



Rahmawati

KEPEMIMPINAN JAWA

Kepala Madrasah dalam
Mengembangkan Emotional
Spiritual Quotient (ESQ)
Warga Madrasah

Kepemimpinan Jawa

Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Emotional
Spiritual Quotient (ESQ) Warga Madrasah

Sanksi pelanggaran Pasal 113 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/ atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/ atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

Rahmawati

Kepemimpinan Jawa

Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Emotional
Spiritual Quotient (ESQ) Warga Madrasah



MULTI PUSTAKA UTAMA

**Kepemimpinan Jawa Kepala Madrasah dalam
Mengembangkan *Emotional Spiritual Quotient*
(ESQ) Warga Madrasah**

Hak Cipta dilindungi Undang-undang

All Rights Reserved

Hak Cipta 2022 pada Penulis

Hak penerbitan pada Penerbit Multi Pustaka Utama. Siapa saja yang ingin memperbanyak sebagian isi buku ini dalam bentuk atau cara apa pun harus mendapatkan izin tertulis dari penulis dan penerbit.

Penulis

Rahmawati

Editor

Umi Arifah dan Sulis Rokhmanto

Layout

@mh.afnan_

Desain Sampul

RGBDesain

Cetakan I, November 2022

ISBN: 978-623-88205-9-7

Diterbitkan Oleh:

CV Multi Pustaka Utama

Jl. Ori I No. 6 Papringan, Depok, Caturtunggal, Sleman,
DI Yogyakarta

Telp. 0813-2843-1101

Email: redaksi.multipustaka@gmail.com

Web: <http://multipustaka.com/>

Kata Pengantar

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.

Tugas kepemimpinan yaitu mengepalai, menuntun, memandu, mengemudikan dan mengarahkan gerak langkah pada suatu kelompok yang dipimpinnya untuk 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.

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.

Penulis sadar bahwa dalam penyusunan buku ini masih terdapat banyak kekurangan. Namun, terlepas dari kekurangan yang ada, kritik dan saran yang konstruktif sangat penulis harapkan untuk perbaikan di masa yang akan datang.

Kebumen, April 2022

Penulis

Daftar Pustaka

Kata Pengantar	v
Daftar Pustaka	vii
Bab I Pendahuluan	1
Bab II Kepemimpinan Jawa Kepala Madrasah dalam Meningkatkan <i>Emotional Spiritual Quotient</i> (ESQ)	13
A. Kepemimpinan Jawa	13
1. Pengertian Kepemimpinan	13
2. Kepemimpinan Jawa	19
3. Teori Kepemimpinan	30
B. Gaya Kepemimpinan	33
1. Pengertian Gaya Kepemimpinan	33
2. Gaya Pemimpin.....	35
3. Model Kepemimpinan	36
4. Sifat Pemimpin.....	44
C. Kepala Madrasah	49
1. Pengertian Kepala Sekolah/Madrasah	49
2. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah/ Madrasah.....	51
3. Peranan Kepala Madrasah	53

D. <i>Emotional Spiritual Quotient</i> (ESQ).....	67
1. Definisi Kecerdasan (<i>Quotient</i>).....	67
2. Definisi ESQ (Kecerdasan Emosi dan Spiritual).....	68
Bab II Kepemimpinan Jawa Kepala Madrasah Meneladani Bawahan dalam Meningkatkan <i>Emotional Spiritual Quotient</i> (ESQ).....	77
A. Memberi Contoh dalam Perilaku dan Pekerjaan	78
B. Bersikap Santun.....	79
Bab III Kepemimpinan Jawa Kepala Madrasah Memberikan Gagasan dalam Meningkatkan <i>Emotional Spiritual Quotient</i> (ESQ).....	83
A. Selalu Membantu Mengatasi Permasalahan Guru dan Orang Tua Siswa.....	83
B. Memberikan Arahan Kepada Guru.....	86
C. Kepala Madrasah Selalu Memberikan Motivasi Kepada Guru dalam Menyelesaikan Pekerjaan	89
Bab IV Kepemimpinan Jawa Kepala Madrasah Agar Bawahan Mematuhi Pimpinan dalam Meningkatkan <i>Emotional Spiritual Quotient</i> (ESQ).....	91
A. Pemberian Kepercayaan dalam Distribusi Tugas	92
B. Kepala Madrasah Memantau Pekerjaan Guru.....	94
C. Kepala Madrasah Memberikan Tanggung Jawab Penuh Kepada Guru dalam Menyelesaikan Pekerjaan	95
D. Kepala Madrasah Memberikan Pujian dan Insentif Kepada Guru Bila Menyelesaikan Pekerjaan dengan Baik.	97
Penutup.....	99
Daftar Pustaka.....	101
Tentang Penulis	107

Bab I

Pendahuluan

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 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

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 dengan ungkapan *berbudi bawa leksana, bau dendha nyakrawati, amirul mukminin kalifatullah*

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

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

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 tingkatan 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 nonformal 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, 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. 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 lainnya.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 pengingat ilmu dan konsep sebuah langkah kongkret dan aplikatif yang bisa di gunakan oleh pribadi manusia, yaitu sikap *leadership of change condduction*

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

through experiential learning (based on integration of IQ, EQ, and SQ) (kepemimpinan dalam perubahan melalui pendekatan *experiential 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.

Penelitian berkaitan dengan pengembangan kecerdasan spiritual guru yang dilakukan Ali Muklisin dinyatakan bahwa pengembangan spiritual guru di SDI Al-Fath dan MIN Doko dilakukan melalui latihan dan pengamalan dalam kehidupan sehari-hari baik di luar maupun di dalam sekolah serta tertanam nilai-nilai Kehidupan yang Islami.⁷ Sedangkan menurut Poniman terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual terhadap profesionalisme guru baik secara parsial maupun simultan pada SMK Negeri di kota Bandar Lampung.⁸

Akmal Al Ahyadi dalam penelitiannya terkait *emotional spiritual quotient* (ESQ) menurut Ary Ginanjar Agustian menyatakan bahwa *Pertama*, konsep ESQ Ary Ginanjar Agustian memadukan integrasi IQ, EQ, dan SQ melalui prinsip tauhid. Dengan kesadaran tauhid,

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

⁷ 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)

⁸ 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)

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 Gianjar 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).⁹

Ali Ridho menyatakan kepala sekolah memberikan sebagian kepemimpinannya kepada bawahan, sehingga merasa turut bertanggung jawab terhadap pelaksanaan program pendidikan dan pengajaran di sekolah.¹⁰ Melalui pendekatan kepemimpinan moral spiritual tiga tahapan dalam pembentukan karakter yakni moral *knowing*, moral *feeling*, and moral *action* lebih mudah diimplementasikan melalui proses pembelajaran.¹¹

Berdasarkan beberapa kajian yang telah dilakukan, kepemimpinan mengembangkan *Emotional Spiritual Quotient* (ESQ) dalam sebuah lembaga pendidikan perlu untuk dilakukan. Kajian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif yang berusaha memahami dan menafsirkan makna suatu peristiwa interaksi tingkah laku

⁹ Akmal Al Ahyadi, *Emotional Spiritual Quotient (ESQ) Menurut Ary Ginjar Agustian dan Relevansinya dengan Pengembangan Kompetensi Spiritual dan Kompetensi Sosial Kurikulum 2013*, (Semarang: Tesis Mahasiswa Program Pascasarjana IAIN Walisongo, tahun 2018)

¹⁰ Ali Ridho, *ESQ Dalam Kepemimpinan Pendidikan*, (Jurnal Pendidikan Vol. 2 No. 3, STAI Al-Khairat Pamekasan, 2018).

¹¹ 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)

manusia dalam situasi tertentu menurut perspektif peneliti sendiri. Penelitian memberikan gambaran yang terperinci mengenai proses atau urutan-urutan suatu kejadian.¹²

Penelitian dilakukan dengan pendekatan 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.¹³ Karakteristik penelitian kualitatif diantaranya: 1) penelitian 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.¹⁴ Jenis penelitian yang digunakan 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.¹⁵

Subjek penelitian dilakukan pada MA GUPPI Rakit Banjarnegara. Menurut Suharsimi Arikunto subjek penelitian adalah yang dituju untuk diteliti oleh peneliti untuk menjadi pusat perhatian atau sasaran peneliti.¹⁶ Adapun sumber data adalah subyek dari mana data diperoleh.¹⁷ Sumber data yang sangat penting dalam

¹² Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019), h. 4

¹³ Ahmad Tanzeh, *Metodologi Penelitian Praktis* (Yogyakarta: Teras 2011), 64.

¹⁴ Lexy J. Moelong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1999), 24.

¹⁵ Deddy Mulyana, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003), h. 201

¹⁶ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2010), h. 145

¹⁷ Sukardi, *Metode Penelitian Pendidikan, Kompetensi dan Prakteknya*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 107.

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.*¹⁸ Sumber data terdiri dari kepala sekolah, waka kurikulum serta guru dalam melaksanakan pembelajaran. Sedangkan sumber data dari sisi *place* diperoleh dari profil MA GUPPI Rakit Banjarnegara dan data pendukung lainnya.

Penelitian ini menggunakan teknik kualitatif dalam pengumpulan data yang terdiri dari observasi partisipan, wawancara mendalam, *life history*, analisis dokumen, catatan harian peneliti (rekaman pengalaman dan kesan peneliti pada saat pengumpulan data), dan analisis media.¹⁹ Pengumpulan data sebagaimana yang dikemukakan oleh Bogdan dan Biklen yaitu observasi, wawancara, dokumentasi.²⁰ Observasi dilakukan untuk menggali data dari sumber data yang berupa peristiwa, tempat, benda, rekaman dan gambar.²¹ Dokumentasi adalah suatu metode untuk memperoleh informasi mengenai barang-barang tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya.²² 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.

¹⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif Dan Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2008), h. 318.

¹⁹ Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial Lainnya*, (Jakarta: Kencana, 2011), h. 143.

²⁰ Bogdan dan Biklen, *Qualitative Research for Education An Introduction to Theory and Methods*, (Boston: Allyn and Bacon Inc, 1998), h. 119-143.

²¹ Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), h. 199-203.

²² Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian ...*, h. 131

Analisis data dilakukan dengan triangulasi yang didefinisikan oleh Lexy J. Moleong adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data.²³ 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, mensintesiskan, mencari pola dan menemukan apa yang bermakna.²⁴

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 tentang mereduksi data, menyajikan data, dan menarik kesimpulan.²⁵

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis kepemimpinan jawa kepala madrasah dalam meneladani bawahan dan memberikan gagasan dalam meningkatkan *Emotional Spiritual Quotient* (ESQ). Selain itu dilakukan analisis tentang kepemimpinan jawa kepala madrasah agar bawahan mematuhi pemimpin dalam meningkatkan *Emotional Spiritual Quotient* (ESQ) di Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara.

