanubarinya sendiri. Dukungan dari luar akan memperkuat hasrat sendiri untuk memberikan pelayanan dan pengabdian diri kepada kepentingan orang banyak.

7) Ketrampilan Berkomunikasi

Pemimpin diharapkan cakap menulis dan berbicara, mudah menangkap maksud orang lain, cepat menangkap esensi pernyataan orang luar, mudah memahami maksud para anggotanya. Ia harus pandai mengoordinasikan macam-macam sumber tenaga manusia, dan pandai mengintegrasikan berbagai pendapat serta aliran yang berbeda-beda untuk mencapai kerukunan dan keseimbangan.

8) Kemampuan Mengajar

Pemimpin yang baik diharapkan menjadi guru yang baik. Mampu mengajar berarti ia mampu membawa anggota sebagai peserta didik secara sistematis dan intensional pada sasaran-sasaran tertentu, guna mengembangkan pengetahuan, ketrampilan teknis tertentu dan menambah pengetahuan mereka, agar dapat mandiri dan loyal.

9) Ketrampilan Sosial

Pemimpin juga diharapkan memiliki kemampuan untuk mengelola orang, agar mereka dapat mengembangkan bakat dan potensinya. Ketrampilan sosial yang harus dimiliki oleh pemimpin dengan maksud agar ia mampu mendorong setiap anggotanya untuk berusaha dan mengembangkan diri dengan cara-caranya sendiri yang dianggap paling cocok. Ia berarti harus ramah, terbuka, dan mudah menjalin persahabatan berdasarkan rasa saling percaya mempercayai.

10) Kecakapan Manajerial

Pemimpin harus memiliki kemampuan manajerial untuk membuat rencana, mengelola, menganalisa keadaan, membuat keputusan, mengarahkan, mengontrol dan memperbaiki situasi yang tidak mapan. Tujuannya adalah untuk efektivitas kerja, keuntungan maksimal dan kebahagiaan serta kesejahteraan anggota sebanyak-banyaknya.

Sedangkan menurut Ordway Tead sebagaimana dikutip oleh Inu Kencana Syafii,⁶⁵ bahwa sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin di antaranya adalah:

- 1) Energi jasmani dan saraf (*physical and nervous energy*)
- 2) Kepastian maksud dan arah (*a sence of purpose and direction*)
- 3) Perhatian besar (*anthusiasme*)
- 4) Persahabatan dan ketulusan (*friendliness and effection*)
- 5) Menyatu (*integrity*)
- 6) Kecakapan teknis (*technical mastery*)
- 7) Mudah keputusannya (*decisiveness*)
- 8) Cerdas (*intelegence*)
- 9) Kecakapan mengajar (*teaching skill*)
- 10) Keyakinan (*faith*)

⁶⁵ Inu Kencana Syafii, *Al Qur'an dan Ilmu Administrasi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), h. 74-75.

Selain sifat-sifat yang harus dimiliki, seorang pemimpin juga harus memiliki syarat-syarat kepribadian tertentu.⁶⁶ Persyaratan tersebut antara lain:

- 1) Memiliki kesehatan jasmani dan rohani yang baik.
- 2) Berpegang teguh pada tujuan yang dicapai
- 3) Bersemangat
- 4) Cakap dalam memberi bimbingan
- 5) Jujur
- 6) Cerdas
- 7) Cakap di dalam mengajar dan menaruh kepercayaan yang baik dan berusaha untuk mencapainya.
- 8) Cepat serta bijaksana di dalam mengambil keputusan.

Adapun sikap dasar seorang pemimpin juga perlu diperhatikan, sebab hal ini merupakan syarat dan bahkan kunci sukses untuk menjadi seorang pemimpin yang baik. Sebagaimana diungkapkan oleh Mangunhardja, SJ., sebagai berikut: “Menghadapi segala macam kesukaran yang tidak mungkin dihindari itu seseorang tidak mungkin tahan memegang jabatannya sebagai pemimpin kalau dia tidak memiliki sikap dasar, sikap mental atau sikap batin yang sesuai. Sikap dasar itu meliputi sikap-sikap sebagai berikut: 1) Dia harus mencintai sesamanya sepenuh hati, 2) Dia harus mempunyai kebiasaan bertindak prinsipil, 3) Dia harus setia kepada kebenaran, dan akhirnya 4) Dia harus rendah hati.”⁶⁷

Dalam pandangan Islam keberadaan seorang pemimpin pada suatu kelompok atau organisasi wajib hukumnya. Kewajiban untuk taat dan patuh kepada pemimpin dalam pandangan Islam adalah karena ia dipilih umat dengan memiliki sifat-sifat yang terpuji (*Akhlaqul Karimah*). Dengan demikian seorang pemimpin dalam proses kepemimpinannya tidak terlepas dari pandangan Allah dan umat (yang dipimpinnya).

⁶⁶ Hendiyat Soetopo dan Wasty Sumanto, *Op.Cit.*, h. 13.

⁶⁷ A.M. Mangunhardja, SJ., *Op.Cit.*, h. 4-6.

Pemimpin harus memiliki tanggung jawab yang tinggi, baik di hadapan Allah maupun di hadapan manusia dengan sifat yang mulia sehingga sifat-sifat kepemimpinannya menjadi acuan bagi setiap pemimpin, khususnya bagi umat Islam dan menjadi rahmat bagi seluruh alam sebagaimana ditegaskan QS Al Anbiya/21: 107

وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ

*Tiadalah Kami mengutus kamu, melainkan untuk (menjadi) rahmat bagi semesta alam.*⁶⁸

Sifat kepemimpinan Rasulullah yang sangat terkenal adalah (1) *shiddiq* (benar), (2) *tabligh* (menyampaikan), (3) *amanah* (dapat dipercaya/jujur), (4) *fathonah* (cerdas). Lebih dari itu keberhasilan kepemimpinan Rasulullah adalah karena ia memiliki akhlak yang terpuji (*akhlaqul karimah*).

Empat sifat kepemimpinan Rasulullah dapat dipahami dengan konteks pemahaman yang lebih luas. Maka secara umum keempat sifat tersebut akan mengantarkan siapa saja kepada keberhasilan dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Kaitannya dengan kemajuan dan perubahan yang terjadi dalam masyarakat sekarang ini, maka sifat-sifat kepemimpinan kyai di pesantren atau pimpinan formil lainnya memiliki beban yang berat. Dengan demikian seorang pemimpin harus memiliki kelebihan dalam ilmu pengetahuan, daya tahan mental dan daya tahan fisik.

3. Kepala Madrasah

a. Pengertian Kepala Sekolah/Madrasah

⁶⁸ Yayasan Penyelenggara Penterjemah Al-Qur'an Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Jakarta: Proyek Pengadaan Kitab Suci Al-Qur'an Departemen Agama RI, 1985), h. 508.

Kepala Sekolah dalam penelitian ini adalah orang yang memimpin pada lembaga pendidikan formal. Sudarwan Danim mendefinisikan bahwa Kepala Sekolah adalah seorang guru, yaitu guru yang memperoleh tugas tambahan sebagai Kepala Sekolah. Berdasarkan definisi tersebut, maka tugas Kepala Sekolah sangatlah kompleks dan berat, sehingga memungkinkan lembaga sekolah dapat berjalan kurang baik.⁶⁹

Wahjosumidjo mendefinisikan bahwa Kepala Sekolah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁷⁰

Lebih lanjut Wahjosumidjo menjelaskan bahwa kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat, dan integritas.⁷¹ Oleh karena itu, kepala sekolah pada hakikatnya adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas perlakuan yang berlaku.

Definisi di atas mencerminkan bahwa seorang Kepala Sekolah merupakan seorang guru yang mendapat tugas ganda yaitu sebagai pemimpin lembaga pendidikan dan bertugas sebagai pendidik. Sementara itu Sobri, dkk., memberikan pengertian bahwa Kepala Sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dapat direalisasikan.⁷²

Dengan tugas sebagai motor penggerak di atas, maka sangat diharapkan

⁶⁹ Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010), h. 145

⁷⁰ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, h. 63

⁷¹ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, h. 84-85

⁷² Sobri, dkk. *Pengelolaan Pendidikan*. (Yogyakarta: Multi Pressindo, 2009), h. 110

sebagai Kepala Sekolah harus mampu menjalankan tugasnya secara professional terutama dalam pembinaan dan pengawasan kinerja guru.

Leithwood mengemukakan bahwa, *“leadership has very significant effects on the quality of the school organization and on pupil learning.”*⁷³

Daryanto juga menjelaskan bahwa Kepala Sekolah merupakan personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah. Ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya. Definisi tersebut menjelaskan bahwa Kepala Sekolah adalah pada hakekatnya seorang guru yang mempunyai tugas khusus sebagai pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan.⁷⁴

Dengan demikian kepala sekolah harus bekerjasama dengan staf. Sebagaimana Sanzo, Sherman, & Clayton yang mengemukakan bahwa *“Principals cannot lead schools without staff collaboration. They need to be able to empower staff members to make their own decisions and to work with them in a cooperative, collegial manner.”*⁷⁵ Kepala sekolah tidak bisa memimpin sekolah tanpa kolaborasi staf. Mereka harus mampu untuk memberdayakan anggota staf untuk membuat keputusan mereka sendiri dan untuk bekerja dengan mereka secara kooperatif dan kolegial.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah pada hekekatnya adalah seorang guru (pendidik), namun dalam tugasnya mempunyai tugas tambahan yang cukup berat yaitu sebagai pemimpin pada suatu lembaga pendidikan yaitu sekolah.

b. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah/Madrasah

Berdasarkan pengertian Kepala Sekolah di atas, maka seorang Kepala Sekolah mempunyai tugas dan peran yang cukup berat. Adapun tugas Kepala Sekolah menurut Wahyosumidjo adalah sebagai berikut:

⁷³ Leithwood, K., et al. *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*, (Nottingham: National College for School Leadership, 2006), h. 14

⁷⁴ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), h. 80

⁷⁵ Sanzo, K.L., Sherman, W.H., & Clayton, J., *Leadership Practices of Successful Middle School Principals*. (Journal of Educational Administration. 2010), h. 41

- 1) Kepala Sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah.
- 2) Kepala sekolah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan sekolah, serta memiliki kepedulian kepada staff dan siswa.⁷⁶

Berdasarkan tugas tersebut di atas maka menunjukkan bahwa Kepala Sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan, maka kepala sekolah merupakan profil sentral pemimpin pendidikan yang sangat penting. Karena ia lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan di setiap sekolah-sekolah.

