

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DI MADRASAH BERBASIS AL-QUR'AN

DISERTASI

Diajukan kepada Program Studi Ilmu Al-Qur'an dan Tafsir
sebagai salah satu persyaratan menyelesaikan Program Studi strata tiga
untuk memperoleh gelar doktor (Dr.)



Oleh:

MUSTOFA FAHMI

NIM: 173530078

**PROGRAM STUDI DOKTOR ILMU AL-QURAN DAN TAFSIR
KONSENTRASI PENDIDIKAN BERBASIS AL-QURAN
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT PTIQ JAKARTA
2022 M. /1444 H.**

ABSTRAK

Disertasi ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional di madrasah berbasis Al-Qur'an adalah sebuah kepemimpinan profetik yang mengacu pada sifat-sifat kenabian untuk membimbing, menggerakkan, dan memotivasi bawahan untuk berprestasi. Kesimpulan ini terbangun dari diintegrasikannya teori *transforming leadership* dan teori *organizational culture*, sehingga dimensi *individual influence* menghasilkan keteladanan, *inspirational motivation* menghasilkan motivasi, *intellectual stimulation* menghasilkan musyawarah untuk menggali ide dari setiap anggota dan *individual consideration* menghasilkan sebuah jalinan komunikasi dua arah bersifat emosional. Keempat dimensi ini kemudian menjadi pendekatan yang tidak saja bersifat sosiologis tetapi juga teologis

Kesimpulan yang terbangun dari disertasi ini merupakan sebuah upaya untuk mengembangkan argumen model kepemimpinan transformasional perspektif Matthew Anderson (2017), yang berasumsi bahwa model kepemimpinan transformasional dapat menjadi solusi dari lemahnya kinerja organisasi sekaligus menjadi sebuah solusi atas problematika di lembaga pendidikan yang hanya didasarkan pada pendekatan intelektual. Selanjutnya disertasi ini mendukung Danah Dzohar dan Ian Marshal (2000), James MacGregor Burns (1978), Wilfred R. Bion (1975), Daniel Goleman (1997), Syaikh Shafiyyurrahman Al-Mubarakfury (2006), Ary Ginanjar (2001), yang menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional harus diimplementasikan dimulai dari diri sendiri kemudian memberikan keteladanan sehingga terjalin komunikasi yang efektif antara pemimpin dan bawahan yang tidak saja bersifat sosiologis tetapi juga harus didasarkan pada nilai-nilai ketuhanan.

Penelitian ini adalah penelitian kepustakaan yang dimulai sejak bulan November 2020 sampai dengan bulan Desember 2021. Sumber utama disertasi ini adalah buku, jurnal, artikel *online* yang didominasi pada pembahasan tentang kepemimpinan yang kemudian di lakukan *restatement* dengan *term-term* kepemimpinan dalam Al-Qur'an. Setiap ayat Al-Qur'an yang dirujuk dianalisis melalui metode tafsir *maudhu'i* dengan menjadikan kitab tafsir Al-Misbah karangan M. Quraish Shihab sebagai kitab tafsir utama yang didukung dengan beberapa kitab tafsir lainnya. Melalui metode *content analysis*, narasi-narasi yang terbangun tidak saja didasarkan pada pandangan satu pihak, tetapi telaahnya dilakukan berdasarkan dari berbagai bangunan teori terkait dan bagaimana pandangan Al-Qur'an terhadapnya. Sebuah perspektif yang mendudukan integrasi gaya kepemimpinan, budaya, Al-Qur'an sebagai bahan dasar dalam mengelola lembaga Pendidikan.

Abstract

This dissertation concludes that transformational leadership in Al-Qur'an-based madrasas is a prophetic leadership that refers to prophetic traits to guide, move, and motivate subordinates to excel. This conclusion is built from the integration of transforming leadership theory and organizational culture theory, so that the individual influence dimension produces exemplary, inspirational motivation produces motivation, intellectual stimulation produces deliberation to explore ideas from each member and individual consideration produces an emotional two-way communication. These four dimensions then become an approach that is not only sociological but also theological.