²³ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian ...*, h. 178

²⁴ Bogdan dan Biklen, *Qualitatif Research for Education an Introduction the Theory and Methode*, (London : Tanpa penerbit, 1982), h. 145

²⁵ Matthew B. Milles, Michhael Huberman, *Analisis data Kualitatif*, (Jakarta : UI Press, 1992), h. 16-19

Kepemimpinan Jawa Kepala Madrasah dalam Meningkatkan *Emotional Spiritual Quotient* (ESQ)

A. Kepemimpinan Jawa

1. 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.²⁶

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.²⁷ Sedangkan menurut Stephen P. Robbins kepemimpinan adalah “kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian.”²⁸

²⁶ Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara budaya organisasi*, (Malang:Aditya media publishing, 2012), h. 37

²⁷ Jamal Ma'mur Asmani, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional: Panduan Quality Control Bagi Para Pelaku Lembaga Pendidik*, (Yogyakarta:Diva Press. 2009), h. 94

²⁸ Stephen P. Robbins, *Essentials of Organizational Behavior*, (Prentice-HI, 1983), h. 112

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: a) adanya usaha dari pemimpin untuk mempengaruhi orang lain; dan b) 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 kepemimpinan dapat dijadikan sebagai salah satu sarana dalam menggerakkan dan sebagai salah satu fungsi dari manajemen.²⁹

Menurut Sondang P. Sogian sebagaimana dikutip oleh Hendiyat Soetopo dan Waty Soemanto, kepemimpinan merupakan motor atau daya penggerak pada sumber-sumber dan alat-alat (*recourses*) tersedia bagi suatu organisasi.³⁰ 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.³¹

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.”³²

²⁹ Stephen P. Robbins, *Essentials of Organizational...*, h. 4.

³⁰ Hendiyat Soetopo, dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bina Aksara, 1984), h.1

³¹ Hendiyat Soetopo, dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi ...*, h.1.

³² Ahmad Rohani dan Abu Ahmadi, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 1991), h. 87

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.³³

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.³⁴

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

³³ Wirawan, 2013, *Kepemimpinan teori psikologi, Prilaku organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2013), h. 7

³⁴ Dirawat, dkk, 1983, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 2003), h. 23

perubahan yang perlu, khususnya perubahan yang signifikan.³⁵

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: a) kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut; b) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang; c) adanya 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: a) Kepemimpinan dilihat sebagai serangkaian proses atau tindakan; b) Adanya tujuan yang hendak dicapai bersama; c) Fungsi kepemimpinan itu adalah untuk mempengaruhi, menggerakkan orang lain dalam kegiatan atau usaha bersama; d) Kegiatan atau proses memimpin untuk antar beberapa pemberian contoh atau bimbingan kegiatan atau usaha yang terorganisasi; e) Kegiatan tersebut berlangsung dalam organisasi formal; f) Kepemimpinan juga diterjemahkan ke dalam istilah: sifat-sifat perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari suatu jabatan administrasi.³⁶

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

³⁵ Jhon Kotter, *What Leaders really Do*, Kepemimpinan dan Perubahan, alih bahasa, Julius A. Mulyadi, (Jakarta: Erlangga, 2001), h. 10

³⁶ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2007), h. 17

lima komponen sebagai berikut: a) Pemimpin adalah orang yang mengarahkan pengikut, melahirkan kinerja/aktivitas; b) Pengikut adalah orang yang bekerja di bawah pengaruh pemimpin; c) Konteks adalah situasi (formal atau tidak formal, sosial atau kerja, dinamis atau statis, darurat atau rutin, rumit atau sederhana sesuai hubungan pemimpin dan pengikut; d) Proses adalah tindakan kepemimpinan, perpaduan, memimpin mengikut, bimbingan menuju pencapaian tujuan, pertukaran dan membangun hubungan; e) Hasil adalah yang muncul dari hubungan pemimpin, pengikut dan situasi (rasa hormat, kepuasan dan kualitas produk).³⁷

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.³⁸ *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. *Organizational maintenance*, pendekatan ini dapat dilakukan melalui pengamatan terhadap sikap bawahan dan orientasi pemimpin terhadap bawahan

³⁷ Sobri. dkk. *Pengelolaan Pendidikan*, (Yogyakarta: Multi Pressindo, 2009), h. 5-6

³⁸ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala ...*, h. 49

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.

Meskipun terdapat perbedaan dari definisi kepemimpinan, terdapat kesamaan asumsi yang bersifat umum yaitu: ³⁹

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

Seseorang pemimpin, baik ia merupakan pemimpin formal maupun informal dalam menjalankan atau melaksanakan kepemimpinan yang dengan sendirinya akan terlihat perbedaan: ⁴⁰

- a. derajatnya
- b. bobotnya
- c. daerah jangkauannya
- d. sasaran-sasarannya

³⁹ Wahyosumidjo, *Kepemimpinan ...*, h. 17.

⁴⁰ Winardi, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Bandung: Penerbit Alumni, 1983), h. 63.

2. Kepemimpinan Jawa

a. 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 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.⁴¹

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.⁴²

⁴¹ Fachry Ali, *Refleksi Paham Kekuasaan Jawa dalam Indonesia Modern*, (Jakarta: Gramedia, 1996), h. 3-4

⁴² Chris Barker, *Cultural Studies; Teori dan Praktik*, (Yogyakarta: Kreasi Wacana, 2005), h. 72

Ciri khas kepemimpinan Jawa dalam hal suksesi, antara lain: 1) pengganti pimpinan harus *trahing kusuma rembesing madu*, maksudnya masalah keturunan sangat dipertimbangkan. Trah menjadi syarat utama dalam dunia pemimpin Jawa; 2) dipilih oleh pemimpin sebelumnya, dengan jalan ditunjuk, asalkan memenuhi kriteria. Pemimpin yang ditunjuk tidak dapat menolak, melainkan harus sendika dhawuh, artinya harus mengikuti perintah; 3) tanpa ada periodisasi kepemimpinan, tergantung yang bersangkutan akan turun tahta atau belum. Biasanya kalau yang bersangkutan masih sehat wal afiat, kepemimpinan belum ada suksesi.

b. 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 kiblat yang bersifat hangabehi (total). Yang dimaksud gaya kepemimpinan 5-M meliputi lima konsep dasar kepemimpinan sebagai berikut:⁴³

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

⁴³ Suwardi Endraswara, *Falsafah Kepemimpinan Jawa Tradisional*, (Surabaya: Jaya Baya, 2008), h. 41

pemimpin harus tahu dan mengerti betul kondisi dan problem yang dihadapi rakyatnya, sehingga ia mampu mencari solusi yang efektif dan presisif. Dengan cara melek, seorang pimpinan juga menjadi tukang catat (*jurū 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: 1) Syeh Siti Jenar; 2) Malang Sumirang; dan 3) Ki Ageng Pengging. Masing-masing memiliki tradisi melek dalam menyebarkan keyakinannya.⁴⁴ Jadi, melek senantiasa mereka bangun agar ajaran yang disebarkan tepat sasaran. Pimpinan apa pun, kiranya perlu melek, seperti melek huruf, melek kemajuan, dan melek 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 dipimpinya. 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

⁴⁴ Fachry Ali, *Refleksi Paham Kekuasaan ...*, h. 6

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.

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 managemen*.

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 *peprilaku 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-tidaknya 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 bagus 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-tidaknya 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.

c. 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.⁴⁵ Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

- 1) *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 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. Walaupun nuansa desentralisasi sudah ada, ditambah lagi dengan otonomi daerah, monosentralistik masih sering terasa.⁴⁶ 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

⁴⁵ Suwardi Endraswara, *Falsafah kepemimpinan Jawa*, (Yogyakarta: Narasi, 2013), h. 14

⁴⁶ Clifford Geertz, *Kebudayaan dan Politik*, (Yogyakarta: Kanisius, 1992), h. 171

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 leksana, 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).

- 2) *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.⁴⁷

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.⁴⁸ 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.

- 3) *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).

⁴⁷ Mark, R. Woodward, *Islam Jawa: Kesalehan Normatif Versus Kebatinan*. Alih Bahasa oleh Hairus Salim HS, (Yogyakarta: LKIS, 1999), h. 61

⁴⁸ Poerbatjaraka, *Kapustakan Djawi*, (Jakarta: Djambatan, 2012), h. 45

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.

- 4) *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.⁴⁹ Hal ini 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.

d. Perilaku Kepemimpinan Jawa

Menurut Susetya, konsep kepemimpinan jawa terdiri dari tiga pokok perilaku yaitu pemimpin yang memberi contoh kepada

⁴⁹ Bani Sudardi, *Sastra Sufistik: Internalisasi Ajaran-ajaran Sufi dalam Sastra Indonesia*, (Surakarta: Tiga Serangkai, 2003), h. 54

bawahan, pemimpin yang selalu memiliki gagasan-gagasan atau pemikiran yang cemerlang, pemimpin yang senantiasa dipatuhi oleh bawahannya. Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:⁵⁰

1) 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.⁵¹ Contoh yang baik harus ditunjukkan oleh pemimpin, misalnya kedisiplinan kerja, kejujuran, serta sifat mulia seorang pemimpin senantiasa akan dilihat dan dicontoh oleh bawahannya.

2) 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 pimpinannya.⁵² 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.

3) Pemimpin yang Dipatuhi

Susetya 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

⁵⁰ Wawan Susetya, *Kepemimpinan Jawa*, (Yogyakarta: Narasi, 2007), h. 45-55

⁵¹ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala ...*, h. 126

⁵² Wawan Susetya, *Kepemimpinan Jawa...*, h. 46

sesuai dengan harapan pemimpin.⁵³ Artinya bawahan akan selalu mematuhi peminannya Proses mengarahkan ini merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, ketika bawahannya memerlukan solusi, penyelesaikan 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.

3. 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 sebagai pemimpin yaitu kemampuan politis, kemampuan pengajaran, kemampuan interpersonal dan kemampuan teknis.⁵⁴

Kepala sekolah/madrasah menurut Bafaadal 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.⁵⁵

⁵³ Wawan Susetya, *Kepemimpinan Jawa...*, h. 51

⁵⁴ Rasmianto, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Berwawasan Visioner-Transformatif Dalam Otonomi Pendidikan*, (Malang: Jurnal el-Harakah. 2003), h. 17

⁵⁵ Ibrahim Bafaadal, *Supervisi Pengajaran: Teori dan Aplikasi Dalam Membina Profesional*

Menurut Mulyadi menyebutkan bahwa teori kepemimpinan juga membicarakan bagaimana seseorang menjadi pemimpin atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin.⁵⁶ 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:⁵⁷

a. 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.⁵⁸

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

b. 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

Guru, (Jakarta: PT.BumiAksara, 2016), h. 44

⁵⁶ Mulyadi, *Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Budaya Madrasah*, (Malang: el-Hikmah, 2010), h. 44

⁵⁷ Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 7.

⁵⁸ Sudarwan Danim, *Kepemimpinan ...*, h. 7.

cukup tentang kepemimpinan.⁵⁹ Jadi dalam hal ini seseorang yang ingin menjadi pemimpin dituntut untuk mempelajari ilmu kepemimpinan dan ilmu-ilmu lainnya yang mempunyai keterkaitan dengan kepemimpinan.

c. 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.⁶⁰

d. 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 diperolehnya, dan (3) Kegiatan sendiri untuk mengembangkan bakat kepemimpinan tersebut.⁶¹

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.