Berkaitan dengan keberhasilan tersebut maka Ngalim Purwanto memberikan penjelasan bahwa dapat dan tidaknya suatu program pendidikan dan tercapai tidaknya tujuan pendidikan itu sangat tergantung pada kecakapan dan kebijakan kepala sekolah sebagai pemimpin.⁷⁷

Lebih lanjut Mulyasa menjelaskan sebagai pemimpin formal, Kepala Sekolah bertanggungjawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan ke arah peningkatan prestasi belajar peserta didik.⁷⁸ Kemudian Ngalim Purwanto menjelaskan bahwa Kepala Sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan, maka kepala sekolah merupakan profil sentral pemimpin pendidikan yang sangat penting.⁷⁹ Karena ia lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan di setiap sekolah-sekolah. Dapat dan tidaknya suatu program pendidikan dan tercapai tidaknya tujuan pendidikan itu sangat tergantung pada kecakapan dan kebijakan kepala sekolah sebagai pemimpin.

⁷⁶ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, h. 82

⁷⁷M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*.(Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), h. 101

⁷⁸ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), h. 84

⁷⁹M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi ...*, h. 101

Kepala Sekolah merupakan pemimpin pendidikan, maka ia bertugas untuk membina lembaganya agar berhasil untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan dan harus mampu mengarahkan serta mengkoordinir segala kegiatan.⁸⁰

Selanjutnya Daryanto mengemukakan, Kepala Sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya sekolah secara teknis akademis saja, akan tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan sekolah dengan kondisi dan situasinya serta berhubungan dengan masyarakat sekitarnya menjadi tanggung jawabnya pula. Oleh karena itu kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinannya baik yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan, maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses pendidikan secara efektif dan efisien.⁸¹

Kepala sekolah merupakan peran sentral dalam semua pelaksanaan manajemen di sekolah. Armstrong menyatakan bahwa, *They define goals, determine the resources – people, finance, work systems and technology – required to achieve the goals, allocate those resources to opportunities and planned activities and ensure that those activities take place as planned in order to achieve predetermined objectives.*⁸² Dalam konteks ini, harus dipahami bahwa kepala sekolah bukanlah penguasa tunggal sekaligus bukannya pelayan tunggal, oleh karena itu kepala sekolah harus mampu melaksanakan tugasnya sebagai manajer sekolah. Kepala sekolah harus mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yang meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian sebagai fungsi manajemen.

Berdasarkan fungsi pokok kepala sekolah tersebut tersebut di atas maka menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang

⁸⁰ Suryosubroto, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Bina Aksara, 1998), h. 141

⁸¹ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), h. 11

⁸² Armstrong, *Armstrong's handbook of management and leadership: A guide to managing for result.* (2nded). (London and Philadelphia: Kogan Page, 2009), h. 3

tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan, maka kepala sekolah merupakan profil sentral pemimpin pendidikan yang sangat penting. Karena ia lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan di setiap sekolah-sekolah.

c. Peranan Kepala Madrasah

1) Kepala sekolah sebagai *Edukator* (pendidik)

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan gurumerupakan pelaksanaan dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala sekolah menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya.⁸³

Memahami arti pendidikan tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidikan itu dilaksanakan. Untuk kepentingan tersebut, kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik dan artistik. Pembinaan mental; yaitu memina para tenaga pendidikan tentang hal-hal berkaitan dengan sikap batin dan watak. Pembinaan moral; yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai suatu perbuatan, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan.

Pembinaan fisik; yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan mereka secara lahiriah. Pembinaan artistik; yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan. Sebagai *edukator*, kepala sekolah harus senantiasa berupaya

⁸³Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Yogyakarta : GavaMedia, 2011) h. 30

meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini faktor pengalaman sangat mempengaruhi profesionalisme kepala sekolah, terutama dalam mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya.

Upaya-upaya dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai *edukator*, khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan anatar lain yang mengikutsertakan guru-guru dalam penataran-penataran, untuk menambahkan wawasan para guru. Kepala sekolah juga harus memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.⁸⁴

2) Kepala Sekolah sebagai Manajer

Salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di madrasah seperti: MGMP/MGP tingkat sekolah, *in house training*, diskusi profesional dan sebagainya.⁸⁵

Melakukan peran dan fungsi sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. *Pertama*; memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah,

⁸⁴E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah ...*, h.99-100

⁸⁵Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai...*, h. 31

kepala sekolah harus mementingkan kerja sama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan kegiatan.

Kedua, memberi kesempatan kepada para tetangga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasif. *Ketiga*, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus berusaha mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah.⁸⁶

Peranan kepala sekolah sebagai manajer sangat memerlukan ketiga macam keterampilan tersebut, *human skill* merupakan keterampilan yang memerlukan perhatian khusus dari para kepala sekolah, sebab melalui *human skills* seorang kepala sekolah dapat memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa orang lain tersebut berkata dan berperilaku.⁸⁷

3) Kepala Sekolah sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah.⁸⁸ Khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Sebesar apa besar madrasah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya. Oleh karena itu kepala sekolah seyogyanya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru.⁸⁹

⁸⁶E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah ...*, h. 103-104

⁸⁷Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoretik dan permasalahannya*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), h. 100-101

⁸⁸E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah ...*, h. 107

⁸⁹Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai ...*, h. 31

Kepala sekolah sebagai administrator, khususnya dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas sekolah, dapat dianalisis berdasarkan beberapa pendekatan, baik pendekatan sifat, pendekatan perilaku, maupun pendekatan situasional. Dalam hal ini, kepala sekolah harus mampu bertindak situasional. Dalam hal ini, kepala sekolah harus mampu bertindak situasional, sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Meskipun demikian, pada hakikatnya kepala sekolah harus lebih mengutamakan tugas, agar tugas-tugas yang diberikan kepada setiap tenaga kependidikan bisa dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Di samping berorientasi terhadap tugas, kepala sekolah juga harus menjaga hubungan manusiawi dengan para stafnya, agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik, tetapi mereka tetap senang dalam melakukan tugasnya.

Kepala sekolah hendaknya terbuka tetapi tetap menjaga jarak dengan para tenaga kependidikan, agar mereka dapat mengemukakan berbagai permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan tugasnya sebagai tenaga kependidikan. Dengan demikian, setiap permasalahan yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan dapat segera diselesaikan dan dipecahkan bersama, sehingga tidak ada masalah yang berlarut-larut dan mengganggu tugas utama yang harus dikerjakan.⁹⁰

4) Kepala sekolah sebagai supervisor

Mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, metode yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran. Tingkat penguasaan kompetensi guru

⁹⁰E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah ...*, h. 109-110

yang disupervisi selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekuarangan yang adasekaligus mempertahankan keunggulan dalam melaksanakan pembelajaran.⁹¹

5) Kepala sekolah sebagai *Leader* (pemimpin)

Peran kepala sekolah sebagai leader adalah kepala sekolah harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Di antara pakar yang membicarakan masalah kepemimpinan adalah Koontz, O' Donnel dan Weihrich bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan itu merupakan pengaruh, atau proses mempengaruhi orang lain, sehingga dengan penuh kemauan berusaha kearah tercapainya tujuan organisasi.⁹²

Dengan kata lain bahwa kepala sekolah sebagai seorang pemimpin itu harus memiliki kemampuan dalam mempengaruhi atau membujuk dan menyakinkan bawahan bahwa apa yang mereka lakukan itu benar. Agar mereka mau bekerja demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Koontz juga, mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai seorang pemimpin ini harus mampu :

- a) Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat percaya diri kepada guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugasnya.
- b) Memberi bimbingan dan mengarahkan pada guru, staf dan para siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan kemajuan sekolah.

6) Kepala sekolah sebagai *Inovator*

Peran kepala sekolah sebagai inovator adalah kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang

⁹¹Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai...*, h. 31-32

⁹²Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; ...*, h. 103

harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif

7) Kepala sekolah sebagai *Motivator*

Peran kepala sekolah sebagai motivator adalah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar (PSB). Menurut pendapat Stodgil dalam Sugiono ada beberapa peranan yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin, yaitu :

- a) *Integration*, yaitu tindakan-tindakan yang mengarah pada peningkatan koordinasi.
- b) *Communication*, yaitu tindakan-tindakan yang mengarah pada meningkatnya saling pengertian dan penyebaran informasi.
- c) *Product emphasis*, yaitu tindakan-tindakan yang berorientasi pada volume pekerjaan yang dilakukan.
- d) *Fronternization*, yaitu tindakan-tindakan yang menjadikan pemimpin menjadi bagian dari kelompok.
- e) *Organization*, yaitu tindakan-tindakan yang mengarah pada perbedaan dan penyesuaian daripada tugas-tugas.
- f) *Evaluation*, yaitu tindakan-tindakan yang berkenaan dengan pendistribusian ganjaran-ganjaran atau hukuman-hukuman.
- g) *Initiation*, yaitu tindakan yang menghasilkan perubahan-perubahan pada kegiatan organisasi.

h) *Domination*, yaitu tindakan-tindakan yang menolak pemikiran-pemikiran seseorang atau anggota kelompoknya.⁹³

Peran dapat diartikan sebagai perilaku yang diatur dan diharapkan dari seseorang dalam posisi tertentu. Pemimpin di dalam organisasi/lembaga mempunyai peranan, setiap pekerjaan membawa serta harapan bagaimana penanggung peran berperilaku. Peran kepemimpinan dapat diartikan sebagai seperangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai dengan kedudukannya sebagai pemimpin.