The conclusion drawn from this dissertation is an attempt to develop an argument for the transformational leadership model in the perspective of Matthew Anderson (2017), which assumes that the transformational leadership model can be a solution to weak organizational performance as well as a solution to problems in educational institutions that are only based on an intellectual approach. . Furthermore, this dissertation supports Danah Dzohar and Ian Marshal (2000), James MacGregor Burns (1978), Wilfred R. Bion (1975), Daniel Goleman (1997), Shaykh Shafiyyurrahman Al-Mubarakfury (2006), Ary Ginanjar (2001), who states that the transformational leadership model must be implemented starting from oneself and then providing an example so that effective communication between leaders and subordinates is established which is not only sociological but must also be based on divine values.

This research is a library research that starts from November 2020 to December 2021. The main sources of this dissertation are books, journals, online articles which are dominated by discussions about leadership which are then restated with leadership terms in the Qur'an. . Each referenced verse of the Qur'an is analyzed through the *maudhu'i* interpretation method by making the book of interpretation of Al-Misbah written by M. Quraish Shihab as the main book of interpretation supported by several other commentaries. Through the content analysis method, the narratives that are built are not only based on the views of one party, but the study is carried out based on various related theoretical buildings and how the Qur'an views them. A perspective that places the integration of leadership styles, culture, the Qur'an as the basic ingredients in managing educational institutions.

خلاصة

تخلص هذه الرسالة إلى أن القيادة التحويلية في المدارس القرآنية هي قيادة نبوية تشير إلى الصفات النبوية لتوجيه وتحريك وتحفيز المرؤوسين على التفوق. تم بناء هذا الاستنتاج من تكامل نظرية القيادة التحويلية ونظرية الثقافة التنظيمية ، بحيث ينتج بعد التأثير الفردي الدافع النموذجي والملهم الدافع الدافع ، وينتج التحفيز الفكري المداولات لاستكشاف الأفكار من كل عضو وينتج الاعتبار الفردي اتصالاً عاطفياً ثنائي الاتجاه . ثم تصبح هذه الأبعاد الأربعة نهجاً ليس اجتماعياً فحسب ، بل لاهوتياً أيضاً

الاستنتاج المستخلص من هذه الرسالة هو محاولة لتطوير حجة لنموذج القيادة التحويلية من منظور ماثيو أندرسون (2017) ، والتي تفترض أن نموذج القيادة التحويلية يمكن أن يكون حلاً للأداء التنظيمي الضعيف بالإضافة إلى حل المشكلات في المؤسسات التعليمية التي تقوم فقط على نهج فكري. علاوة على ذلك ، تدعم هذه الرسالة دانا دزوهار وإيان مارشال (2000) ، وجيمس ماكجريجور بيرنز (1978) ، وويلفريد ر. الذي ينص على أن نموذج القيادة التحويلية يجب أن يتم تنفيذه بدءاً من الذات ومن ثم تقديم مثال حتى يتم إنشاء التواصل الفعال بين القادة والمرؤوسين وهو ليس اجتماعياً فحسب ، بل يجب أن يعتمد أيضاً على القيم الإلهية.

هذا البحث عبارة عن بحث مكتبة يبدأ من نوفمبر 2020 إلى ديسمبر 2021. المصادر الرئيسية لهذه الرسالة هي الكتب والمجلات والمقالات عبر الإنترنت التي تهيمن عليها المناقشات حول القيادة والتي يتم إعادة ذكرها بعد ذلك بمصطلحات القيادة في القرآن. يتم تحليل كل آية من آيات القرآن المشار إليها من خلال طريقة التفسير الموضوعي بجعل كتاب تفسير المصباح الذي كتبه محمد قريش شهاب بمثابة كتاب التفسير الرئيسي مدعوماً بعدة شروح أخرى. من خلال طريقة تحليل المحتوى ، فإن الروايات التي تم إنشاؤها لا تستند فقط إلى آراء طرف واحد ، ولكن يتم إجراء الدراسة بناءً على العديد من المباني النظرية ذات الصلة وكيف ينظر إليها القرآن. منظور يضع تكامل أساليب القيادة والثقافة والقرآن كمكونات أساسية في إدارة المؤسسات التعليمية.

PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Mustofa Fahmi
Nomor Induk Mahasiswa : 173530078
Program Studi : Ilmu Al-Qur'an dan Tafsir
Konsentrasi : Pendidikan Berbasis Al-Qur'an
Judul Disertasi : Kepemimpinan Transformasional
di Madrasah Berbasis Al-Qur'an

Menyatakan bahwa:

1. Disertasi ini adalah murni hasil karya sendiri. Apabila saya mengutip dari karya orang lain, maka saya mencantumkan sumbernya sesuai dengan ketentuan yang berlaku
2. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan Disertasi ini hasil jiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut sesuai dengan sanksi yang berlaku di lingkungan Institut PTIQ dan peraturan perundang-undangan.