⁵⁹ Siti Patimah, *Manajemen Kepemimpinan Islam; Aplikasinya dalam Organisasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2015), h. 32

⁶⁰ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2015), h. 33

⁶¹ Imam Mujiono, *Kepemimpinan dan Keorganisasian*, Yogyakarta: UII Press, 2002), h. 18

B. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik.⁶² 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.”⁶³

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.*”⁶⁴

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, 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

⁶² Poerwadarminta, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2010), h. 215

⁶³ Bisri Mustofa dan Elisa Vindi Maharani, *Kamus Lengkap Sosiologi*, Yogyakarta: Panji Pustaka, 2011), h. 115

⁶⁴ Smith, S.C. & Piele, P.K. (2006). *School Leadership*. (4thed.). (Thousand Oaks: Corwin Press, 2006), h. 77

yang ditunjukkan oleh pemimpin dan diketahui pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain.”⁶⁵

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 demokratis apabila kondisi menuntutnya demikian.”⁶⁶

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 demokratis, 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.”⁶⁷ Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan dipengaruhi perilaku orang yang dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Dengan demikian gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula di katakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang di sukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan adalah sikap, gerak-gerik, atau penampilan yang dipilih pemimpin

⁶⁵ Priansa, Donni Juni dan Rismi Somad, 2014, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Alfabeta, 2014), h. 200-201

⁶⁶ Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan Konsep dan Aplikasi*, (Purwokerto: STAIN Press, 2010), h. 51-52

⁶⁷ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: Rajawali Press, 2007), h. 22

dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya. Gaya yang dipakai seorang pemimpin satu dengan yang lainnya berbeda, tergantung pada situasi dan kondisi kepemimpinannya.

2. 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.⁶⁸ Ketiganya ialah:

a. 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.

b. 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 lemahnya perhatian terhadap pelaksanaan tugas dan hasil yang hendak dicapai.

c. Gaya Mengutamakan Hasil

Pemimpin dengan gaya ini menaruh perhatian yang besar dan keinginan yang kuat untuk mencapai hasil yang maksimal,

⁶⁸ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta, Gadjah Mada University Press), h. 153.

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.

3. Model Kepemimpinan

Adapun model kepemimpinan adalah sebagai berikut:

a. 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.⁶⁹

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:

- 1) Keistimewaan kepribadian mendasari perilaku kepemimpinan kharismatik.
- 2) Pemimpin selalu mengajak orang-orang yang dipimpinnya berbuat sesuatu yang diridhoi Allah SWT.
- 3) Pemimpin dan kepemimpinannya dipandang istimewa karena sifat-sifat kepribadiannya mengagumkan dan berwibawa.⁷⁰

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

⁶⁹ Anasom, *Op.Cit.*, h. 10.

⁷⁰ Max Weber, *Ekonomi and Society*, (London: UC Press, 1978), h. 217.

بَعْضِ دَرَجَاتٍ لِيَبْلُوكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ ۗ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ
وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ

Artinya: "Dan Dialah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu Amat cepat siksaan-Nya dan Sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.⁷¹

b. Paternalistik

Yaitu kepemimpinan yang bersifat kebabakan, 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.⁷²

c. Otokratik

Yaitu kepemimpinan yang berdasarkan atas kekuasaan mutlak segala keputusan berada di satu tangan.⁷³ 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 Rasul Nya Muhammad SAW. Kepemimpinan otoriter

⁷¹ Yayasan Penyelenggara Penterjemah Al-Qur'an Departemen Agama RI, *Op.Cit.*, h. 217.

⁷² Muhtarom, *Op.Cit.*, h. 20.

⁷³ Pandji Anoraga, *Psikologi Kepemimpinan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1992), h. 7-8.

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 memperturukkan larangan-Nya.

d. *Laissez Faire*

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 *laissez faire* ini bukanlah pemimpin yang diharapkan oleh masyarakat, karena tidak mampu memimpin, *manage*, dan mengontrol jalannya roda organisasi atau kelembagaan.⁷⁴

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.⁷⁵

⁷⁴ Muhtarom, *Op. Cit.*, h. 20.

⁷⁵ Hendiyat Soetopo & Wasty Soemanto, *Op. Cit.*, h. 8.

e. Populistik

Yaitu pemimpin yang dapat membangun solidaritas anggota. Kepemimpinan yang bercorak populistik ini adalah pemimpin yang memegang teguh nilai-nilai masyarakat tradisional dan mengutamakan kehidupan nasionalisme yang sering dikaitkan dengan modernitas tradisional.⁷⁶

f. Eksekutif

Yaitu kepemimpinan yang menyelenggarakan tatanan administrasi secara efektif. Kepemimpinan yang bercorak eksekutif ini adalah kepemimpinan yang melaksanakan sistem administrasi dan birokrasi yang efisien untuk memerintah.

g. 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.⁷⁷

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.

⁷⁶ Kartini, Kartono, *Op. Cit.*, h. 71.

⁷⁷ *Ibid.*, h. 72.

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.⁷⁸

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

وَلَا تَلْبِسُوا الْحَقَّ بِالْبَاطِلِ وَتَكْتُمُوا الْحَقَّ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ

Artinya: "Dan janganlah kamu campur adukkan yang hak dengan yang bathil dan janganlah kamu sembunyikan yang hak itu, sedang kamu mengetahui".⁷⁹

Selain gaya kepemimpinan di atas, James Owens dalam suatu matrik dalam buku Kyai, Kepemimpinan dan Patronase oleh Anasom menggambarkan lima gaya kepemimpinan sebagai berikut:⁸⁰

a. 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).

⁷⁸ Yusuf Udaya, (ed.), *Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta: Iskandarsyah, 1998), h. 121.

⁷⁹ Yayasan Penyelenggara Penterjemah Al-Qur'an Departemen Agama RI, *Op.Cit.*, h. 16.

⁸⁰ Anasom, *Op.Cit.*, h. 7-9

b. 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.

c. Diplomatis

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.

d. 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.

e. *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.⁸¹

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

⁸¹ Hendiyat Soetopo, dan Wasty Soemanto, *Op.Cit.*, h. 13.

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*).⁸²

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

4. Sifat Pemimpin

Menurut George R Terry dalam bukunya *Principles of Management*, sebagaimana yang dikutip Kartini Kartono, menuliskan sepuluh sifat pemimpin yang unggul:⁸³

a. Kekuatan

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

b. Stabilitas emosi

Pemimpin semestinya memiliki stabilitas emosi untuk mewujudkan lingkungan sosial yang harmonis. Dengan memiliki

⁸² Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1994), h. 73.

⁸³ *Ibid.*, h. 58.

stabilitas emosi, ia tidak akan mudah marah, tidak mudah tersinggung dan tidak mudah meledak-ledak secara emosional.

c. 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 perilaku anggota, agar dapat menilai kelebihan dan kelemahan anggota.

d. 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.

e. 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.

f. 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.

g. 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.

h. 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.

i. 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.

j. 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 Syafie, bahwa sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin di antaranya adalah: ⁸⁴

⁸⁴ Inu Kencana Syafie, *Al Qur'an dan Ilmu Administrasi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), h. 74-75.

- a. Energi jasmani dan saraf (*physical and nervous energy*)
- b. Kepastian maksud dan arah (*a sense of purpose and direction*)
- c. Perhatian besar (*enthusiasme*)
- d. Persahabatan dan ketulusan (*friendliness and affection*)
- e. Menyatu (*integrity*)
- f. Kecakapan teknis (*technical mastery*)
- g. Mudah keputusannya (*decisiveness*)
- h. Cerdas (*intelligence*)
- i. Kecakapan mengajar (*teaching skill*)
- j. Keyakinan (*faith*)

Selain sifat-sifat yang harus dimiliki, seorang pemimpin juga harus memiliki syarat-syarat kepribadian tertentu antara lain:⁸⁵

- a. Memiliki kesehatan jasmani dan rohani yang baik.
- b. Berpegang teguh pada tujuan yang dicapai
- c. Bersemangat
- d. Cakap dalam memberi bimbingan
- e. Jujur
- f. Cerdas
- g. Cakap di dalam mengajar dan menaruh kepercayaan yang baik dan berusaha untuk mencapainya.
- h. 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 sebagai berikut: “Menghadapi segala macam

⁸⁵ Hendiyat Soetopo dan Wasty Sumanto, *Op.Cit.*, h. 13.

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.⁸⁶

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). 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

Artinya: *Tiadalah Kami mengutus kamu, melainkan untuk (menjadi) rahmat bagi semesta alam.*⁸⁷

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*).

⁸⁶ A.M. Mangunhardja, S.J., *Op.Cit.*, h. 4-6.

⁸⁷ 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.

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.

C. Kepala Madrasah

1. Pengertian Kepala Sekolah/Madrasah

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.⁸⁸

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.⁸⁹

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

⁸⁸ Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010), h. 145

⁸⁹ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, h. 63

pendidikan, pengalaman, usia, pangkat, dan integritas.⁹⁰ 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.⁹¹ Dengan tugas sebagai motor penggerak di atas, maka sangat diharapkan 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.”*⁹² 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.⁹³

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*

⁹⁰ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, h. 84-85

⁹¹ Sobri, dkk. *Pengelolaan Pendidikan*. (Yogyakarta: Multi Pressindo, 2009), h. 110

⁹² 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

⁹³ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), h. 80

*and to work with them in a cooperative, collegial manner.*⁹⁴ 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.

2. 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 Wahjosumidjo adalah sebagai berikut: ⁹⁵

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

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 Ngalm Purwanto memberikan penjelasan bahwa dapat dan tidaknya suatu program

⁹⁴ Sanzo, K.L., Sherman, W.H., & Clayton, J., *Leadership Practices of Successful Middle School Principals*. (Journal of Educational Administration. 2010), h. 41

⁹⁵ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, h. 82

pendidikan dan tercapai tidaknya tujuan pendidikan itu sangat tergantung pada kecakapan dan kebijakan kepala sekolah sebagai pemimpin.⁹⁶

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.⁹⁷ 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.⁹⁸ 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.

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.⁹⁹

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

⁹⁶ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), h. 101

⁹⁷ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), h. 84

⁹⁸ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi ...*, h. 101

⁹⁹ Suryosubroto, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Bina Aksara, 1998), h. 141

yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan, maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses pendidikan secara efektif dan efisien.¹⁰⁰

Kepala sekolah merupakan peran sentral dalam semua pelaksanaan manajemen di sekolah. Amstrong 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.*¹⁰¹ 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 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.