Agar kepemimpinan tersebut dapat berperan perlu diperhatikan beberapa hal berikut ini :

- 1) Bahwa yang menjadi dasar utama dalam efektivitas kepemimpinan seseorang bukan pengangkatan atau penunjukannya selaku “kepala”, akan tetapi penerimaan orang lain terhadap kepemimpinan yang bersangkutan.
- 2) Efektivitas kepemimpinan tercermin dari kemampuannya untuk tumbuh dan berkembang.
- 3) Efektivitas kepemimpinan menuntut kemahiran untuk “membaca” situasi.
- 4) Perilaku seseorang tidak berbentuk begitu saja, melainkan melalui proses pertumbuhan dan perkembangan.⁹⁴

Pelaksananya, pekerjaan kepala sekolah merupakan pekerjaan berat, yang menuntut kemampuan ekstra. Dinas pendidikan telah menetapkan bahwa kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai *educator, manajer, administrator, dan supervisor* (EMAS). Dalam perkembangannya selanjutnya, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai *leader, innovator, dan motivator* di sekolah. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah

⁹³Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2006), h. 58

⁹⁴Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011), h. 156-157

sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator* (EMASLIM).⁹⁵

Peran ganda kepala sekolah sebagai manajer sekolah dan pemimpin pendidikan secara konseptual memiliki 10 layanan atau tanggung jawab penting bagi sekolah, yaitu: pusat komunikasi sekolah, kantor penerimaan bagi transaksi bisnis sekolah, pusat onseling bagi guru dan murid, pusat konseling bagi penyokong sekolah, devisi riset sekolah untuk mengoleksi, menganalisis, dan mengevaluasi informasi berkaitan dengan hasil kegiatan dengan hasil kegiatan belajar mengajar, tempat menyimpan rekor sekolah, pusat perencanaan untuk *problem solving* sekolah dan premakarsa perbaikan sekolah, pusat sumber untuk mendorong kerja yang kreatif, agen koordinasi yang membina hubungan sekolah dengan masyarakat secara sehat, dan pusat koordinasi kegiatan atau tata usaha sekolah.⁹⁶

Merealisasikan semua tugas dan fungsi kepemimpinan kepala sekolah seperti yang telah dijelaskan diatas, sebagai seorang pemimpin pendidikan kepala sekolah hendaknya dapat memahami langkah-langkah kepemimpinan seperti yang dirumuskan oleh departemen pendidikan nasional sebagai berikut: tahu tugas pokok sendiri, tahu jumlah bawahannya, tahu nama-nama bawahannya, memperhatikan kehadiran bawahannya, memperhatikan peralatan bawahannya, memperhatikan karier bawahannya, memperhatikan kesejahteraan bawahannya, memperhatikan suasana kekeluargaann, memberikan laporan kepada atasannya.

Peran kepala sekolah dalam kepemimpinan adalah kepribadian dan sikapaktifnya dalam mencapai tujuan. Mereka aktif dan kreatif, membentuk idedaripada menanggapi untuk mereka. Kepemimpinan kepala sekolah cenderung mempengaruhi perubahan suasana hati,

⁹⁵E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah ...*, h. 97-98

⁹⁶Marno & Triyo Supriyatno, *manajemen dan kepemimpinan Pendidikan Islam*,(Bandung : Refika Aditama, 2008), h. 35

menimbulkan kesan dan harapan, dan tepat pada keinginan, dimungkinkan, dan diperlukan.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan harus dapat mengenal dan mengerti berbagai kedudukan, keadaan, dan apa yang diinginkan, baik oleh guru maupun oleh pegawai tata usaha serta bawahan lainnya, sehingga dengan kerjasama yang baik dapat menghasilkan pikiran yang harmonis dalam usaha perbaikan sekolah. Kegagalan dalam hal ini mencerminkan gagalnya perilaku serta peranan kepemimpinan seorang kepala sekolah. Semua ini perlu menjadi bahan pertimbangan bagi kepala sekolah dalam menyelenggarakan seluruh anggota yang dipimpinnya.

Kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah. Studi keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah.

Bahkan lebih jauh studi tersebut menyimpulkan bahwa “keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah” beberapa diantara kepala sekolah dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para staf dan para siswa, kepala sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tugas-tugas mereka dan mereka yang menentukan irama bagi sekolah mereka. Berdasarkan rumusan hasil studi diatas menunjukkan betapa penting peranan kepala sekolah dalam menggerakkan kehidupan sekolah mencapai tujuan. Ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam rumusan tersebut yaitu sebagai berikut:

- 1) Kepala sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah

2) Kepala sekolah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan sekolah, serta memiliki kepedulian kepada staf dan siswa.⁹⁷

Sesungguhnya peranan para pemimpin sangat signifikan dalam menentukan arah dan kualitas hidup manusia, baik dalam keluarga maupun organisasi dan masyarakat serta negara pada suatu bangsa. Pada prinsipnya proses kepemimpinan dapat berlangsung dimana saja dan disetiap waktu. Hersey dan Blanchard menjelaskan “*Leadership occurs any time one attempts to influence the behavior of an individual or group*”. Setiap tindakan yang dilakukan untuk mempengaruhi orang lain melakukan sesuatu sesuai dengan harapan yang mempengaruhi didalamnya telah terjari proses kepemimpinan.

Dapat ditegaskan bahwa keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh mutu kepemimpinan yang dimiliki orang-orang yang diangkat atau diserahi tanggung jawab sebagai manajer atau pemimpin dalam suatu organisasi.⁹⁸

Berdasarkan hasil studi yang telah dilakukan, *southern Regional Education Board (SREB)* telah mengidentifikasi 13 faktor kritik terkait dengan keberhasilan kepala sekolah dalam mengembangkan prestasi belajar siswa. Ketiga belas faktor tersebut adalah :

- 1) Menciptakan misi yang terfokus pada upaya peningkatan prestasi belajar siswa, melalui praktik kurikulum dan pembelajaran yang memungkinkan terciptanya peningkatan prestasi belajar siswa.
- 2) Ekspektasi yang tinggi bagi semua siswa dalam mempelajari bahan pelajaran pada level yang lebih tinggi.
- 3) Menghargai dan mendorong implementasi praktik pembelajaran yang baik sehingga dapat memotivasi dan meningkatkan prestasi belajar siswa.

⁹⁷Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; ...*, h. 81-82

⁹⁸Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Press, 2005) h.87

- 4) Memahami bagaimana memimpin organisasi sekolah, dimana seluruh guru dan staf dapat memahami dan peduli terhadap siswanya.
- 5) Memanfaatkan data untuk memprakasai upaya peningkatan prestasi belajar siswa dan praktik pendidikan disekolah maupun dikelas secara terus menerus.
- 6) Menjaga agar setiap orang dapat memfokuskan pada prestasi belajar siswa
- 7) Menjadikan para orang tua sebagai mitra dan membangun kolaborasi untuk kepentingan pendidikan siswa.
- 8) Memahami proses perubahan dan memiliki kepemimpinan untuk dapat mengelola dan memfasilitasi perubahan tersebut secara efektif
- 9) Memahami bagaimana orang dewasa belajar serta mengetahui bagaimana upaya peningkatan perubahan yang bermakna sehingga kualitas pengembangan profesi secara berkelanjutan untuk kepentingan siswa.
- 10) Memanfaatkan dan mengelola waktu untuk mencapai tujuan dan sasaran peningkatan sekolah melalui cara-cara yang inovatif.
- 11) Memperoleh dan memanfaatkan berbagai sumber daya seara bijak.
- 12) Mencari dan memperoleh dukungan dari pemerintah, tokoh masyarakat dan orang tua untuk berbagai agenda peningkatan sekolah.
- 13) Belajar secara terus menerus dan bekerja sama dengan rekan sejawat untuk mengembangkan riset baru dan berbagai praktik pendidikan yang telah terbukti.

Salah satu peranan kepala sekolah yang sangat penting adalah untuk menyusun program belajar mengajar dan menempatkan tugas masing-masing guru. Guru sebagai pelaksana pendidik, untuk itu kepala sekolah harus benar-benar menjalin komunikasi aktif dan setiap saat mengadakan evaluasi terhadap tugas pengajaran yang telah dilaksanakan guru. Agar guru dapat menjalankan tugasnya dengan baik, maka sedikit banyaknya kepala sekolah harus mengetahui dan memotivasi. Sebagaimana firman Allah surat An Nisa ayat 59 yang berbunyi :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۗ
 فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ
 وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا (٥٩)

Artinya: *“Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.”*⁹⁹

Dewan sekolah, pengawas dan administrator berperan dalam memfokuskan dan memberi arahan pada wilayah dan sekolah. Merekalah yang memiliki visi masa depan, dan mereka jugalah yang berkemampuan mengajak para guru dan staf untuk mau menerima visi itu sebagai miliknya. Ini mengaju pada konsep tanggung jawab bersama. Para guru dan staf memiliki komitmen untuk mewujudkan visi tersebut.¹⁰⁰

Kepala sekolah mempunyai tugas: memimpin seluruh pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan pengajaran sekolah, uraian pekerjaan :

- 1) Mengatur penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran di sekolah
- 2) Mengatur penyelenggaraan urusan tata usaha sekolah
- 3) Mengatur penyelenggaraan urusan kepegawaian
- 4) Mengatur penyelenggaraan urusan keuangan sekolah
- 5) Mengatur penyelenggaraan urusan sarana dan peralatan sekolah
- 6) Mengatur penyelenggaraan urusan rumah tangga sekolah
- 7) Mengatur penyelenggaraan urusan asrama
- 8) Mengatur penyelenggaraan urusan perpustakaan dan laboratorium
- 9) Mengatur pembinaan kesiswaan
- 10) Mengatur hubungan antara pemimpin, guru, dan siswa
- 11) Menyelenggarakan hubungan dengan orang tua siswa dan sekolah

⁹⁹Departemen Agama RI Al Hikmah, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, (Bandung:Diponegoro 2005), h. 87

¹⁰⁰Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu*, (Yogyakarta: Pustaka peajar, 2007), h. 16

- 12) Melakukan pengendalian pelaksanaan seluruh kegiatan di sekolah
- 13) Melakukan tugas-tugas lain yang diberikan atasan.¹⁰¹

Kepala sekolah mempunyai tugas membantu guru, memberikan stimulus dan mendorong guru untuk bekerja secara optimal. Agar pelaksanaan tugas-tugas itu dapat dikerjakan dengan baik, maka kepala sekolah dituntut mempunyai berbagai cara dan teknik supervisi terutama yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas-tugas guru dan karyawan, dan pertumbuhan jabatan. Karena kepala sekolah sebagai pemimpin utama dan penggerak dalam pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran.

Peran kepala sekolah dalam upaya peningkatan kerja guru adalah mengamati tindakan atau perkembangan para guru serta dapat mengetahui kekurangan dan kelebihan para guru, mengembangkan kemampuan para guru serta meningkatkan kualitas para guru, melalui pembinaan/supervisi tersebut. Pemahaman guru setelah memperoleh supervisi/pembinaan yang menjadi focus adalah kemampuan dasar yang dimiliki, yang ternyata guru-guru sudah berkompeten dalam pelaksanaan tugas, hanya masih perlu pembinaan yang intensif terutama tentang menumbuh kembangkan kreativitas siswa, pembuatan/penggunaan perangkat pembelajaran, serta penanaman komitmen sebagai guru diberbagai kesempatan untuk mewujudkan tugasnya sebagai guru yang professional.