Jakarta, 12 Oktober 2022
Yang membuat pernyataan



Mustofa Fahmi

TANDA PERSETUJUAN DISERTASI

Judul Disertasi
Kepemimpinan Transformatif di Madrasah Berbasis Al-Qur'an

Disertasi
Diajukan kepada Program Studi Ilmu Al-Qur'an dan Tafsir
sebagai salah satu persyaratan menyelesaikan Program Studi strata tiga
untuk memperoleh gelar doktor (Dr.)

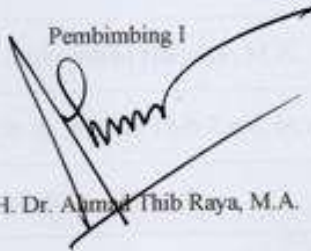
Disusun oleh:
Mustofa Fahmi
NIM: 173530078

Telah selesai dibimbing oleh kami, dan menyetujui untuk selanjutnya dapat
diujikan

Jakarta, 02 Maret 2022

Menyetujui:

Pembimbing I



Prof. H. Dr. Ahmad Thib Raya, M.A.

Pembimbing II



Dr. Made Saihu, M.Pd.I

Mengetahui,
Ketua Program Studi/Konstrasi



Dr. H. Muhammad Hariyadi, M.A.


TANDA PENGESAHAN DISERTASI

Judul Disertasi
Manajemen Pendidikan Karakter dalam Perspektif Al-Qur'an

Disusun oleh:

Nama : Mustofa Fahmi
Nomor Induk Mahasiswa : 173530078
Program Studi : Ilmu Al-Qur'an dan Tafsir
Konsentrasi : Pendidikan Berbasis Al-Qur'an


Telah diajukan pada sidang tertutup pada tanggal:
30 Mei 2022

| No | Nama Penguji | Jabatan dalam TIM | Tanda Tangan |
|----|---------------------------------------|---------------------|---|
| 1 | Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si. | Ketua |  |
| 2 | Prof. Dr. Armai Arif, M.A. | Anggota/Penguji |  |
| 3 | Dr. H. Muhammad Hariyadi, M.A. | Anggota/Penguji |  |
| 4 | Prof. Dr. H. Ahmad Thib Raya, M.A. | Anggota/Pembimbing |  |
| 5 | Dr. Made Saihu, M.Pd.I. | Anggota/Pembimbing |  |
| 6 | Dr. Ahmad Zain Sarnoto, M.A., M.Pd.I. | Panitera/Sekretaris |  |

Jakarta, 02 Juni 2022

Mengetahui

Direktur Program Pascasarjana
Institut PTIQ Jakarta,


Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Pedoman transliterasi Arab-Latin yang digunakan dalam penelitian ini adalah ALA-LC ROMANIZATION tables sebagai berikut:

A. Konsonan

| | | | | | | | | |
|----|---|---|----|---|---|---|---|---|
| b | = | ب | z | = | ز | f | = | ف |
| t | = | ت | s | = | س | q | = | ق |
| th | = | ث | sh | = | ش | k | = | ك |
| j | = | ج | ṣ | = | ص | l | = | ل |
| ḥ | = | ح | ḍ | = | ض | m | = | م |
| kh | = | خ | ṭ | = | ط | n | = | ن |
| d | = | د | ẓ | = | ظ | h | = | ه |
| dh | = | ذ | ‘ | = | ع | w | = | و |
| r | = | ر | gh | = | غ | y | = | ي |

B. Vokal

| | | | | |
|---------|---|------------|----------|--------|
| Pendek | : | a = اَ ; | i = اِ ; | u = اُ |
| Panjang | : | a = آ ; | i = ي ; | ū = و |
| Diftong | : | ay = اِي ; | aw = اَو | |

C. Konsonan rangkap karena *Syaddah* ditulis rangkap

| | | |
|---------------|--------------------|------------------------|
| متعددة عدة | ditulis ditulis | Muta‘addidah ‘Iddah |
|---------------|--------------------|------------------------|

D. Ta' Marbutah

1. Bila dimatikan ditulis h

| | | |
|------|---------|---------|
| حكمة | ditulis | H{ikmah |
| علة | ditulis | ‘Illah |

Catatan:

Ketentuan ini tidak diperlakukan terhadap kata-kata Arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti shalat, zakat, dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya.