3. Peranan Kepala Madrasah

a. Kepala sekolah sebagai *Edukator* (pendidik)

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan gurumerupakan pelaksanaan dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepalasekolah menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangankurikulum dan kegiatan

¹⁰⁰ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), h. 11

¹⁰¹ Armstrong, *Armstrong's handbook of management and leadership: A guide to managing for result.* (2nded). (London and Philadelphia: Kogan Page, 2009), h. 3

mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya.¹⁰²

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 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

¹⁰² Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Yogyakarta: GavaMedia, 2011) h. 30

pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar kejenjang pendidikan yang lebih tinggi.¹⁰³

b. 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 memberikankesempatan 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 professional dan sebagainya.¹⁰⁴

Melakukan peran dan fungsi sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melaluikerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenagakependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. *Pertama*; memberdayakan tenaga kependidikan melauai kerja sama atau kooperatif dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, 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 hars 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.¹⁰⁵

¹⁰³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah ...*, h.99-100

¹⁰⁴ Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai...*, h. 31

¹⁰⁵ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah ...*, h. 103-104

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.¹⁰⁶

c. 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.¹⁰⁷ 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.¹⁰⁸

Kepala sekolah sebagai administrator, khususnya dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas sekolah, dapat dianalisis berdasarkan seberapa 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

¹⁰⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoretik dan permasalahannya*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), h. 100-101

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

¹⁰⁸ Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai...*, h. 31

samping berorientasi terhadap tugas, kepala sekolah juga harus menjaga hubungan manusia 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.¹⁰⁹

d. 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 yang disupervisi selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekuarangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulan dalam melaksanakan pembelajaran.¹¹⁰

e. Kepala sekolah sebagai *Leader* (pemimpin)

Peran kepala sekolah sebagai leader adalah kepala sekolah harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan

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

¹¹⁰ Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai...*, h. 31-32

kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Di antara pakar yang membicarakan masalah kepemimpinan adalah Koontz, O'Donnel dan Wehrich bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan itu merupakan pengaruh, atau proses mempengaruhi orang lain, sehingga dengan penuh kemauan berusaha kearah tercapainya tujuan organisasi.¹¹¹

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 yangtelah ditetapkan.

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

- 1) Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat percaya diri kepada guru, staf dan siswa dalam melaksanakantugasnya.
- 2) Memberi bimbingan dan mengarahkan pada guru, staf dan para siswaserta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan kemajuan sekolah.

f. Kepala sekolah sebagai *Inovator*

Peran kepala sekolah sebagai inovator adalah kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif

¹¹¹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; ...*, h. 103

g. 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 peraturan 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:

- 1) *Integration*, yaitu tindakan-tindakan yang mengarah pada peningkatan koordinasi.
- 2) *Communication*, yaitu tindakan-tindakan yang mengarah pada meningkatnya saling pengertian dan penyebaran informasi.
- 3) *Product emphasis*, yaitu tindakan-tindakan yang berorientasi pada volume pekerjaan yang dilakukan.
- 4) *Fronternization*, yaitu tindakan-tindakan yang menjadikan pemimpin menjadi bagian dari kelompok.
- 5) *Organization*, yaitu tindakan-tindakan yang mengarah pada perbedaan dan penyesuaian daripada tugas-tugas.
- 6) *Evaluation*, yaitu tindakan-tindakan yang berkenaan dengan pendistribusian ganjaran-ganjaran atau hukuman-hukuman.
- 7) *Initation*, yaitu tindakan yang menghasilkan perubahan-perubahan pada kegiatan organisasi.
- 8) *Domination*, yaitu tindakan-tindakan yang menolak pemikiran-pemikiran seseorang atau anggota kelompoknya.¹¹²

¹¹² Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2006), h. 58

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.¹¹³

Pelaksanaannya, 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 perkembangan 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 sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *educator,*

¹¹³ Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011), h. 156-157

manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator (EMASLIM).¹¹⁴

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.¹¹⁵

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 sikap aktifnya dalam mencapai tujuan. Mereka aktif dan kreatif, membentuk idedaripada menanggapi untuk mereka. Kepemimpinan kepala sekolah cenderung mempengaruhi perubahan suasana

¹¹⁴ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah ...*, h. 97-98

¹¹⁵ Marno & Triyo Supriyatno, *manajemen dan kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung : Refika Aditama, 2008), h. 35

hati, menimbulkan kesan dan harapan, dantepat 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 yangdipimpinnya.

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 di atas 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.¹¹⁶

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 terjai proses kepemimpinan.

Dapat ditegaskan bahwa keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh mutu kepemimpinan yang dimiliki orang-orang yang diangkat atau disertai tanggung jawab sebagai manajer atau pemimpin dalam suatu organisasi.¹¹⁷

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

¹¹⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; ...*, h. 81-82

¹¹⁷ Syafaruddin, *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 secara 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 ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ
مِنْكُمْ ۖ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ
تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ ءَالِ ءَآخِرِ ۚ ذَٰلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

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.”¹¹⁸

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.¹¹⁹

Kepala sekolah mempunyai tugas memimpin seluruh pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan pengajaran sekolah, uraian pekerjaan: ¹²⁰

¹¹⁸ Departemen Agama RI Al Hikmah, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, (Bandung:Diponegoro 2005), h. 87

¹¹⁹ Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu*, (Yogyakarta: Pustaka peajar, 2007), h. 16

¹²⁰ Syafaruddin, *manajemen Lembaga ...*, h. 87

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

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 berkompeteren 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 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.

D. *Emotional Spiritual Quotient (ESQ)*

1. 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.¹²¹ Jika panjang diukur dengan meter,

¹²¹ 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

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*.¹²²

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 arah tindakan jika tindakan tersebut telah dilakukan, dan *ketiga* kemampuan mengkritik diri sendiri.”¹²³

2. 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.¹²⁴

Landasan utama dalam ESQ menurut Fatah Syukur adalah kecerdasan spritual yang dalam kerangka ini dimaknai sebagai kemampuan untuk memberi makna ibadah terhadap setiap perilaku

¹²² Hamzah B. Uno, *Orientasi Baru dalam Psikologi Pembelajaran*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), h. 59-60

¹²³ Agus Efendi, *Revolusi Kecerdasan Abad 21*, (Bandung: Alfabeta, 2015), h. 81

¹²⁴ 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

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.¹²⁵

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.¹²⁶ 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.¹²⁷

Menurut Reuven Bar-On, sebagaimana yang dikutip oleh Sudirman Tebba menjelaskan bahwa kecerdasan emosional (*emotional quotient*) sebagai serangkaian kemampuan, kompetensi dan kecakapan *non kognitif* yang mempengaruhi kemampuan-kemampuan seseorang untuk berhasil mengatasi tuntutan dan tekanan lingkungan.¹²⁸

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.¹²⁹

¹²⁵ Fatah Syukur, *Managemen Pendidikan Berbasis Pada Madarasab*, (Semarang: PT. Pustaka Rizki Putra, 2012), h. 29

¹²⁶ Muhammad Muhyidin, *Manajemen ESQ Power*, (Jogjakarta; Diva Press, 2017), h. 76

¹²⁷ Daniel Goelman, *Working with emotional intelligence* terjemahan. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta, 2015), h. 180

¹²⁸ Sudirman Tebba, *Kecerdasan Sufistik Jembatan Menuju Makrifat*, (Jakarta: Kencana, 2014), h. 13

¹²⁹ Daniel Goelman, *Kecerdasan Emosi Untuk Mencapai Puncak Prestasi*. Alih Bahasa. Alex Tri Kantjono Widodo, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2015), h. 512

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.¹³⁰

Danah Zohar dan Ian Marshall mendefinisikan kecerdasan spritual sebagaimana yang dikutip oleh Sanerya Hendrawan menjelaskan kecerdasan spritual 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.¹³¹

Pendapat lain dikemukakan oleh Monty dan Fidelis bahwa kecerdasan spritual (SQ) merupakan kesadaran dalam diri kita yang membuat kita menemukan dan mengembangkan bakat-bakat bawaan, intuisi, otoritas batin, kemampuan membedakan yang salah dan benar serta kebijaksanaan.¹³²

Kecerdasan spritual 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.¹³³

¹³⁰ Zamroni & Umiarso, *ESQ & Model Kepemimpinan*, (Semarang: raSAIL Media, Group, 2011), h. 55

¹³¹ Sanerya Hendrawan, *Spiritual Management: From Personal Enlightenment Toward God Corporate Governance*, (Bandung: PT Mizan Pustaka, 2009), h. 60

¹³² Monty P. Satiadarman dan Fidelis E. Waruwu, *Mendidik ecerdasan; ...*, h. 42

¹³³ Purwa Atmaja Prawira, *Psikologi Pendidikan dalam Perspektif Baru*, (Yogyakarta: ArRuzz Media, 2013), h. 168

Kecerdasan spiritual mendorong transformasi dan memberikan rasa moral kepada kehidupan individu, memungkinkan individu keluar dari batasan-batasan atau pun 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 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.¹³⁴

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.¹³⁵

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. ESQ dapat digunakan ketika seseorang berada diujung tanduk. 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.¹³⁶

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

¹³⁴ Akhmat Muhaimin Azzet. *Mengembangkan Kecerdasan Spiritual bagi Anak*, (Jogjakarta: Katahati, 2014), h. 27-28

¹³⁵ Sanerya Hendrawan, *Spiritual Management: ...*, h. 61-62

¹³⁶ Ary Ginanjar Agustian, *Rahasia Sukses ...*, h. 45

Ini diyakini merupakan kecerdasan tertinggi.¹³⁷ 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.¹³⁸ 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 membangun *emotional quotient* (EQ) yang didasari dengan hubungan antara manusia dengan Tuhannya (*spiritual quotient*).¹³⁹

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 *Intellegence Quotien* (IQ) yang tinggi, sehingga bisa berkompetisi dalam menghadapi tantangan eramodernis, sekaligus

¹³⁷ Ary Ginanjar Agustian, *Rahasia Sukses ...*, h. 45

¹³⁸ Zamroni & Umiarso, *ESQ & Model ...*, h. 19

¹³⁹ Ary Ginanjar Agustian, *Rahasia Sukses ...*, h. 286

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.¹⁴⁰

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.¹⁴¹ *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 yang terpisah dengan rasio serta *Emotional Quotien* (EQ) yang bercerai dengan *Intellegence 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).¹⁴² Keadaan pembelajaran disekolah 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.

¹⁴⁰ Zamroni & Umiarso, *ESQ & Model ...*, h. 59

¹⁴¹ A. Qodri Azizy, *Pendidikan (agama) Untuk Membangun Etika Sosial (Mendidik Anak Sukses Masa Depan: Pandai dan Bermanfaat)*, (Semarang: Aneka Ilmu, 2013), h. 58

¹⁴² Zamroni & Umiarso, *ESQ & Model ...*, h. 59

Menurut Ari Ginanjar Agustian, bahwa manusia yang mempunyai spritualitas sejati tidak akan ditemukan di tempat-tempat ibadah, melainkan di korporasi-korporasi yang sukses.¹⁴³ 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. *MissionStatement, 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 sinergi dengan orang lain atau dengan lingkungan sosialnya untuk mewujudkan tanggung jawab sosial individu. *Total Action* yaitu suatu usaha untuk membangun ketangguhan social.¹⁴⁴

¹⁴³ Ary Ginanjar Agustian, *Rahasia Sukses ...*, h. 36

Kepemimpinan Jawa Kepala Madrasah Meneladani Bawahan dalam Meningkatkan *Emotional Spiritual Quotient* (ESQ)

Kepemimpinan Kepala Madrasah meneladani bawahan dalam meningkatkan *emotional spiritual quotient* (ESQ) di Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara dalam menjalankan kepemimpinannya sudah seharusnya dapat menunjukkan sikap sebagai baik kepada bawahannya yaitu guru dan karyawannya serta anak didik. Sikap tersebut diwujudkan dalam bentuk keteladanan. Tujuan seorang pemimpin menjadi teladan adalah untuk memberikan pengaruh positif, sehingga dapat mempengaruhi orang lain. Dan inilah fungsi dari pemimpin pendidikan, yaitu dapat mempengaruhi bawahannya melalui keteladanan.