Berdasarkan uraian tersebut dapat penulis simpulkan bahwa kepala sekolah memegang peran penting dalam perkembangan sekolah, terutama kerja guru. Dengan adanya peran kepala sekolah, maka terjadi peningkatan kerja guru. Hal ini dibuktikan guru datang datang lebih awal, adanya kerja keras guru, misalnya mengadakan les tambahan bagi siswa, merasa memiliki dan prestasi belajar siswa meningkat serta prestasi kerja guru meningkat. Kepala Sekolah hendaknya memiliki jiwa

¹⁰¹Syafaruddin, *manajemen Lembaga ...*, h. 87

kepemimpinan untuk mengatur para guru, pegawai tata usaha dan pegawai sekolah lainnya. Dalam kaitan ini Kepala Sekolah tidak hanya mengatur para guru saja, melainkan juga ketata usahaan sekolah, siswa, hubungan sekolah dengan masyarakat dan orang tua siswa Kepala sekolah dalam memberi pelayanan kepada guru melalui pembinaan profesional dengan memberikan penguatan pada perilaku mengajar guru, membantu menumbuhkan profesionalisme guru dengan meningkatkan intensitas pelayanan terhadap guru.

4. *Emotional Spiritual Quotient (ESQ)*

a. Definisi Kecerdasan (*Quotient*)

Kecerdasan/intelegensi (*quotient*) menurut Monty dan Fidelis adalah potensi yang dimiliki seseorang untuk beradaptasi dengan lingkungannya. Adapun *quotient* adalah satuan ukuran yang digunakan untuk intelegensi.¹⁰² Jadi, kalau panjang diukur dengan meter, berat diukur dengan gram, maka kecerdasan diukur dengan *quotient*.

Selanjutnya dalam istilah psikologi menurut Hamzah B. Uno kecerdasan berarti penggunaan kekuatan intelektual secara nyata. Akan tetapi, kemudian diartikan sebagai suatu kekuatan lain. Karenanya, intelegensi atau kecerdasan terdiri dari tiga komponen, yakni: a) Kemampuan untuk mengarahkan pikiran atau mengarahkan tindakan; b) Kemampuan untuk mengubah arah tindakan apabila tindakan tersebut telah dilaksanakan; c) Kemampuan untuk mengubah diri sendiri atau melakukan *autocriticism*.¹⁰³

Menurut Howard Gardner definisi kecerdasan sebagaimana dalam Agus Efendi mengemukakan bahwa: "Kecerdasan adalah kemampuan untuk memecahkan atau menciptakan sesuatu yang bernilai bagi budaya tertentu. Kecerdasan terdiri dari tiga komponen; *pertama* kemampuan mengarahkan pikiran dan atau tindakan, *kedua* kemampuan mengubah

¹⁰² Monty P. Satiadarman dan Fidelis E. Waruwu, *Mendidik ecerdasan; Pedoman Bagi Orang Tua dan Guru dalam Mendidik Anak Cerdas*, (Jakarta: Pustaka Populer Obor, 2013), h. 26

¹⁰³ Hamzah B. Uno, *Orientasi Baru dalam Psikologi Pembelajaran*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), h. 59-60

arah tindakan jika tindakan tersebut telah dilakukan, dan *ketiga* kemampuan mengkritik diri sendiri.”¹⁰⁴

b. Definisi ESQ (Kecerdasan Emosi dan Spiritual)

Sementara itu istilah *kecerdasan emosi dan spiritual* (ESQ) menurut Ari Ginanjar Agustian sebagai sebuah kecerdasan yang meliputi emosi dan spritual dengan konsep universal yang mampu menghantarkan pada predikat memuaskan bagi dirinyadan orang lain, serta dapat menghambat segala hal yang kontra produktif terhadap kemajuan umat manusia.¹⁰⁵

Landasan utama dalam ESQ menurut Fatah Syukur adalah kecerdasan spritual yang dalam kerangka ini dimaknai sebagai kemampuan untuk memberi makna ibadah terhadap setiap perilaku dan kegiatan, melalui langkah-langkah dan pemikiran yang bersifat fitrah menuju manusia yang seutuhnya (*hanif*) dan memiliki model dan memiliki pola pemikiran tauhid serta berprinsip hanya kepada Allah.¹⁰⁶

Emotional Quotient menurut Muhyiddin adalah kemampuan untuk mengenali perasaan diri sendiri dan kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan dalam hubungan dengan orang lain.¹⁰⁷

Menurut Goleman, kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang mengatur kehidupan emosinya dengan inteligensi, menjaga keselarasan emosi dan pengungkapannya melalui keterampilan kesadaran diri, pengendalian diri, motivasi diri, empati dan keterampilan sosial.¹⁰⁸

Menurut Reuven Bar-On, sebagaimana yang dikutip oleh Sudirman Tebba menjelaskan bahwa kecerdasan emosional (*emotional quetient*) sebagai serangkaian kemampuan, kompetensi dan kecakapan *non kognitif*

¹⁰⁴ Agus Efendi, *Revolusi Kecerdasan Abad 21*, (Bandung: Alfabeta, 2015), h. 81

¹⁰⁵ Ary Ginanjar Agustian, *Rahasia Sukses Membangun kecerdasan emosi dan spritual ESQ Emotional Spritual Quotient The ESQ Way 165. 1 Ihsan 6 Rukun Iman dan 5 Rukun Islam*, (Jakarta: Agra, 2012), h. 57

¹⁰⁶ Fatah Syukur, *Managemen Pendidikan Berbasis Pada Madarasah*, (Semarang: PT. Pustaka Rizki Putra, 2012), h. 29

¹⁰⁷ Muhammad Muhyidin, *Manajemen ESQ Power*, (Jogjakarta; Diva Press, 2017), h. 76

¹⁰⁸ Daniel Goelman, *Working with emotional intelligence terjemahan*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta, 2015), h. 180

yang mempengaruhi kemampuan-kemampuan seseorang untuk berhasil mengatasi tuntutan dan tekanan lingkungan.¹⁰⁹

Kecerdasan emosi menurut Goleman dalam Widodo merujuk kepada kemampuan mengenali perasaan diri sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri, dan kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan dalam hubungan dengan orang lain. Kecerdasan emosi mencakup kemampuan-kemampuan yang berbeda-beda, tetapi saling melengkapi dengan kecerdasan akademik.¹¹⁰

Sedangkan *spritual quotient* menurut Zamroni dan Umiarso adalah kecerdasan jiwa. Ia dapat membantu manusia menyembuhkan dan membangun dirinya secara utuh, karena spritual berada dibagian paling dalam yang berhubungan langsung dengan kearifan dan kesadaran yang dengannya manusia tidak hanya mengakui nilai-nilai yang ada tetapi manusia secara kreatif menemukan nilai-nilai yang baru.¹¹¹

Danah Zohar dan Ian Marshall mendefinisikan kecerdasan spiritual sebagaimana yang dikutip oleh Sanerya Hendrawan menjelaskan kecerdasan spiritual merupakan kecerdasan untuk memecahkan makna dan nilai, yaitu kecerdasan untuk menempatkan perilaku dan hidup dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya, kecerdasan untuk menilai bahwa tindakan atau jalan hidup seseorang lebih bermakna dibanding dengan orang lain.¹¹²

Pendapat lain dikemukakan oleh Monty dan Fidelis bahwa kecerdasan spiritual (SQ) merupakan kesadaran dalam diri kita yang membuat kita menemukan dan mengembangkan bakat-bakat bawaan,

¹⁰⁹Sudirman Tebba, *Kecerdasan Sufistik Jembatan Menuju Makrifat*, (Jakarta: Kencana, 2014), h. 13

¹¹⁰Daniel Goelman, *Kecerdasan Emosi Untuk Mencapai Puncak Prestasi*. Alih Bahasa. Alex Tri Kantjono Widodo, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2015), h. 512

¹¹¹Zamroni & Umiarso, *ESQ & Model Kepemimpinan*, (Semarang: raSAIL Media, Group, 2011), h. 55

¹¹²Sanerya Hendrawan, *Spiritual Management: From Personal Enlightenment Toward God Corporate Governance*, (Bandung: PT Mizan Pustaka, 2009), h. 60

intuisi, otoritas batin, kemampuan membedakan yang salah dan benar serta kebijaksanaan.¹¹³

Kecerdasan spiritual menurut Prawira ditandai dengan kemampuan seorang anak untuk bisa menghargai dirinya sendiri maupun orang lain, memahami perasaan terdalam orang-orang di sekelilingnya, mengikuti aturan-aturan yang berlaku semua itu termasuk merupakan kunci keberhasilan bagi seorang anak di masa depan.¹¹⁴

Kecerdasan spiritual mendorong transformasi dan memberikan rasa moral kepada kehidupan individu, memungkinkan individu keluar dari batasan-batasan ataupun kondisi-kondisi yang ada, melakukan transendensi secara kreatif, dan membayangkan serta membangun masadepan yang belum terwujud dengan teguh dan konsisten. Individu yang cerdas secara spiritual melihat kehidupan ini lebih agung dan sakral, menjalaninya sebagai sebuah panggilan untuk melakukan sesuatu yang unik, menemukan ekstase-ekstase kehidupannya dari pelayanan kepadagagasan-gagasan yang bukan pemuasan diri-sendiri, melainkan kepada tujuan-tujuan luhur dan agung, yang bahkan sering keluar dari dunia ini, bersifat abadi dan eskatologis.

Pengertian yang dijelaskan oleh para ahli di atas sebagai kata kunci dalam kecerdasan spiritual adalah "mengenali diri sendiri". Manusia yang cerdas secara spiritual akan berusaha menemukan jati diri, memahami hakekat dari pada kehidupan, serta sadar dan mengetahui hakekat kehidupan sebagai manusia. Mengetahui tujuan hidup dengan menjalani kehidupan dengan berusaha untuk tidak melanggar norma dan etika dalam kehidupan bermasyarakat.