2. Bila diikuti dengan kata sandang “al” serta bacaan kedua itu terpisah, maka tertulis dengan h.

| | | |
|----------------|---------|---------------------|
| كرامة الأولياء | ditulis | Karāmah al-Awliya>’ |
|----------------|---------|---------------------|

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala puji dan syukur penulis persembahkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya serta kekuatan lahir dan batin sehingga penulis dapat menyelesaikan Disertasi ini.

Salawat dan Salam semoga senantiasa dilimpahkan kepada Nabi akhir zaman Rasulullah Muhammad Saw, begitu juga kepada keluarganya, para sahabatnya, para tabi'in dan tabi'ut tabi'in serta umatnya yang senantiasa mengikuti ajaran-ajarannya. Amin

Selanjutnya penulis menyadari bahwa dalam penyusunan disertasi ini tidak sedikit, hambatan, rintangan serta kesulitan yang dihadapi. Namun berkat bantuan dan motivasi serta bimbingan yang tidak ternilai dari berbagai pihak, akhirnya penulis dapat menyelesaikan Disertasi ini. Oleh karena itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada:

1. Prof. Dr. H. Nasaruddin Umar, MA, sebagai Rektor Institut PTIQ Jakarta
2. Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si, sebagai Direktur Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta
3. Dr. H. Muhammad Hariyadi, M.A., sebagai Ketua Program Studi Doktor Ilmu Al-Qur'an dan Tafsir
4. Prof. Dr. H. Ahmad Thib Raya, M.A., sebagai promotor pertama yang telah menyediakan waktu, pikiran dan tenaganya untuk memberikan bimbingan, pengarahan dan petunjuknya kepada penulis dalam penyusunan disertasi ini

5. Dr. Made Saihu, M.Pd.I sebagai promotor kedua yang telah menyediakan waktu, pikiran dan tenaganya untuk memberikan bimbingan, pengarahan dan petunjuknya kepada penulis dalam penyusunan disertasi ini
6. Seluruh dosen, karyawan, dan pustakawan Pascasarjana PTIQ Jakarta yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan pendidikan.
7. Seluruh teman-teman Program Doktor (S3) Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta khususnya Angkatan 2017 yang telah memberikan motivasi dan bantuan moril dan materil kepada penulis sehingga disertasi ini bisa diselesaikan.

Penulis menyadari bahwa disertasi ini memiliki kekurangan. Oleh karena itu kritik, saran, dan masukan demi kesempurnaannya sangat diharapkan dari semua pihak. Semoga setiap bantuan yang telah diberikan dibalas Allah dengan kebaikan.

Jakarta 12 Oktober 2022

Mustofa Fahmi

DAFTAR ISI

| | |
|--|-----------|
| Halaman Judul | i |
| Abstrak | iii |
| Surat Pernyataan Keaslian Disertasi | ix |
| Halaman Persetujuan Disertasi | xi |
| Halaman pengesahan Disertasi | xiii |
| Pedoman Transliterasi..... | xv |
| Kata Pengantar | xvii |
| Daftar Isi | xix |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| A. Latar Belakang Masalah | 1 |
| B. Permasalahan | 10 |
| 1. Identifikasi Masalah | 10 |
| 2. Pembatasan Masalah | 10 |
| 3. Rumusan Masalah | 11 |
| C. Tujuan Penelitian | 11 |
| D. Manfaat Penelitian | 11 |
| E. Kerangka Teori | 12 |
| F. Tujuan Pustaka..... | 16 |
| G. Metodologi Penelitian | 20 |
| H. Sistematika Penulisan | 23 |
| BAB II KAJIAN TEORI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL | |
| DI MADRASAH | 27 |
| A. Konsep Kepemimpinan Transformasional | 27 |
| 1. Sejarah Perkembangan Konsep Kepemimpinan | 27 |