Sebagaimana disampaikan kepala Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, bahwa mempengaruhi orang lain memang tidak mudah baik melalui perintah lisan maupun tertulis. Sebagai pemimpin harus dapat melakukan itu, salah satunya adalah menjadi teladan dalam setiap sikap, perkataan dan perbuatan. Seperti misalnya, agar guru dan anak didik dapat disiplin, kepala madrasah harus memberi contoh dengan sikap dan perbuatannya. Harus datang lebih awal, pulang juga sesuai waktu, tidak membolos dalam tugas dan sebagainya. Jika pemimpinnya disiplin, bukan

tidak mungkin bawahannya akan mengikutinya, hal tersebut yang dimaksud mempengaruhi.¹⁴⁵

Pemimpin pendidikan, bukan hanya pandai dalam memberi perintah, tetapi juga dapat melaksanakan apa yang diperintahkan tersebut. Sehingga tidak ada istilah “*kepala madrasah yang cuma bisa ngajar tetapi tidak menjalankan*” dan itu tidak terjadi di Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara.

Bentuk-bentuk keteladanan Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara sebagai berikut:

A. Memberi Contoh Dalam Perilaku dan Pekerjaan

Mengenai keteladanan kepala Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara memiliki jiwa bertanggung jawab. Keteladanan ditunjukkan melalui sikap dan perbuatan dalam segala hal, baik itu kedisiplinan, menjalankan tugas, dan memberikan contoh. Teladan inilah yang sangat memberikan pengaruh kepada guru yang merasa malu rasanya ketika melihat kepala sudah hadir lebih dahulu, sementara guru datang terlambat.¹⁴⁶ Keteladanan kepala madrasah memberikan motivasi bagi guru untuk selalu mengikuti sikap dan perilakunya di madrasah untuk menjadi lebih baik. Seperti dalam menjalankan tugas, tidak membolos mengajar tanpa alasan jelas dan sebagainya.¹⁴⁷

Kepala Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara dalam menjadi teladan bagi warga madrasah bukan hanya dari sikap kedisiplinan, tetapi juga pada aspek lain seperti kerapian misalnya, dimana penampilan kepala madrasah selalu

¹⁴⁵ Wawancara dengan Imam Syafangat, selaku Kepala MA GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022.

¹⁴⁶ Wawancara dengan Endang Lestari, selaku guru MA GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, tanggal 15 Januari 2022.

¹⁴⁷ Wawancara dengan Djafar, selaku guru MA GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, tanggal 15 Januari 2022.

terlihat rapi baik dalam berpakaian dan sebagainya. Selain itu juga setiap pagi, kepala madrasah datang 15 menit sebelum bel masuk berbunyi.¹⁴⁸

Selain itu kepala Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara selalu menjadi teladan. Seperti menjalankan shalat dhuha setiap hari di madrasah, selalu mengambil sampah di halaman madrasah dan membuang ke tempat sampah, dan jpuulang setelah jam kerja selesai. Kepala madrasah juga tak jarang menyapu ruang guru ketika tidak ada guru yang menyapu. Setiap hari menyempatkan berdialog dengan guru-guru sekedar untuk bercanda agar suasana lebih santai.¹⁴⁹

Berdasarkan kondisi di atas membuktikan bahwa dalam melaksanakan kepemimpinan kepala madrasah tidak hanya memberikan perintah, tetapi yang lebih penting adalah menunjukkan sikap keteladanan dalam segala aspek, baik kedisiplinan, tanggung jawab, kebersihan dan sebagainya. Melalui keteladanan akhlak yang baik ini memiliki dampak yang besar terhadap guru dan siswa khususnya dalam sikap dan perilaku mereka. Dengan demikian upaya meningkatkan kecerdasan emosi oleh kepala madrasah dengan mempengaruhi melalui keteladanan dapat dikatakan efektif. Karena mempengaruhi tidak selalu harus dengan perintah dan pemberian tugas, tetapi yang lebih penting adalah dengan keteladanan dalam sikap, perbuatan dan perkataan.

B. Bersikap Santun

Kepala madrasah dalam memberikan keteladanan kepada warga madrasah dalam mengembangkan ESQ di Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara dengan menunjukkan sikap

¹⁴⁸ Observasi, Kepemimpinan kepala madrasah MA GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, tanggal 15 Januari 2022.

¹⁴⁹ Observasi, Kepemimpinan kepala madrasah MA GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, tanggal 15 Januari 2022.

santun baik dalam berbicara dan bertindak. Santun dalam berbicara tidak berkata kasar, dan santun dalam bertindak, tindakannya tidak menyinggung bawahannya atau menyakiti bawahannya.

Sebagai seorang pemimpin, sudah seharusnya santun dalam berbicara kepada siapapun, sekalipun terhadap anak didiknya yang masih usia dini. Jangan mentang-mentang menjadi pemimpin dapat berbicara seenaknya sendiri, memarahi bawahannya maunya sendiri. Itu tidak benar. Kepala harus santun dalam berbicara, sehingga sejuak didengar. Dengan sopan santun dalam berbicara, maka perkataan yang dikeluarkan akan selalu didengar. Kita akan lebih mudah untuk mengarahkan guru karena pimpinan berbicara dengan santun.¹⁵⁰

Sikap santun dalam berbicara yang ditunjukkan kepala madrasah dapat memberikan pengaruh terhadap sikap berbicara guru sebagai bawahannya. Guru akan merasa dihormati dan tentunya sebaliknya guru akan lebih menghormati pimpinannya. Sikap santun inilah yang menjadi modal kepala madrasah agar lebih mudah mengarahkan guru dan anak didiknya sesuai dengan harapan yang diinginkan.

Santun dalam bertindak atau berbuat, adalah sebagai pemimpin dalam bertindak tidak merugikan atau menyinggung orang lain khususnya para guru. Kadang ketika sedang di atas, sikapnya sangat merugikan orang lain. Perintah dengan paksaan, memarahi tanpa perasaan dan sebagainya, hal ini tidak baik untuk kemajuan lembaga pendidikan. Sebagai kepala madrasah akan berusaha semaksimal mungkin agar tindakan yang dilakukan tidak merugikan dan menyinggung guru. Hal ini tentunya agar setiap tindakan pimpinan dapat dijadikan contoh oleh guru. Sehingga pimpinan dapat lebih mudah dalam mengarahkan guru dan juga anak didiknya.¹⁵¹

Mengenai sikap santun baik dalam berbicara maupun dalam

¹⁵⁰ Wawancara dengan Imam Syafangat, selaku Kepala MA GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, tanggal 15 Januari 2022.

¹⁵¹ Wawancara dengan Imam Syafangat, selaku Kepala MA GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, tanggal 15 Januari 2022.

bertindak kepala madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara tidak pernah mengeluarkan perkataan yang tidak mengenakan. Beliau selalu berbicara dengan sopan santun sekalipun terhadap anak didiknya, tidak pernah berkata kasar, marah-marah dan sebagainya. Begitu juga dalam tindakanya, guru-guru khususnya tidak pernah ada yang tersinggung maupun merasa keberatan. Misalkan memberi perintah kepada guru juga dilakukan dengan baik dan tidak pernah dengan cara pemaksaan atau sejenisnya.¹⁵²

Kepala madrasah juga memiliki sikap santun yang sangat besar. Kesantunan yang ditunjukkan tidak hanya kepada guru, tetapi kepada anak didiknya juga. Tidak pernah menunjukkan kemarahannya di hadapan orang lain. Bahkan terhadap anak didiknya sekalipun, tidak pernah memarahinya. Walaupun anak didik banyak yang susah diatur, kepala madrasah tetap tersenyum kepada anak didik, seolah-olah bapak kepala menjadi orang tua anak didik yang sesungguhnya. Dari sinilah, menjadi lebih mudah dalam mengarahkan para guru karena kesantunan yang selalu ditunjukkan kepala madrasah.¹⁵³

Perwujudan sikap santun kepala Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara terlihat dari bicaranya ketika bersama anak didik selalu memberikan senyuman dengan nada bicara yang lembut. Walaupun anak didik banyak yang sulit diatur karena faktor usia yang masih dini, kepala madrasah dengan penuh kesabaran dan kesantunan membimbing anak didik dengan baik.¹⁵⁴

Ketika kepala madrasah berbicara dengan para guru terlihat santun dan selalu menunjukkan senyuman. Hal ini menjadikan guru-guru merasa nyaman dan lebih menghormati pimpinannya. Kesantunan yang ditunjukkan juga dalam memberi perintah kepada

¹⁵² Wawancara dengan Ja'far, selaku salah satu guru MA GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, tanggal 15 Januari 2022.

¹⁵³ Wawancara dengan Endang Tri Lestari, selaku salah satu guru MA GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, tanggal 15 Januari 2022.

¹⁵⁴ Observasi, Kepemimpinan kepala madrasah MA GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, tanggal 15 Januari 2022.

guru, dilakukan dengan perkataan yang santun dan tidak ada pemaksaan.¹⁵⁵

Temuan-temuan di atas menunjukkan bahwa, dalam meneladani warga madrasah, kepala Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara ditunjukkan dengan sikap santun dalam perkataan dan perbuatan. Sehingga dengan kesantunan yang ditunjukkan kepala madrasah, maka akan lebih mudah dalam mengarahkan guru dan anak didiknya. Berbeda ketika dalam memimpin, kepala madrasah merasa sebagai atas, dimana memberi perintah dengan pemaksaan serta berlaku kasar terhadap anak didiknya, maka yang terjadi adalah tidak adanya rasa hormat dari guru dan anak didiknya.

Sopan santun adalah bagian dari akhlak yang harus dimiliki seseorang dalam kehidupannya. Sopan santun merupakan bagian dari ajaran Islam yang merupakan sifat yang harus dimiliki oleh setiap muslim agar dalam berkomunikasi dengan orang lain tidak menyinggung atau merugikan orang lain. Melalui kemampuan kepala Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara yang mampu menunjukkan sikap santun dalam berbicara dan bertindak maka secara tidak langsung dapat memberikan pengaruh terhadap kecerdasan spiritual guru khususnya pada aspek akhlak. Karena sopan santun adalah bagian dari ajaran Islam yang sangat penting. Pengaruh yang diharapkan adalah guru akan lebih meningkatkan kualitas akhlaknya khususnya dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.