Bila ditinjau dari segi kebutuhan manusia, menurut Abraham Maslow sebagaimana yang dikutip oleh Akhmad Muhaimin Azzet, kebutuhan spiritual sebagai kebutuhan yang tertinggi, berikut urutan

¹¹³Monty P. Satiadarman dan Fidelis E. Waruwu, *Mendidik ecerdasan; ...*, h. 42

¹¹⁴Purwa Atmaja Prawira, *Psikologi Pendidikan dalam Perspektif Baru*, (Yogyakarta: ArRuzz Media, 2013), h. 168

kebutuhan manusia:“a) Kebutuhan fisiologis, meliputi kebutuhan sandang, pangan, papan, maupun kebutuhan biologis; b) Kebutuhan keamanan, meliputi bebas dari rasa takut dan merasa aman dimana pun berada; c) Kebutuhan rasa memiliki sosial dan kasih sayang, meliputi kebutuhan berkeluarga, persahabatan, dan menjalin interaksi serta berkasih sayang; d) Kebutuhan akan penghargaan, meliputi kebutuhan akan kehormatan, status, harga diri, maupun mendapatkan perhatian dari orang lain, dan Kebutuhan aktualisasi diri, meliputi kebutuhan untuk eksistensi diri dalam kehidupan. Kebutuhan aktualisasi diri ini adalah kebutuhan yang berkaitan erat dengan kejiwaan dan merupakan kebutuhan spiritual seorang manusia.”¹¹⁵

Danar Zohar mengidentifikasi sepuluh kriteria untuk mengukur kecerdasan spiritual seseorang sebagaimana dikutip oleh Sanerya Hendrawan adalah: a) Kesadaran diri; b) Spontanitas, termotivasi secara internal; c) Melihat kehidupan dari visi dan berdasarkan nilai-nilai fundamental; d) Holistik, melihat sistem dan universalitas; e) Kasih sayang; f) Menghargai keragaman; g) Mandiri, teguh melawan mayoritas; h) Mempertanyakan secara mendasar; i) Menata kembali dalam gambaran besar; j) Teguh dalam kesulitan.¹¹⁶

Meskipun kecerdasan emosi dan spiritual berbeda, tetapi keduanya memiliki muatan yang sama-sama penting untuk dapat bersinergi antara satu dengan yang lain. Penggabungan dari kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual dinamakan *emotional spiritual quotient* (ESQ).

Selanjutnya Ary Ginanjar Agustian menjelaskan bahwa: Model pelatihan ESQ yang telah memiliki hak paten tersendiri. Yang mana ESQ model ini dapat digunakan ketika seseorang berada diujung tanduk. Ujung adalah pembatas antara keteraturan dan kekacauan antara mengetahui diri dan sama sekali kehilangan jati diri.

¹¹⁵Akhmat Muhaimin Azzet. *Mengembangkan Kecerdasan Spiritual bagi Anak*, (Jogjakarta: Katahati, 2014), h. 27-28

¹¹⁶Sanerya Hendrawan, *Spiritual Management: ...*, h. 61-62

Dengan demikian berarti orang yang cerdas secara spritual adalah orang yang mampu mengaktualisasikan nilai-nilai ilahiyah sebagai manifestasi dari aktifitasnya dalam kehidupan sehari-hari dan berupaya mempertahankan keharmonisan dan keselarasan dalam kehidupannya, sebagai wujud dari pengalamannya terhadap tuntutan fitrahnya sebagai makhluk yang memiliki ketergantungan terhadap kekuatan yang berada diluar jangkauan dirinya yaitu Sang Maha Pencipta.¹¹⁷

Kecerdasan intelektual menurut Ginanjar membuat seseorang pandai dan kecerdasan emosional menjadikannya bisa mengendalikan diri, maka kecerdasan spritual memungkinkan hidupnya penuh arti. Ini diyakini merupakan kecerdasan tertinggi.¹¹⁸

Oleh sebab itu langkah yang harus dilakukan adalah mencoba mengkonvergensi secara tepat antara kecerdasan intelektual (IQ), kecerdasan emosi (EQ) dan kecerdasan spritual (SQ) dengan didasarkan pada nilai-nilai yang normatif.

Menurut Zamroni dan Umiarso meskipun pada akhirnya EQ dan SQ memiliki muatan yang berbeda namun sama-sama penting untuk dapat bersinergi antara satu dengan yang lain.¹¹⁹ Sebuah penggabungan gagasan kedua energi tersebut menyusun metode yang lebih dapat diandalkan dalam menemukan yang benar dan hakiki.

Hal yang mendasari pemikiran Ary Ginanjar Agustian tentang *emotional spiritual quotient* (ESQ) adalah: Nilai-nilai ihsan, rukun iman dan rukun Islam selain sebagai petunjuk ibadah bagi umat Islam, ternyata pokok pikiran dalam nilai-nilai ihsan, rukun iman dan rukun Islam tersebut juga memberikan bimbingan untuk mengenali dan memahami perasaan kita sendiri, dan juga perasaan orang lain, memotivasi diri, mengelola emosi dalam berhubungan dengan orang lain. Suatu metode

¹¹⁷Ary Ginanjar Agustian, *Rahasia Sukses ...*, h. 45

¹¹⁸Ary Ginanjar Agustian, *Rahasia Sukses ...*, h. 45

¹¹⁹Zamroni & Umiarso, *ESQ & Model ...*, h. 19

membangun *emotional quotient* (EQ) yang didasari dengan hubungan antara manusia dengan Tuhannya (*spiritual quotient*).¹²⁰

Pada tataran tersebut, sangat urgen untuk membahas diskursus mengenai kepemimpinan dengan paradigma *Emotional Spritual Quotien* (ESQ) dalam pemberdayaan manusia khususnya dalam mengkonstruksi manusia yang manusiawi (*humanity*) di era modernis dengan berbagai problematika yang menjadi ciri khas fenomenanya.

Menurut Zamroni dan Umiarso menyebutkan bahwa Kepemimpinan yang efektif dalam mengatur proses kepemimpinan pendidikan yang efektif dalam harus mampu memproduksi peserta didik dengan *Intelligence Quotien* (IQ) yang tinggi, sehingga bisa berkompetisi dalam menghadapi tantangan eramodernis, sekaligus dapat menghantarkan peserta didik menjadi manusia yang sempurna (*insan kamil*) dengan kemampuan mengintegrasikan *Emotional Quotien* (EQ) dan *Spiritual Quotien* (SQ) yang dapat memberikan kontribusi-kontribusi konstruktif pada sisi kemanusiaan manusia dan juga mampu mengentas problematika pendidikan di masa yang akan datang.¹²¹

Qodri Azizy juga menegaskan bahwa kepekaan sosial, mencintai sesama, membantu yang kekurangan, empati dan simpati kepada orang lain adalah beberapa nilai yang harus ditanamkan kepada peserta didik.¹²²

Dalam hal ini *Emotional Spritual Quotien* (ESQ) yang memiliki urgensi sebagai *problem solving* dari kepemimpinan pendidikan atau bahkan pada persoalan pendidikan. Yang sudah dikaji diatas, maka ada beberapa poin penting yang seharusnya diperhatikan oleh pendidik selaku *stakeholder* dalam dunia pendidikan. Karena kecenderungan klasik sepanjang sejarah manusia, bahwa konflik intelektual besar, seringkali terjadi karena adanya pemisahan, sebutlah misalnya, iman

¹²⁰Ary Ginanjar Agustian, *Rahasia Sukses ...*, h. 286

¹²¹Zamroni & Umiarso, *ESQ & Model ...*, h. 59

¹²²A. Qodri Azizy, *Pendidikan (agama) Untuk Membangun Etika Sosial (Mendidik Anak Sukses Masa Depan: Pandai dan Bermanfaat)*, (Semarang: Aneka Ilmu, 2013), h. 58

yang terpisah dengan rasio serta *Emotional Quotien* (EQ) yang berceraikan dengan *Intelligence Quotien* (IQ).

Pembelajaran di sekolah menurut Zamroni dan Umiarso seakan-akan atau bahkan memang tidak menyentuh pada tataran lingkungan praksis sebagai aplikasi dari *Emotional Quotien* (EQ) dan *Spiritual Quotien* (SQ).¹²³

Keadaan pembelajaran di sekolah ini cenderung sangat teoritik dan tidak terkait dengan lingkungan di mana anak berada. Akibatnya peserta didik tidak mampu menerapkan apa yang dipelajari di sekolah guna memecahkan masalah kehidupan yang dihadapi dalam kehidupan sehari-hari. Pendidikan seakan mencabut peserta didik dari lingkungannya sehingga menjadi asing dimasyarakatnya sendiri.

Menurut Ari Ginanjar Agustian, bahwa manusia yang mempunyai spritualitas sejati tidak akan ditemukan di tempat-tempat ibadah, melainkan di korporasi-korporasi yang sukses.¹²⁴ Upaya integralisasi ketiga kecerdasan tersebut mampu dirancang dan digambarkan secara holistik-integralistik serta dimunculkan dengan konsep doktrin Islam yang disebut dengan *the ESQ ways* 165 yaitu 1 (Ihsan) 6 (iman) 5 (Islam) dengan beberapa poin: “*Zero Mind Process*; yakni suatu usaha untuk menjernihkan kembali pemikiran menuju *God Spot (fitrah)*, kembali kepada hati dan fikiran yang bersifat merdeka dan bebas dari belenggu; *Mental Building*; yaitu usaha untuk menciptakan format berfikir dan emosi berdasarkan kesadaran diri (*self awareness*), serta sesuai dengan hati nurani dengan merujuk pada Rukun Iman; *Mission Statement, Character Building, dan Self Controlling*; yaitu usaha untuk menghasilkan ketangguhan pribadi (*personal strength*) dengan merujuk pada Rukun Islam; *Strategic Collaboration*; usaha untuk melakukan aliansi atau sinergidengan orang lain atau dengan lingkungan sosialnya

¹²³Zamroni & Umiarso, *ESQ & Model ...*, h. 59

¹²⁴Ary Ginanjar Agustian, *Rahasia Sukses ...*, h. 36

untuk mewujudkan tanggung jawab sosial individu; dan *Total Action*; yaitu suatu usaha untuk membangun ketangguhan social.”¹²⁵

B. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian tentang kepemimpinan pendidikan dalam mengimplementasikan ESQ bukanlah penelitian yang baru, karena sebelumnya telah ada peneliti yang melakukan penelitian dengan tema tersebut. Sebagai bahan perbandingan dan referensi penelitian, penulis sajikan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang memiliki relevansi dengan penelitian yang penulis lakukan, yaitu sebagai berikut:

1. Tesis yang ditulis oleh Ali Muklisin dengan judul “*Pengembangan Kecerdasan Spiritual dalam Meningkatkan Sumber Daya Guru (Studi Multi Kasus di SDI Al-Fath Pare dan MIN Doko Ngasem Kediri)*.”¹²⁶

Tesis yang ditulis oleh Ali Muklisin tersebut membahas tentang pengembangan kecerdasan spiritual guru di SDI Al-Fath dan MIN Doko. Hasil penelitian memberikan kesimpulan bahwa pengembangan spiritual guru di kedua lembaga tersebut dilakukan melalui latihan dan pengamalan dalam kehidupan sehari-hari baik di luar maupun di dalam sekolah serta tertanam nilai-nilai Kehidupan yang Islami.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Poniman dengan judul “*Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual Guru terhadap Profesionalisme Guru SMK Negeri di Kota Bandar Lampung*.”¹²⁷

Penelitian yang dilakukan Poniman membahas tentang pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual guru terhadap profesionalisme guru SMK Negeri di kota Bandar

¹²⁵Ary Ginanjar Agustian, *Rahasia Sukses ...*, h. 17

¹²⁶ Ali Muklisin, *Pengembangan Kecerdasan Spiritual dalam Meningkatkan Sumber Daya Guru (Studi Multi Kasus di SDI Al-Fath Pare dan MIN Doko Ngasem Kediri)*, (Malang: Tesis Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2018)

¹²⁷ Poniman, *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual Guru terhadap Profesionalisme Guru SMK Negeri di Kota Bandar Lampung*, (Mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Bandar Lampung tahun 2017)

Lampung. Hasil penelitian secara umum menunjukkan pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual terhadap profesionalisme guru baik secara parsial maupun simultan.