¹⁵⁵ Observasi, Kepemimpinan kepala madrasah MA GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, tanggal 15 Januari 2022.

Kepemimpinan Jawa Kepala Madrasah Memberikan Gagasan dalam Meningkatkan *Emotional Spiritual Quotient* (ESQ)

A. Selalu Membantu Mengatasi Permasalahan Guru dan Orang Tua Siswa

Hal yang dilakukan kepala Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara dalam memberikan gagasan kepada warga madrasah melalui kepemimpinannya adalah membantu mengatasi permasalahan guru dan orang tua siswa. Permasalahan yang dimaksud adalah yang berkaitan dengan permasalahan guru dalam mendidik anak dan permasalahan orang tua siswa dalam membimbing anaknya.

Kepala Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara menjalankan kewajiban untuk membantu setiap permasalahan yang dihadapi guru dalam mendidik anak didik di madrasah. Ketika guru menghadapi kesulitan dalam mengajar anak, seperti anak yang sulit di atur, berbuat nakal kepada temannya dan sering melawan gurunya, maka sebagai pimpinan lembaga harus membantu masalah tersebut. Bantuan yang diberikan adalah memberikan masukan misalnya ketika anak sulit di atur atau anak yang nakal.¹⁵⁶

¹⁵⁶ Wawancara dengan Imam Syafangat, selaku Kepala MA GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, tanggal 22 Januari 2022.

Bantuan yang diberikan kepala Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, besar pengaruhnya terhadap peningkatan kecerdasan guru-guru di lembaga baik secara emosional maupun spiritual. Sehingga guru dapat memperbaiki segala kekurangannya dalam mengajar anak didiknya. Dalam mengajar guru sering menghadapi berbagai masalah, baik yang berkaitan dengan anak didiknya yang susah diatur, nakal-nakal, bandel, cengeng dan sebagainya. Hal tersebut berpengaruh terhadap sikap dan perilaku guru dalam mengajar, kadang emosi dilampiaskan kepada anak didiknya, marah-marah dan sebagainya. Melihat kondisi tersebut kepala madrasah langsung memberikan bantuan untuk menyelesaikan masalah.

Pendekatan yang dilakukan secara individu kepada guru untuk memberikan nasihat arahan dan bimbingan sehingga dapat membantu menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi guru-guru di sini.¹⁵⁷ Ketika guru mendapat masalah dalam mengajar yang terkadang tidak mampu menyelesaikan sendiri sehingga pelampiasan sering kepada anak didik di madrasah, marah-marah tanpa sebab, cepat emosi sehingga terlihat menjadi guru yang tidak baik. Dan di sinilah kepala madrasah turun tangan membantu menyelesaikan masalah guru-guru. Kepala madrasah melakukan pendekatan secara personal, meminta penjelasan dan hingga memberikan solusi dari permasalahan yang dihadapi. Hal inilah yang menjadikan guru-guru di sini menjadi lebih baik kepribadannya, khususnya dalam mengontrol emosi diri.¹⁵⁸

Kepala Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara memberikan bantuan kepada warga madrasah khususnya guru-gurunya ketika menghadapi permasalahan merupakan suatu bentuk perilaku kepala madrasah dalam memberikan gagasan. Dan hal tersebut sangat membantu guru dalam menghadapi dan menyelesaikan

¹⁵⁷ Wawancara dengan Anwar Rahmat, selaku salah satu guru MA GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, tanggal 22 Januari 2022.

¹⁵⁸ Wawancara dengan Tri Rahayu, selaku salah satu guru MA GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, tanggal 22 Januari 2022.

masalah. Sehingga ketika guru tidak dapat mengendalikan emosi dan bertindak kurang baik terhadap anak didik, kepala Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara cepat memberikan bantuan secara personal. Dari bantuan inilah diharapkan guru dapat meningkatkan kecerdasan emosi dalam menjalankan tugas mengajar.

Ketika guru Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara menghadapi permasalahan dalam mengajar seperti menghadapi siswa yang susah diatur, guru nampak terlihat emosi. Melihat hal tersebut kepala Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara langsung bertindak dengan menengahi dan mengajak anak didik untuk tenang. Kemudian kepala mengajak guru tersebut untuk memberikan permasalahan yang terjadi. Setelah mendengar masalahnya, guru tersebut diberikan motivasi, arahan dan bimbingan agar emosinya hilang dapat mengajar kembali dengan tenang.¹⁵⁹

Ketika terlihat ada guru yang murung dan marah-marah tanpa sebab kepada anak didik ketika mengajar, kepala Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara segera memanggil guru tersebut dan meminta penjelasan masalah yang dihadapi. Setelah kepala madrasah mendengar dan mengetahui dari guru masalah pribadi yang dihadapi guru, kepala madrasah memberikan motivasi, bantuan dan penyegaran sehingga guru tersebut kembali tersenyum dan merasa tenang pikirannya. Sehingga dapat melanjutkan kembali tugas mengajarnya.¹⁶⁰

Berdasarkan temuan tersebut, membuktikan bahwa dalam menyampaikan gagasannya dalam menjalankan kepemimpinan tidak serta merta meneladani apa yang dicontohkan oleh Rasulullah SAW. Akan tetapi dengan selalu memberikan bantuan dalam menyelesaikan

¹⁵⁹ Observasi, Kepemimpinan kepala madrasah MA GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, tanggal 22 Januari 2022.

¹⁶⁰ Observasi, Kepemimpinan kepala madrasah MA GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, tanggal 22 Januari 2022.

masalah yang dihadapi guru-guru di lembaga tersebut, menjadi suatu bentuk perilaku pemimpin yang memiliki kecerdasan atau kepandaian dalam mengatasi masalah yang terjadi pada guru dan karyawan sebagai bawahannya. Sekecil apapun bantuan yang diberikan kepala madrasah sangat membantu guru dalam menyelesaikan masalah yang dihadapinya. Dengan demikian, gagasan yang diberikan oleh kepala madrasah melalui bantuan untuk memberikan solusi permasalahannya. Hal ini menunjukkan suatu bentuk kecerdasan Kepala Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara dalam membantu mengatasi permasalahan yang dihadapi oleh guru.

B. Memberikan Arahan Kepada Guru

Selain memberikan bantuan dalam menyelesaikan masalah kepada guru, sebagai bentuk dalam menyampaikan gagasan kepada warga madrasah, kepala Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara juga dapat memberikan arahan-arahan untuk perbaikan dalam pendidikan. Arahan yang dimaksud adalah mengarahkan guru agar menjalankan tugas dan kewajibannya sesuai dengan program pendidikan Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara.

Selain membantu menyelesaikan masalah, kepala madrasah juga mengarahkan guru-guru agar dapat menjalankan tugasnya dengan maksimal. Karena keberhasilan pendidikan bukan dilihat dari kualitas mutu anak didik, melainkan dilihat dari bagaimana sikap dan kepribadian guru dalam melihat tugas dan tanggung jawab. Karena Islam mengajarkan agar seorang pendidikan harus bertanggung jawab kepada anak didiknya. Untuk itu guru harus diarahkan agar dapat memiliki kepribadian yang sesuai dengan ajaran Islam.¹⁶¹

Kepala Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara menyampaikan gagasan kepada warga madrasah

¹⁶¹ Wawancara dengan Imam Syafangat, selaku Kepala MA GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, tanggal 22 Januari 2022.

dalam hal ini adalah guru, kepala madrasah senantiasa memberikan arahan dalam berbagai kesempatan. Arahan tersebut pada intinya adalah untuk memberikan jalan dan arah kepada guru bagaimana menjadi seorang pendidikan yang berhasil, tidak hanya keberhasilan secara fisik, namun juga memiliki jiwa dan kepribadian yang baik, kepribadian religious dan dapat mengaplikasikan dalam menjalankan tugas mengajarnya.

Kepala madrasah dalam berbagai kesempatan tidak henti-hentinya memberikan arahan kepada guru-guru Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara ini. Sehingga hubungan antara guru dan kepala seperti keluarga, seperti anak dan orang tuanya. Arahan yang diberikan khususnya berkaitan dengan peningkatan kemampuan guru dalam mengendalikan emosi, cara meningkatkan aktivitas dalam beribadah sehingga guru dapat memiliki kepribadian yang cerdas mengelola emosi dan cerdas dalam melaksanakan kewajiban beribadah.¹⁶²

Arahan yang diberikan oleh kepala madrasah sangat jelas dan sangat cerdas dalam membaca situasi. Dimana guru selalu diarahkan agar menjalankan tugas dan kewajibannya baik mengajar maupun kewajiban beragama. Arahan dalam mengajar, agar guru senantiasa memiliki kesabaran dan ketenangan menghadapi anak didik yang masih usia dini. Sedangkan arahan dalam beragama, agar guru tidak lupa menjalankan kewajiban kepada Allah SWT, misalnya waktunya shalat laksanakan shalat, tinggalkan pekerjaan. Juga untuk memperbanyak amalan, misalnya melaksanakan shalat dhuha dan sebagainya.¹⁶³

Penjelasan tersebut membuktikan bahwa, sebagai pemimpin dalam menyampaikan gagasan kepada guru khususnya dalam

¹⁶² Wawancara dengan Ja'far, selaku salah satu guru MA GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, tanggal 22 Januari 2022.

¹⁶³ Wawancara dengan Tri Rahayu, selaku salah satu guru MA GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, tanggal 22 Januari 2022.

mengembangkan ESQ-nya, kepala madrasah tidak henti-hentinya memberikan arahan kepada guru-gurunya agar dapat menjalankan tugas mengajar dan menjalankan kewajibannya kepada Allah yaitu beribadah. Hal ini tentunya dapat memberikan pengaruh terhadap peningkatan kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual guru-guru di Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara tersebut.

Setelah selesai pembelajaran, guru mengajak guru-guru untuk bersama-sama membicarakan program pendidikan. Dari diskusi yang dilakukan, terlihat kepala madrasah selalu memberikan arahan dan masukan kepada guru tentang bagaimana seharusnya menjadi guru yang bertanggung jawab, menjadi guru yang sabar dan menjadi guru yang disiplin.¹⁶⁴ Ketika waktu shalat dhuhur tiba, Kepala madrasah senantiasa mengajak guru agar selalu tepat waktu menjalankan kewajiban kepada Allah SWT, yaitu menjalankan shalat lima waktu. juga mengarahkan guru untuk menambah amal shalihnya misalnya dengan melaksanakan shalat dhuha dan sebagainya.¹⁶⁵

Temuan di atas membuktikan bahwa, arahan dan masukan dari adalah sebuah masukan gagasan dari kepala Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara kepada guru-guru sebagai bukti kepala madrasah memiliki kecerdasan dalam melihat situasi dan kondisi. Arahan yang diberikan merupakan bentuk kecerdasan sebagai pemimpin pendidikan yang memiliki tujuan untuk meningkatkan kualitas guru baik dari aspek mengajarnya, juga pada aspek kepribadian agar menjadi pribadi guru yang religius dan berakhlak mulia. Dari sini cukup jelas, bahwa arahan yang diberikan guru secara tidak langsung membuktikan bahwa kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinannya Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara.

¹⁶⁴ Observasi, Kepemimpinan kepala madrasah MA GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, tanggal 22 Januari 2022.

¹⁶⁵ Observasi, Kepemimpinan kepala madrasah MA GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, tanggal 22 Januari 2022.

C. Kepala Madrasah Selalu Memberikan Motivasi Kepada Guru dalam Menyelesaikan Pekerjaan

Menjadi kewajiban dan peran pimpinan yang memiliki kecerdasan untuk menjadi motivator bagi bawahannya agar dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Motivasi yang diberikan kepala madrasah dapat dilakukan dengan berbagai cara dengan tujuan motivasi dan semangat guru dapat ditumbuhkan menjadi lebih baik.

Terkadang ada guru yang tidak dapat menyelesaikan pekerjaan secara tuntas, atau guru kurang bersemangat dalam menjalankan tugasnya. Melihat hal itu, sebagai pimpinan yang cerdas harus memberikan motivasi kepada guru-guru tersebut. Misalnya melalui nasihat, saran-saran, masukan yang dapat membantu menumbuhkan semangatnya kembali dan juga dapat dilakukan melalui berbagai bentuk perbuatan yang dapat meningkatkan semangat dan motivasinya.¹⁶⁶

Motivasi yang diberikan kepala madrasah kepada guru dan karyawan sangat besar pengaruhnya terhadap peningkatan profesionalisme guru dalam bekerja. Tanpa ada motivasi dari atasannya, maka guru akan bekerja kurang maksimal. Bahkan yang terjadi sikap profesional guru tidak akan terlihat, karena kurangnya dorongan dan pemberian motivasi dari atasannya. Motivasi tidak selalu berbentuk pemberian hadiah ataupun benda. Namun, ucapan, nasihat dan saran juga dapat dijadikan motivasi yang efektif dari kepala madrasah.

Mengenai kepala Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara yang selalu memberi motivasi kepada guru dalam menyelesaikan pekerjaannya dibenarkan oleh salah satu guru, yang menyatakan bahwa: Pekerjaan kurikulum tidaklah mudah, sehingga kadang semangat berkurang karena pekerjaan yang tak kunjung selesai dan cukup memakan pikiran. Dan disinilah motivasi

¹⁶⁶ Wawancara dengan Imam Syafangat, selaku Kepala MA GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, tanggal 22 Januari 2022.

dari kepala madrasah diberikan. Bahkan tak jarang kepala madrasah ikut membantu pekerjaan. Hal inilah yang membuat saya menjadi lebih bersemangat lagi untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.¹⁶⁷

Mengajar membutuhkan tenaga dan pikiran yang besar. Belum lagi urusan rumah tangga memasak, anak dan sebagainya. Kadang di madrasah saya lesu dan kurang bersemangat. Jika melihat itu, maka kepala madrasah tidak tinggal diam. Beliau melakukan pendekatan dengan cara yang halus, diajak bercerita dan sebagainya. Sehingga tanpa sadar, saya menjadi bersemangat lagi untuk mengajar. Ini jarang sekali terjadi pada kepala madrasah di lembaga pendidikan lainnya.¹⁶⁸

Ketika ada salah satu guru (guru Matematika) yang terlihat lesu dan kurang bersemangat dalam menjalankan tugasnya mengajar, kepala madrasah dengan pendekatan personal dengan diajak bercanda, bergurau hingga tanpa terasa guru tersebut bersemangat kembali. Wajah yang lesu dan tidak bersemangat akhirnya hilang. Guru tersebut telah terlihat ceria kembali setelah kepala madrasah memberikan saran, masukan dan nasihat dengan cara yang tepat.¹⁶⁹

Sebagai pemimpin lembaga harus dapat memberikan gagasan melalui motivasi kepada para guru dan karyawan, ketika mereka terlihat tidak memiliki semangat dan tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Gaya inilah yang diterapkan kepala Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara dalam memimpin lembaga tersebut. Sehingga dengan adanya motivasi yang diberikan kepada guru, maka *emotional spiritual Quotient* (ESQ) guru dan karyawan akan semakin terlihat meningkat.

¹⁶⁷ Wawancara dengan Ja'far, selaku salah satu guru MA GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, tanggal 22 Januari 2022.

¹⁶⁸ Wawancara dengan Anwar Rahmat, selaku salah satu guru MA GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, tanggal 22 Januari 2022.

¹⁶⁹ Observasi, Kepemimpinan kepala MA GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, tanggal 22 Januari 2022.

Bab
V

**Kepemimpinan Jawa Kepala
Madrasah Agar Bawahan Mematuhi
Pimpinan dalam Meningkatkan
Emotional Spiritual Quotient (ESQ)**

Kepemimpinan kepala madrasah agar bawahan mematuhi pemimpin dalam meningkatkan *emotional spiritual Quotient* (ESQ) di Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, Gaya ini seorang pimpinan dalam menghadapi situasi tertentu dapat pula menggunakan perilaku berdasarkan orientasi tugas yang rendah pula. Dalam praktik, dengan perilaku demikian seorang pejabat pimpinan membatasi diri pada pemberian pengarahan kepada para bawahannya dan menyerahkan pelaksanaan kepada para bawahannya tersebut tanpa banyak ikut campur tangan.

Seperti yang terjadi di Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dimana kepala madrasah sebagai pimpinan lembaga memberikan kesempatan kepada guru dan karyawan untuk menjadi wakil untuk Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara. Pengembangan ESQ warga madrasah dapat dilakukan dengan pemberian kepercayaan dalam distribusi tugas, memantau pekerjaan guru, memberikan tanggung jawab penuh kepada guru dalam menyelesaikan pekerjaan, memberikan pujian dan insentif kepada guru bila menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

A. Pemberian Kepercayaan dalam Distribusi Tugas

Kepala madrasah dalam perannya sebagai pemimpin madrasah mampu menggerakkan orang lain agar secara sadar dan sukarela melaksanakan kewajibannya secara baik sesuai dengan apa yang diharapkan pimpinan dalam mencapai tujuan. Hal ini sesuai dengan pengakuan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, dalam penyusunan sistem pengelolaan madrasah, kepala madrasah, wakil, guru, administrasi madrasah sampai dengan perwakilan siswa duduk bersama saling memberikan pendapat dan masukan dalam posisi setara. Hal ini menjadikan setiap komponen madrasah menjadi penting.

Sistem pengelolaan madrasah di Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara merupakan komitmen bersama, sehingga semua komponen madrasah berhak dan wajib tahu menyangkut tugas, wewenang, kewajiban, dan hak masing-masing. Dengan sistem yang ada, kepala madrasah menciptakan sinergi dalam upaya mencapai sasaran bersama. Orang dengan kecakapan ini bercirikan: 1) menjadi teladan dalam kualitas tim seperti respek, kesediaan membantu orang lain dan kooperasi, 2) mendorong setiap anggota tim agar berpartisipasi secara aktif dan penuh antusiasme, 3) membangun identitas tim, semangat kebersamaan dan komitmen.

Hal ini semakin nampak dalam penyusunan Rencana Strategi (Renstra) yang ada dan direncanakan awal tahun pelajaran untuk jangka waktu lima tahun ke depan, dibuat bersama antara wakil kepala madrasah bidang kurikulum dan pengajaran, wakil kepala madrasah bidang kesiswaan, wakil kepala madrasah bidang sarpras, wakil kepala madrasah bidang hubungan masyarakat, kepala TU, dan ketua program keahlian.

Apabila ditinjau dari kegiatan ini, bisa dipersepsikan dalam kepemimpinan, kepala madrasah mengutamakan kepentingan para guru, karena merekalah yang terlibat secara langsung dalam proses pendidikan. Hal ini menghindarkan diri dari sikap dan perbuatan yang

bersifat memaksa atau bertindak keras terhadap guru, staf, dan para siswa. Dalam setiap pembinaan, kepala madrasah selalu mengingatkan dan mengajak semua komponen madrasah untuk berfikir, berinovasi, dan bersinergi dalam menumbuh kembangkan madrasah yang pada gilirannya akan meningkatkan kesejahteraan warga madrasah.

Dengan demikian kepala madrasah mampu melakukan perbuatan yang melahirkan kemauan untuk bekerja dengan penuh semangat dan percaya diri terhadap guru. Staf dan para siswa dengan cara meyakinkan dan membujuknya. Penulis melihat kepala madrasah mampu meyakinkan para guru, staf, dan siswa percaya bahwa apa yang dilakukan adalah benar. Kepala madrasah mampu membujuk dan meyakinkan para guru, staf, dan siswa bahwa apa yang dilakukan adalah benar.

Pada kesempatan wawancara yang lain, berkaitan dengan mengimplementasikan program kerja dan mewujudkan Renstra yang ada, kepala madrasah berusaha untuk selalu menyosialisasikan terlebih dahulu, namun pada saat-saat tertentu terpaksa kepala madrasah mengambil langkah terlebih dahulu baru mensosialisasikan atau memberikan penjelasan. Namun semua langkah yang dilakukan tetap dalam bingkai untuk mengembangkan madrasah. Langkah yang cepat, kalau harus disosialisasikan terlebih dahulu membutuhkan waktu lama karena heterogenya komponen madrasah selain karena banyaknya kompetitor.¹⁷⁰

Langkah yang dilakukan kepala madrasah, terkadang membuat beberapa guru bingung atau tidak paham. Pada awalnya beberapa guru *nggrundhel* (mengeluh) dan kecewa merasa tidak *diuwongke* (tidak diberi peran). Namun setelah itu, langkah kepala madrasah tersebut membuat beberapa guru lebih percaya diri dan sejahtera.

¹⁷⁰ Wawancara dengan Imam Syafangat, selaku Kepala MA GUPPI Kecamatan Kabupaten Banjarnegara, tanggal 29 Januari 2022

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh penulis, kepala madrasah berusaha untuk selalu menghargai dan mempercayai rekan sejawat. Namun, pada saat-saat tertentu ternyata tidak bisa dilaksanakan dengan maksimal, bukan karena tidak menghargai rekan sejawat melainkan karena harus berlomba dengan madrasah lain. Dengan demikian, diharapkan pengertian dari para bawahan dan rekan sejawat.

B. Kepala Madrasah Memantau Pekerjaan Guru

Menjadi tugas kepala madrasah di Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara untuk melakukan pemantauan seluruh pekerjaan bawahannya yaitu guru dan karyawan. Pemantauan yang dilakukan adalah untuk memastikan bahwa tugas yang diwakilkan oleh guru dapat terlaksana dengan baik. Hal ini yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam menjalankan fungsi kepemimpinan dengan menerapkan gaya delegating.