3. Tesis saudara Akmal Al Ahyadi, dengan judul “*Emotional Spiritual Quotient (ESQ) Menurut Ary Ginanjar Agustian dan Relevansinya dengan Pengembangan Kompetensi Spiritual dan Kompetensi Sosial Kurikulum 2013*”¹²⁸

Penelitian ini dimaksudkan untuk menjawab permasalahan; konsep *emotional spiritual quotient (ESQ)* dan relevansi konsep *emotional spiritual quotient (ESQ)* menurut Ary Ginanjar Agustian dengan pengembangan kompetensi spiritual dan kompetensi sosial kurikulum 2013. Hasil penelitian menunjukkan bahwa; *Pertama*, konsep ESQ Ary Ginanjar Agustian memadukan integrasi IQ, EQ, dan SQ melalui prinsip tauhid. Dengan kesadaran tauhid, maka emosi akan terkendali, sehingga akan timbul rasa tenang dan damai, sehingga bisikan-bisikan *Ilahiah* yang mengajak kepada sifat-sifat keadilan, kasih sayang, kejujuran, tanggung jawab, kepedulian, kreativitas, komitmen, kebersamaan, perdamaian dan bisikan hati mulia lainnya akan terdengar sehingga potensi kecerdasan intelektual dan kecerdasan emosional bekerja dengan optimal. *Kedua*, relevansi konsep ESQ Ary Ginanjar Agustian dengan pengembangan kompetensi spiritual dan kompetensi sosial kurikulum 2013 yaitu sama-sama menggunakan dasar spiritual dalam pembangunan emosi atau sikap sosial, serta penjelasan semua isi dan strategi pengembangan kompetensi spiritual dan kompetensi sosial yang sama-sama bertujuan untuk membentuk pribadi manusia yang baik di mata manusia dan baik di hadapan sang *Khalik* (secara vertikal dan horizontal).

¹²⁸ Akmal Al Ahyadi, *Emotional Spiritual Quotient (ESQ) Menurut Ary Ginanjar Agustian dan Relevansinya dengan Pengembangan Kompetensi Spiritual dan Kompetensi Sosial Kurikulum 2013*, (Semarang: Tesis Mahasiswa Program Pascasarjana IAIN Walisongo, tahun 2018)

4. Jurnal yang ditulis oleh Ali Ridho dengan judul “*ESQ Dalam Kepemimpinan Pendidikan.*”¹²⁹

Jurnal di atas membahas tentang sebuah kepemimpinan pendidikan yang bukan hanya berlandaskan padakemampuan intelektual yang baik, namun kemampuan emosional dan danspiritual yang baik pula, sehingga tercipta sebuah SDM modern yang berkualitas. Kesimpulan dari jurnal di atas adalah Kepala sekolah memberikan sebagian kepe-mimpinannya kepada bawahan, sehingga merasa turut bertanggung jawab terhadap pelaksanaan program pendidikan dan pengajaran di sekolah.

5. Jurnal yang ditulis oleh Baharuddin, dkk, dengan judul “*Kepemimpinan Moral Spritual Kepala PAUD dalam Meningkatkan Pembelajaran Karakter Anak Usia Dini.*”¹³⁰

Jurnal ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan kepala sekolah berbasis moral spiritual mampu meningkatkan pembelajaran karakter. Hasil penelitian menunjukkan bahwa melalui pendekatan kepemimpinan moral spiritual tiga tahapan dalam pembentukan karakter yakni moral *knowing*; moral *feeling*; and moral *action* lebih mudah diimplementasikan melalui proses pembelajaran.

Dengan adanya hasil penelitian terdahulu tersebut, yang penulis lakukan berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya, baik dari segi lokasi, waktu, subjek penelitian, dan permasalahan yang akan diteliti. Penelitian ini jelas berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya dan menjadi daya tarik tersendiri untuk dijadikan pembahasan. Oleh karena itu, peneliti ingin mengkaji lebih dalam mengenai Kepemimpinan Jawa Kepala Madrasah dalam mengembangkan *Emotional Spiritual Quotient* (ESQ) Warga MA GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara yang sebelumnya belum pernah dilaksanakan.

¹²⁹Ali Ridho, *ESQ Dalam Kepemimpinan Pendidikan*, (Jurnal Pendidikan Vol. 2 No. 3, STAI Al-Khairat Pamekasan, 2018).

¹³⁰Baharuddin, dkk., *Kepemimpinan Moral Spritual Kepala PAUD dalam Meningkatkan Pembelajaran Karakter Anak Usia Dini*, (Jurnal manajemen pendidikan Universitas Negeri Malang, Vol. 2 No. 1, 2019)

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. yaitu penelitian dalam rangka mengungkap fakta, keadaan, fenomena, variabel dan keadaan yang terjadi saat penelitian berjalan dan menyuguhkan apa adanya. Pendekatan kualitatif berusaha memahami dan menafsirkan makna suatu peristiwa interaksi tingkah laku manusia dalam situasi tertentu menurut perspektif peneliti sendiri. Karena data-data yang dikumpulkan adalah berupa kata-kata, gambar-gambar dan bukan angka-angka. Penelitian memberikan gambaran yang terperinci mengenai proses atau urutan-urutan suatu kejadian.¹³¹

Pendekatan penelitian yang peneliti ajukan tersebut sesuai dengan konsep penelitian kualitatif yakni penelitian yang dimaksudkan untuk mengungkap gejala holistik-kontekstual melalui pengumpulan data dari latar alami sebagai sumber langsung dengan instrumen kunci peneliti itu sendiri.¹³² Hal ini juga sesuai dengan karakteristik penelitian kualitatif yang diantaranya: 1) penelitian

¹³¹ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019), h. 4

¹³² Ahmad Tanzeh, *Metodologi Penelitian Praktis* (Yogyakarta: Teras 2011), 64.

kualitatif ini dapat menghasilkan teori, mengembangkan pemahaman, dan menjelaskan realita yang kompleks, 2) bersifat dengan pendekatan induktif-deskriptif, 3) memerlukan waktu yang panjang, 4) datanya berupa deskripsi, dokumen, catatan lapangan, foto, dan gambar, 5) informannya “*maximum variety*”, 6) berorientasi pada proses, 7) penelitiannya berkonteks mikro.¹³³

Melalui pendekatan kualitatif ini akan dihasilkan data berupa kata-kata yang tertulis atau lisan dari para responden atau informan pelaku yang dapat diamati. Metode penelitian kualitatif ini populer dan meluas ke berbagai disiplin ilmu sosial. diantaranya dalam dunia pendidikan. Metode ini pada hakikatnya adalah mengamati orang dan lingkungan hidupnya. berinteraksi dengan mereka. Berusaha memahami bahasa mereka serta penafsiran mereka terhadap dunia sekitarnya. Penelitian ini menggambarkan suatu kejadian atau penemuan dengan disertai data yang diperoleh di lapangan. Dalam hal ini gambaran tentang gaya kepemimpinan Jawa kepala madrasah dalam mengembangkan *Emotional Spiritual Quotient* (ESQ) warga Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara.

Sedangkan jenis penelitian yang digunakan peneliti lapangan adalah Studi Kasus yaitu uraian dan penjelasan komprehensif mengenai berbagai aspek seorang individu, suatu kelompok, suatu organisasi (komunitas), suatu program atau suatu situasi sosial. Peneliti studi kasus berupaya menelaah sebanyak mungkin data mengenai subjek yang diteliti.¹³⁴Jenis penelitian studi kasus ini digunakan karena peneliti dapat meneliti dan mengetahui langsung kepemimpinan Jawa kepala madrasah dalam mengembangkan *Emotional Spiritual Quotient* (ESQ) warga Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara.

B. Waktu dan Tempat Penelitian

1. Waktu Penelitian

¹³³ Lexy J. Moelong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1999), 24.

¹³⁴ Deddy Mulyana, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003), h. 201

Penelitian ini dilaksanakan dengan waktu sekurang-kurangnya 3 bulan terhitung mulai bulan Desember 2021 sampai Februari 2022

2. Tempat Penelitian

Tempat penelitian ini di Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara dengan pertimbangan sebagai berikut:

- a. Madrasah tersebut telah menerapkan kepemimpinan yang orientasinya pada kepemimpinan Ki Hajar Dewantara. Dimana kepala madrasah memiliki dasar kepemimpinan *Ing ngarsa sung tuladha, Ing madya mangun karsa dan Tutwuri handayani*.
- b. Lembaga pendidikan tersebut sudah cukup dikenal dengan di kalangan masyarakat khususnya di wilayah Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara.
- c. Di madrasah belum pernah dilaksanakan penelitian tentang kepemimpinan Jawa kepala madrasah dalam mengembangkan *Emotional Spiritual Quotient* (ESQ) warga Madrasah

C. Subjek Penelitian

Menurut Suharsimi Arikunto subjek penelitian adalah subjek yang dituju untuk diteliti oleh peneliti. Jika kita bicara tentang subjek penelitian. sebetulnya kita berbicara tentang unit analisis. yaitu subjek yang menjadi pusat perhatian atau sasaran peneliti.¹³⁵

Subjek dalam penelitian adalah benda. hal atau orang tempat variabel penelitian melekat. Pada penelitian kualitatif ini, subjek penelitian disebut dengan istilah informan. yaitu orang memberi informasi tentang data yang diinginkan peneliti berkaitan dengan penelitian yang sedang dilaksanakannya.

Data dalam penelitian ini berarti informasi atau fakta yang diperoleh melalui pengamatan atau penilaian di lapangan yang bisa dianalisis dalam rangka memahami sebuah fenomena atau untuk *mensupport* sebuah teori.

¹³⁵ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2010), h. 145

Adapun data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data yang sesuai dengan fokus dan pertanyaan penelitian.