Setiap kali kepala madrasah memberikan wewenang atau mendelegasikan guru selalu dipantau. Tujuannya untuk memastikan tugas tersebut dilaksanakan dengan baik. Misalnya, ketika memberikan wewenang kepada wakil kepala bidang kurikulum untuk memimpin rapat guru, kepala madrasah selalu memantau, baik secara langsung maupun tidak langsung tanpa sepengetahuan guru. Hal ini untuk mengetahui sejauhmana kemampuan guru tersebut dalam memimpin rapat.¹⁷¹

Kepala madrasah melakukan pemantauan secara tidak langsung, yaitu hanya meminta berita acara pertemuan dan rangkuman hasil pertemuan. Hal ini menjadikan guru yang diberikan wewenang mewakili Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara harus benar-benar bersikap profesional. Karena hasil

¹⁷¹ Wawancara dengan Imam Syafangat, selaku Kepala MA GUPPI Kecamatan Kabupaten Banjarnegara, tanggal 29 Januari 2022

dari pertemuan tersebut harus dapat dipertanggung jawabkan di hadapan kepala madrasah.¹⁷²

Kegiatan yang dilakukan kepala madrasah dan guru Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara membuktikan bahwa dalam menerapkan kepemimpinan situasional, melalui indikator mendelegasikan, kepala madrasah berperan sebagai pengawas tugas guru. Peran inilah yang sering dijadikan kepala madrasah untuk menilai sejauhmana kemampuan guru ketika diberikan wewenang untuk menjadi perwakilan madrasah dalam pertemuan-pertemuan di luar madrasah yang berkaitan dengan tugas pendidikan. Dengan demikian kepala madrasah dapat mengetahui tingkat profesionalisme guru dan karyawannya. Seperti dalam pertemuan antar guru, antar kepala madrasah bahkan dalam pertemuan dinas.

C. Kepala Madrasah Memberikan Tanggung Jawab Penuh Kepada Guru Dalam Menyelesaikan Pekerjaan

Brkaitan dengan kepemimpinan situasional kepala madrasah di Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara dengan indikator mendelagasikan, kepala madrasah juga memberikan tanggung jawab sepenuhnya kepada guru yang didelegasikan khususnya pada kegiatan atau pertemuan kedinasan, seperti rapat di kantor Dinas Pendidikan maupun di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara.

Delegasi yang diberikan kepada salah satu guru adalah sebuah pelimpahan wewenang sepenuhnya. Artinya, kepala madrasah memberikan kepercayaan dan tanggung jawab sepenuhnya kepada guru tersebut. kepala madrasah tidak akan ikut campur dengan tugas yang diwakilkan tersebut. Tujuannya, agar guru yang diberi

¹⁷² Wawancara dengan Tri Rahayu, selaku guru MA GUPPI Kecamatan Kabupaten Banjarnegara, tanggal 29 Januari 2022

tugas dapat bersikap profesional sebagai seorang delegasi. Dapat memberikan laporan secara profesional hasil dari pekerjaan tersebut.¹⁷³

Ketika kepala madrasah mendelegasikan guru pada pertemuan di luar madrasah dan bersifat kedinasan, semua diserahkan secara penuh tanggung jawab tersebut melalui penerbitan surat tugas dari kepala madrasah. Seperti kegiatan ketika guru diberi tanggung jawab mewakili rapat kedinasan di kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara untuk mengikuti pelatihan kurikulum 2013 (Kurtilas) mata pelajaran agama, secara resmi memperoleh surat tugas beserta kelengkapan lain termasuk akomodasinya. Hal ini merupakan tanggung jawab yang harus diemban sebagai delegasi dari kepala madrasah. Harus bersikap profesional karena mewakili institusi dan organisasi.¹⁷⁴

Kepala Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara memberikan tugas kepada seorang guru biologi untuk dapat mengikuti rapat di kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Banjarnegara selama 3 hari dalam rangka untuk mengikuti pelatihan kurikulum 2013. Kepala madrasah juga menerbitkan surat tugas resmi sebagai dasar penugasan tersebut.¹⁷⁵ Berdasarkan hal tersebut membuktikan, bahwa kepala Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara telah mendelagasikan yang dibuktikan adanya guru yang diberikan wewenang dan tanggung jawab untuk mewakili madrasah mengikuti berbagai pertemuan kedinasan baik dari kantor Kementerian Agama maupun kantor Dinas Pendidikan, Kabupaten Banjarnegara. Selain itu guru juga diberi tugas untuk mengikuti berbagai pertemuan antar guru yang membahas program pendidikan.

¹⁷³ Wawancara dengan Imam Syafangat, selaku Kepala MA GUPPI Kecamatan Kabupaten Banjarnegara, tanggal 29 Januari 2022

¹⁷⁴ Wawancara dengan Endang Tri Lestari, selaku guru MA GUPPI Kecamatan Kabupaten Banjarnegara, tanggal 29 Januari 2022

¹⁷⁵ Observasi, kepemimpinan kepala madrasah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, tanggal 29 Januari 2022.

D. Kepala Madrasah Memberikan Pujian dan Insentif Kepada Guru Bila Menyelesaikan Pekerjaan Dengan Baik.

Selain motivasi yang diberikan dalam kepemimpinan profetiknya, kepala madrasah juga senantiasa memberikan pujian, penghargaan bahkan insentif kepada guru yang dinilai memiliki kinerja dan dedikasi kepada lembaga pendidikan dengan maksimal. Dan inilah yang menarik untuk diperhatikan adanya penghargaan, pujian bahkan insentif dari kepala madrasah.

Pemberian pujian dan penghargaan menjadi salah satu program kepala madrasah sebagai bentuk implementasi menjalankan kepemimpinan profetik terutama dalam meneladani sifat kenabian yaitu sifat fathanah (kecerdasan). Pemimpin yang cerdas harus memberikan motivasi melalui penghargaan sebagai bentuk dorongan agar dapat dilakukan oleh guru lainnya. Misalnya, pujian dan insentif diberikan kepada guru dengan kehadiran 100% dalam satu semester. Guru tersebut berhak menerima pujian dan insentif yang disampaikan di depan seluruh warga madrasah ketika pelaksanaan Upacara Bendera hari senin, tujuannya agar dapat dijadikan contoh bagi guru lainnya.¹⁷⁶

Pujian dan insentif memang diperlukan oleh kepala madrasah sebagai pemimpin yang memiliki kecerdasan kepada bawahannya, agar motivasi dan kinerja guru selalu terjaga dan meningkat. Adanya pujian, penghargaan dan insentif akan menjadi pemicu semangat guru-guru dalam bekerja menjadi lebih baik. Kondisi inilah yang menjadikan kepala madrasah harus dapat dipatuhi semua aturan dan sejenisnya. Tanpa adanya perhatian yang diberikan melalui pujian dan penghargaan, bukan tidak mungkin semangat kerja guru menjadi kurang terjaga.

Sebagai bentuk perhatian kepala madrasah, diberikan penilaian terhadap kinerja guru dan karyawan secara berkala. Dan pada setiap

¹⁷⁶ Wawancara dengan Imam Syafang, selaku Kepala Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, tanggal 29 Januari 2022.

akhir semester ada sebuah penghargaan, pujian, dan juga intensif yang dilaksanakan pada kegiatan upacara bendera di halaman madrasah. Sangat membanggakan, saya merasa terpacu untuk bekerja lebih baik lagi.¹⁷⁷

Pujian dan penghargaan dilakukan cukup sederhana, tetapi dampaknya sangat besar bagi peningkatan profesionalisme guru. Juga intensif juga tidak terlalu besar tetapi sangat membantu dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Dan itu yang terpenting dan telah dilakukan oleh kepala madrasah.¹⁷⁸ Penghargaan yang diterima dari kepala Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara kepada salah satu guru yaitu guru karena dedikasi dan kerjanya dengan tingkat kehadirannya di madrasah yang sangat disiplin dan tidak pernah alpa/ijin berupa piagam.¹⁷⁹

Melihat temuan di atas memberikan bukti, kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan *emotional spiritual quotient* (ESQ) di Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara memang telah diaplikasikan dalam tugas kepemimpinannya. Dari gaya inilah, kepala madrasah telah diperlihatkan sebagai pemimpin yang memiliki kecerdasan bagi guru dan karyawan. Adanya pemberian pujian, penghargaan dan intensif secara tidak langsung merupakan suatu bukti bahwa kepala Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara telah mampu mengaplikasikan kepemimpinan jawa dalam menjalankan kepemimpinannya.

¹⁷⁷ Wawancara dengan Ja'far, selaku salah satu guru Kepala Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, tanggal 29 Januari 2022.

¹⁷⁸ Wawancara dengan Tri Rahayu, selaku salah satu guru Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, tanggal 29 Januari 2022.

¹⁷⁹ Observasi, Kepemimpinan kepala madrasah Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, tanggal 29 Januari 2022.

Kepemimpinan Jawa Kepala Madrasah meneladani bawahan dalam meningkatkan *emotional spiritual quotient* (ESQ) di Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara diimplementasikan dengan tindakan a) Memberi contoh dalam perilaku dan pekerjaan dan b) Bersikap santun dalam berbicara dan berperilaku.

Kepemimpinan Jawa kepala madrasah memberikan gagasan dalam meningkatkan *emotional spiritual quotient* (ESQ) di Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara diimplementasikan dengan: a) Selalu membantu mengatasi permasalahan guru dan orang tua siswa; b) Memberikan arahan kepada guru; c) Kepala madrasah selalu memberikan motivasi kepada guru dalam menyelesaikan pekerjaan.

Kepemimpinan Jawa kepala madrasah agar bawahan mematuhi pemimpin dalam meningkatkan *emotional spiritual Quotient* (ESQ) di Madrasah Aliyah GUPPI Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara diimplementasikan dengan: a) pemberian kepercayaan dalam distribusi tugas; b) Kepala madrasah memantau pekerjaan guru; c) Kepala madrasah memberikan tanggung jawab penuh kepada guru dalam menyelesaikan pekerjaan; d) Kepala madrasah memberikan

pujian dan insentif kepada guru bila menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

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 Professional: 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 20.00 WIB)
- 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 Emotional Intelligent 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 Madarrasah*, 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.

Tentang Penulis



Rahmawati, lahir di Banjarnegara 3 Desember 1977, dengan beragama Islam. Penulis bekerja sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS), dengan alamat rumah Rakit RT 04 RW 02, Rakit, Banjarnegara. Penulis merupakan istri dari Ikhsanudin dan ibu dari M. Alifian Ferdi Ikhsan dan Muhammad Affandi Ikhsan. Penulis menempuh pendidikan pada SD Negeri 1 Rakit Tahun 1990, SMP Negeri 1 Rakit Tahun 1993, SMA Negeri 1 Wanadadi Tahun 1996, D II STAIN Purwokerto Tahun 2003/ Jurusan Tarbiyah-Prodi PAI, dan S1 UNSIQ Jawa Tengah di Wonosobo Tahun 2013 / FITK- Prodi PAI. Penulis memiliki Riwayat Pekerjaan sebagai pada MI Islamiyah 01 Rakit pada Tahun 2001 s/d 2020 dan selanjutnya mengajar di MI NU 02 Situwangi Tahun 2021 s/d Sekarang.