Sumber data dalam penelitian ini dengan cara *snowball sampling* yaitu informan kunci akan meneliti tentang penggunaan media visual dan menemui orang-orang yang mengetahui masalah yang akan diteliti untuk melengkapi keterangannya dan orang-orang yang ditunjuk dan menunjuk orang lain bila keterangan kurang memadai begitu seterusnya.

Adapun Sumber data yang dimaksud adalah subyek dari mana data diperoleh.¹³⁶ Sumber data dalam penelitian ini bersumber dari tiga hal yaitu *person*, *place* dan *paper*. *Person* adalah sumber data dari manusia dimana sumber data *person*, meliputi ; Kepala sekolah, waka kurikulum serta guru dalam melaksanakan pembelajaran. sedangkan sumber data dari sisi *place* dalam penelitian ini di MA GUPPI Rakit Banjarnegara secara langsung adapun sumber data *paper* dalam penelitian ini yaitu : profil MA GUPPI Rakit Banjarnegara dan data pendukung lainnya.

D. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan teknik kualitatif dalam pengumpulan data. Pada umumnya dalam penelitian kualitatif peneliti dapat memilih teknik pengumpulan data, antara lain observasi partisipan, wawancara mendalam, *life history*, analisis dokumen, catatan harian peneliti (rekaman pengalaman dan kesan peneliti pada saat pengumpulan data), dan analisis media.¹³⁷ Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan beberapa teknik

pengumpulan data sebagaimana yang dikemukakan oleh Bogdan dan Biklen yaitu sebagai berikut:¹³⁸

1. Observasi

¹³⁶ Sukardi, *Metode Penelitian Pendidikan, Kompetensi dan Prakteknya*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 107.

¹³⁷ Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial Lainnya*, (Jakarta: Kencana, 2011), h. 143.

¹³⁸ Bogdan dan Biklen, *Qualitative Research for Education An Introduction to Theory and Methods*, (Boston: Allyn and Bacon Inc, 1998), h. 119-143.

Observasi dilakukan untuk menggali data dari sumber data yang berupa peristiwa, tempat, benda, rekaman dan gambar.¹³⁹ Ini dilakukan dengan cara peneliti melibatkan diri secara langsung pada kegiatan yang dilakukan oleh subjek penelitian dalam lingkungannya, selain itu juga mengumpulkan data secara sistematis dalam bentuk catatan lapangan.

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan observasi partisipan tahap pertama, yaitu dimulai dari observasi deskriptif secara luas dengan menggambarkan secara umum situasi sekolah yang menjadi lokasi penelitian. Tahap selanjutnya dilakukan dengan observasi terfokus untuk melihat hal-hal yang terkait dengan fokus penelitian. Tahap terakhir adalah melakukan observasi secara selektif dengan mencari perbedaan di antara hal-hal yang diteliti berdasarkan pada fokus penelitian.

Metode observasi ini peneliti gunakan untuk memperoleh data tentang:

- a. Kondisi umum MA GUPPI Rakit Banjarnegara (letak geografis, sarana dan prasarana)
- b. Mengamati manajemen kepemimpinan Jawa kepala madrasah dalam mengembangkan *Emotional Spiritual Quotient* (ESQ) warga Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara

2. Wawancara

Sumber data yang sangat penting dalam penelitian kualitatif adalah berupa manusia yang dalam posisi sebagai narasumber atau informan. Susan Stainback dalam Sugiyono mengemukakan bahwa: *interviewing provide the researcher a means to gain a deeper understanding of how the participant interpret a situation or phenomenon than can be gained through observation alone.*¹⁴⁰ Jadi dengan wawancara maka peneliti akan mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang subjek dalam menginterpretasikan

¹³⁹Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), h. 199-203.

¹⁴⁰Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif Dan Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2008), h. 318.

situasi dan fenomena yang terjadi, dimana hal ini tidak bisa ditemukan melalui observasi.

Wawancara adalah percakapan antara dua orang dengan maksud tertentu yang dalam hal ini adalah antara peneliti dengan informan. Percakapan tidak hanya bermaksud untuk sekedar menjawab pertanyaan dan mengetes hipotesis melainkan suatu percakapan yang mendalam untuk mendalami pengalaman dan makna dari pengalaman tersebut.

Langkah-langkah wawancara dalam penelitian ini dilakukan dengan urutan: 1) menetapkan siapa informan yang akan diwawancarai, 2) menyiapkan bahan untuk wawancara, 3) mengawali atau membuka wawancara, 4) melangsungkan wawancara, 5) mengkonfirmasi hasil wawancara, 6) menulis hasil wawancara, dan 7) mengidentifikasi tindak lanjut dari hasil wawancara.

Teknik ini juga digunakan untuk mengetahui secara mendalam tentang berbagai informasi yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti. Dalam hal ini kepala madrasah, pendidik dan tenaga kependidikan adalah orang yang paling esensial untuk dimintai keterangan atau informasi tentang permasalahan yang akan dikaji. Selain itu, informan lebih mengetahui berbagai informasi tentang kepemimpinan jawa kepala madrasah dalam mengembangkan *Emotional Spiritual Quotient* (ESQ) warga Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, karena terlibat secara langsung dalam proses pendidikan sehingga informasinya lebih akurat dan terpercaya.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah suatu metode untuk memperoleh informasi mengenai barang-barang tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya.¹⁴¹

Dokumentasi ini digunakan untuk memperoleh data-data berupa berdirinya madrasah, letak geografis, keadaan guru serta kegiatan-kegiatan

¹⁴¹ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian ...*, h. 131

yang ada di Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara dan tingkat kinerja guru di tempat yang akan di teliti.

Selain itu metode dokumentasi ini juga bisa peneliti gunakan untuk mendokumentasikan kegiatan yang sedang berlangsung. Hasil pengumpulan data dengan cara teknik dokumentasi ini di catat dalam format transkrip dokumentasi.

E. Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan suatu teknik pemeriksaan untuk menguji keakuratan atau validitas data. Data yang berhasil dikumpulkan wajib diusahakan dan kemantapan kebenarannya. Oleh karena itu setiap peneliti harus bisa memilih dan menentukan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan validitas data yang diperolehnya. Cara pengumpulan data dengan beragam tekniknya harus benar-benar sesuai dan tepat untuk menggali data yang benar-benar diperlukan bagi penelitiannya.

Ketepatan data tersebut tidak hanya bergantung dari ketepatan memilih sumber data dan teknik pengumpulannya tetapi juga diperlukan teknik pengembangan validitas datanya. Validitas ini merupakan jaminan bagi kemantapan kesimpulan dan tafsir makna sebagai hasil penelitian.

Terdapat beberapa cara yang bisa dipilih untuk mengembangkan validitas kesahihan data penelitian kualitatif. Dalam penelitian ini teknik validitas data yang digunakan adalah triangulasi sumber yaitu mencocokkan data hasil wawancara dengan Kepala Madrasah dan guru. Triangulasi merupakan cara yang paling umum digunakan bagi peningkatan validitas dalam penelitian kualitatif.

Menurut Lexy J. Moleong menyatakan bahwa triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.¹⁴²

¹⁴²Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian ...*, h. 178

Trianggulasi merupakan teknik yang didasari pola pikir fenomenologi yang bersifat multiperspektif. Artinya untuk menarik kesimpulan yang mantap diperlukan tidak hanya satu cara pandang. Dengan kata lain diperlukan beberapa cara pandang dalam memandangi suatu sasaran penelitian. Dari beberapa cara pandang tersebut akan bisa dipertimbangkan beragam fenomena yang muncul dan selanjutnya bisa ditarik kesimpulan yang lebih mantap dan lebih dapat diterima kebenarannya.

Teknik keabsahan data ini digunakan untuk menambah kekuatan, keluasan, dan kedalaman materi. Peneliti berharap akan mendapatkan jawaban yang mendalam terkait kepemimpinan Jawa kepala madrasah dalam mengembangkan *Emotional Spiritual Quotient* (ESQ) warga Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan proses mencari dan mengatur secara sistematis transkrip wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain yang telah dihimpun oleh peneliti untuk menambah pemahaman peneliti sendiri dan untuk memungkinkan peneliti melaporkan apa yang telah ditemukan pada pihak lain. Oleh karena itu, analisis dilakukan melalui kegiatan menelaah data, manata membagi menjadi satuan-satuan yang dapat dikelola, mensintesis, mencari pola dan menemukan apa yang bermakna.¹⁴³

Sesuai dengan pendapat tersebut maka analisis data dalam penelitian ini dilakukan selama dan setelah pengumpulan data yang terkumpul di analisis dengan analisis air model alir (*flow model*) yang meliputi 3 hal yaitu (1) mereduksi data (2) menyajikan data dan (3) menarik kesimpulan.¹⁴⁴

1. Reduksi Data

Dilakukan dengan pemilihan, memfokuskan dan menyederhanakan data yang diperoleh mulai dari awal penelitian sampai penyusunan laporan

¹⁴³Bogdan dan Biklen, *Qualitatif Research for Education an Introduction the Theory and Methode*, (London : Tanpa penerbit, 1982), h. 145

¹⁴⁴ Matthew B. Milles, Michhael Huberman, *Analisis data Kualitatif*, (Jakarta : UI Press, 1992), h. 16-19

penelitian, untuk memperoleh informasi yang jelas maka dilakukan reduksi data. Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan, perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan.

Hal ini dilakukan untuk memperoleh informasi yang jelas dari data tersebut sehingga peneliti dapat membuat kesimpulan yang dapat dipertanggung jawabkan.

2. Menyajikan Data

Penyajian data dilakukan dalam rangka mengorganisasikan hasil reduksi dengan cara menyusun secara narasi sekumpulan informasi yang telah diperoleh dari hasil reduksi, sehingga dapat memberikan kemungkinan penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Data yang sudah terorganisasi ini di deskripsikan sehingga bermakna, baik dalam bentuk narasi, grafik maupun kurva.

Data yang telah disajikan tersebut selanjutnya dibuat penafsiran dan evaluasi untuk membuat perencanaan tindakan selanjutnya. Hasil penafsiran dan evaluasi ini dapat berupa penjelasan tentang (1) perbedaan antara rancangan dan pelaksanaan tindakan, (2) Perlunya perubahan tindakan, (3) alternative tindakan yang dianggap cepat, (4) persepsi peneliti, dalam pengamatan dan pencatatan lapangan terhadap tindakan yang telah dilakukan, (5) kendala yang dihadapi dan sebab-sebab kendala itu muncul serta solusi pemecahannya.

3. Penarikan Kesimpulan

Pada tahap penarikan ini kegiatan yang dilakukan adalah memberi kesimpulan terhadap hasil penafsiran dan evaluasi. Proses penelitian ini berbentuk siklus meliputi pengumpulan data, display data, reduksi data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi

DAFTAR PUSTAKA

- Ahyadi, Akmal Al, *Emotional Spiritual Quotient (ESQ) Menurut Ary Ginanjar Agustian dan Relevansinya dengan Pengembangan Kompetensi Spiritual dan Kompetensi Sosial Kurikulum 2013*, Semarang: Tesis Mahasiswa Program Pascasarjana IAIN Walisongo, tahun 2018.
- Agustian, Ary Ginanjar, *Rahasia Sukses Membangun kecerdasan emosi dan spritual ESQ Emotional Spritual Quotient The ESQ Way 165. 1 Ihsan 6 Rukun Iman dan 5 Rukun Islam*, Jakarta: Agra, 2012.
- Ali, Fachry, *Refleksi Paham Kekuasaan Jawa dalam Indonesia Modern*, Jakarta: Gramedia, 1996.
- Asmani, Jamal Ma'mur, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional: Panduan Quality Control Bagi Para Pelaku Lembaga Pendidik*, Yogyakarta: Diva Press. 2009
- Armstrong, *Armstrong's handbook of management and leadership: A guide to managing for result. (2nded)*. London and Philadelphia: Kogan Page, 2009.
- Arcaro, Jerome S., *Pendidikan Berbasis Mutu*, Yogyakarta: Pustaka peajar, 2007.
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2010.
- Asrinawati, *Aspek Kecerdasan Emosional dan Spiritual dalam al-Qur'an Surat Luqman 13-19*, Skripsi. Banda Aceh: UIN Ar-Raniry, 2015.
- Azzet. Akhmat Muhaimin, *Mengembangkan Kecerdasan Spiritual bagi Anak*, (Jogjakarta: Katahati, 2014.
- Azizy, A. Qodri, *Pendidikan (agama) Untuk Membangun Etika Sosial (Mendidik Anak Sukses Masa Depan: Pandai dan Bermanfaat)*, (Semarang: Aneka Ilmu, 2013.
- Bafadal, Ibrahim, *Supervisi Pengajaran: Teori dan Aplikasi Dalam Membina Profesional Guru*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016.
- Baharuddin, dkk., *Kepemimpinan Moral Spritual Kepala PAUD dalam Meningkatkan Pembelajaran Karakter Anak Usia Dini*, Jurnal manajemen pendidikan Universitas Negeri Malang, Vol. 2 No. 1, 2019.
- Barker, Chris, *Cultural Studies; Teori dan Praktik*, Yogyakarta: Kreasi Wacana, 2005.

- Berbagi Solusi, *Faktor yang Mempengaruhi Kecerdasan Emosional dan Spiritual*, <http://berbagisolusiblogadress.blogspot.co.id/2016/03/a.html>, (Diakses Tanggal 10 Agustus 2022 Pukul 20.00WIB)
- Dani, Ronnie M. *The Power of Emotional & Adversity Quotient For Teachers*. Jakarta Selatan: Hikmah, 2006.
- Danim, Sudarwan, *Motivasi Kepemimpinan dan efektivitas kelompok*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- _____, *Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2011.
- _____, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, Yogyakarta: GavaMedia, 2011.
- Departemen Agama RI Al Hikmah, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, Bandung: Diponegoro 2005.
- Dirawat, dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 2003
- Endraswara, Suwardi, *Falsafah kepemimpinan Jawa*, Yogyakarta: Narasi, 2013.
- Efendi, Agus, *Revolusi Kecerdasan Abad 21*, Bandung: Alfabeta, 2015.
- Goelman, Daniel, *Kecerdasan Emosi Untuk Mencapai Puncak Prestasi*. Alih Bahasa. Alex Tri Kantjono Widodo, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2015.
- _____, *Working with emotional intelligence*, alih bahasa: T. Haryana, Kecerdasan Emosional, Jakarta: PT Gramedia, 2016.
- Geertz, Clifford, *Kebudayaan dan Politik*, Yogyakarta: Kanisius, 1992.
- Hadi, Sutrisno, *Metodologi Research*, Yogyakarta: Andi Offset, 2005.
- Hendrawan, Sanerya, *Spiritual Management: From Personal Enlightenment Toward God Corporate Governance*, (Bandung: PT Mizan Pustaka, 2009.
- Hanifia, Fariza, *Makalah Psikologi Belajar: IQQ, EQ dan S*, dalam: <http://rinaitrira.blogspot.com/2016/09/psikologi-iqq-dan-sq.html?m=1>,

- Husna, Nurul, *Korelasi Antara Kecerdasan Emosional Dengan Hasil Belajar Siswa Dalam Pembelajaran Fiqh Di SMP Muhammadiyah I Banda Aceh*". Skripsi. Banda Aceh: UIN Ar-Raniry, 2013.
- Ilyas, Yunahar, *Kuliah Akhlak*, Pustaka Pelajar Offset: Yogyakarta, 2007.
- Kartono, Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Raja Grafindo, 2015.
- Kotter, Jhon, *What Leaders really Do, Kepemimpinan dan Perubahan*, alih bahasa, Julius A. Mulyadi, Jakarta: Erlangga, 2001
- Marno & Triyo Supriyatno, *manajemen dan kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung : Refika Aditama, 2008.
- Mulyasa, E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005.
- Leithwood, K., et al. *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*, Nottingham: National College for School Leadership, 2006.
- Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai Dalam Memelihara Budaya Organisasi*, Malang: Adityamedia publishing, 2012.
- Mujiono, Imam, *Kepemimpinan dan Keorganisasian*, Yogyakarta: UII Press, 2002.
- Mulyadi, *Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Budaya Madrasah*, Malang: el-Hikmah, 2010.
- Mustofa, Bisri dan Elisa Vindi Maharani, *Kamus Lengkap Sosiologi*, Yogyakarta: Panji Pustaka, 2011.
- Muhyidin, Muhammad, *Manajemen ESQ Power*, Jogjakarta; Diva Press, 2017.
- Muklisin, Ali, *Pengembangan Kecerdasan Spiritual dalam Meningkatkan Sumber Daya Guru (Studi Multi Kasus di SDI Al-Fath Pare dan MIN Doko Ngasem Kediri)*, (Malang: Tesis Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2018.
- Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019.
- Mulyana, Deddy, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2003.

- Nggermanto, Agus, *Quantum Quotient (Kecerdasan Quantum) Cara Cepat Melejitkan IQ, EQ, dan SQ Secara Harmonis*. Bandung: Nuansa, 2005.
- Nazir, Moh., *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Galia Indonesia, 2003.
- Patimah, Siti, *Manajemen Kepemimpinan Islam; Aplikasinya dalam Organisasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2015.
- Poerwadarminta, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2010.
- Priansa, Donni Juni dan Rismi Somad, 2014, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Madrasah*, Bandung: Alfabeta, 2014.
- Poniman, *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah, Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual Guru terhadap Profesionalisme Guru SMK Negeri di Kota Bandar Lampung*, Mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Bandar Lampung tahun 2017.
- Prawira, Purwa Atmaja, *Psikologi Pendidikan dalam Perspektif Baru*, Yogyakarta: ArRuzz Media, 2013.
- Rivai, Veithzal & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011.
- Purwanto, M. Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*.(Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010.
- Poerbatjaraka, *Kapustakan Djawi*, Jakarta: Djambatan, 2012.
- Rasmianto, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Berwawasan Visioner-Transformatif Dalam Otonomi Pendidikan*, Malang: Jurnal el-Harakah. 2003.
- Robbins, Stephen P. *Essentials of Organizational Behavior*, Prentice-Hall, 1983
- Rohani, Ahmad dan Abu Ahmadi, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan Madrasah*. Jakarta: Bumi Aksara, 1991
- Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan Konsep dan Aplikasi*, (Purwokerto: STAIN Press, 2010.
- Ridho, Ali, *ESQ Dalam Kepemimpinan Pendidikan*, Jurnal Pendidikan Vol. 2 No. 3, STAI Al-Khairat Pamekasan, 2018.

- Satiadarman, Monty P. dan Fidelis E. Waruwu, *Mendidik Kecerdasan; Pedoman Bagi Orang Tua dan Guru dalam Mendidik Anak Cerdas*, (Jakarta: Pustaka Populer Obor, 2013).
- Smith, S.C. & Piele, P.K., *School Leadership*. (4rded.), Thousand Oaks: Corwin Press, 2006.
- Shapiro, E. Lawrence. terj. Alex Tri Kantjono, *Mengajarkan EmotionalIntelligent Pada Anak*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2003.
- Suharsono, *Melejitkan IQ, IE, dan IS*. Depok: Inisiasi Press, 2004.
- Saifullah, Ach. dan Nine Adien Maulana. *Melejitkan Potensi Kecerdasan Anak*. Jogjakarta: Katahati, 2005.
- Sobri. dkk. *Pengelolaan Pendidikan*, Yogyakarta: Multi Pressindo, 2009.
- Susetya, Wahyu, *Kepemimpinan Jawa*, Jakarta: Narasi, 2007.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif. Kualitatif. Dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Suryosubroto, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Bina Aksara, 1998.
- Sanzo, K.L., Sherman, W.H., & Clayton, J., *Leadership Practices of Successful Middle School Principals*, Journal of Educational Administration. 2010.
- Sudardi, Bani, *Sastra Sufistik: Internalisasi Ajaran-ajaran Sufi dalam Sastra Indonesia*, Surakarta: Tiga Serangkai, 2003.
- Susetya, Wawan, *Kepemimpinan Jawa*, Yogyakarta: Narasi, 2007.
- Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press, 2005.
- Syukur, Fatah, *Managemen Pendidikan Berbasis Pada Madarasah*, Semarang: PT. Pustaka Rizki Putra, 2012.
- Tebba, Sudirman, *Kecerdasan Sufistik Jembatan Menuju Makrifat*, Jakarta: Kencana, 2014.
- Thoha, Miftah, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: Rajawali Press, 2007.
- Uno, Hamzah B., *Orientasi Baru dalam Psikologi Pembelajaran*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015).

- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Madrasah*, Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2007
- Winardi, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Manajemen*, Bandung: Penerbit Alumni, 1983.
- Wirawan, 2013, *Kepemimpinan teori psikologi, Prilaku organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2013
- Woodward, Mark, R., *Islam Jawa: Kesalehan Normatif Versus Kebatinan*. Alih Bahasa oleh Hairus Salim HS, Yogyakarta: LKIS, 1999.
- Zamroni & Umiarso, *ESQ & Model Kepemimpinan*, Semarang: raSAIL Media, Group, 2011.