| | |
|--|-----|
| 2. Pengertian Kepemimpinan Transformatif..... | 41 |
| 3. Karakteristik dan Gaya Kepemimpinan Transformatif..... | 51 |
| 4. Tujuan, Fungsi, dan Manfaat Kepemimpinan Transformatif..... | 54 |
| 5. Prinsip Kepemimpinan Transformatif | 59 |
| B. Signifikansi Kepemimpinan Transformatif..... | 63 |
| 1. Indikator dan Dimensi Kepemimpinan | 63 |
| 2. Pengaruh Kepemimpinan..... | 67 |
| 3. Outcome Kepemimpinan..... | 67 |
| C. Dinamika Kepemimpinan Transformatif di Madrasah..... | 69 |
| 1. Permasalahan Kepemimpinan di Madrasah | 69 |
| 2. Efektivitas Kepemimpinan Transformatif | 72 |
| 3. Capaian Kepemimpinan Transformatif di Dunia Pendidikan..... | 77 |
| 4. Tantangan Kepemimpinan Transformatif di Era Revolusi Industri 4.0 | 79 |
| BAB III ISYARAT AL-QUR'AN TENTANG KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF | 87 |
| A. Trilogi Kepemimpinan dalam Al-Qur'an | 87 |
| 1. <i>Khafifah</i> | 87 |
| 2. <i>Imamah</i> | 92 |
| 3. <i>Imarah</i> | 95 |
| B. Prinsip Kepemimpinan Transformatif dalam Al-Qur'an..... | 96 |
| 1. <i>Shiddiq</i> | 96 |
| 2. <i>Amanah</i> | 99 |
| 3. <i>Tabligh</i> | 106 |
| 4. <i>Fathânâh</i> | 111 |
| C. Signifikansi Prinsip Kepemimpinan Transformatif di Madrasah menurut Al-Qur'an..... | 113 |
| 1. Sebagai Fondasi dalam Memperkuat dan Mengembangkan Budaya Organisasi | 113 |
| 2. Sebagai Kunci dalam Menyelesaikan Permasalahan Pendidikan..... | 120 |
| 3. Sebagai Strategi yang Efektif dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia | 126 |
| BAB IV KONSEPTUALISASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF DI MADRASAH DALAM PERSPEKTIF AL-QUR'AN | 139 |
| A. Tahapan Konseptualisasi Kepemimpinan Transformatif Di Madrasah Berbasis Al-Qur'an | 139 |
| 1. Merumuskan Visi | 139 |
| 2. Mengembangkan Budaya Organisasi..... | 144 |

| | |
|--|------------|
| 3. Menciptakan Sinergi | 151 |
| 4. Memberdayakan Bawahan | 153 |
| 5. Menciptakan Perubahan | 157 |
| 6. Mengembangkan Profesionalitas Bawahan | 163 |
| 7. Mewakili Sistem Sosialnya..... | 172 |
| 8. Menjadikan Organisasi sebagai Sarana Belajar | 186 |
| B. Kepemimpinan Transformasional Berbasis Al-Qur'an sebagai Agen Perubahan dalam Dunia Pendidikan | 191 |
| 1. Berpedoman pada Kualitas sebagai Agen Perubahan..... | 191 |
| 2. Keberanian dan Optimisme..... | 197 |
| 3. Keterbukaan dan Kepercayaan pada Bawahan | 209 |
| 4. Memimpin Berdasarkan Nilai Profetik..... | 215 |
| 5. Visioner | 223 |
| BAB V KEPEMIMPINAN PROFETIK MELALUI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL BERBASIS AL-QUR'ÁN DI MADRASAH..... | 231 |
| A. Pembelajaran Akhlak Mulia | 232 |
| B. Menyeimbangkan Kecerdasan Intelektual, Spiritual dan Emosional | 240 |
| C. Menjadi Pemimpin Madrasah Bermutu..... | 253 |
| D. Pembudayaan dan Pemberdayaan Kepemimpinan Transformasional di Madrasah..... | 264 |
| E. Peningkatan Mutu Madrasah..... | 275 |
| F. Peningkatan Dimensi Moral Religius..... | 279 |
| G. Peningkatan Dimensi Sosial Emosional..... | 293 |
| BAB V PENUTUP | 299 |
| A. Kesimpulan | 299 |
| B. Implikasi | 301 |
| C. Saran | 301 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 303 |
| LAMPIRAN | |
| DAFTAR RIWAYAT HIDDUP | |

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Matthew Anderson, dalam *Transformational Leadership in Education: A Review of Existing Literature*, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, meskipun bukan solusi untuk semua kepemimpinan di sekolah, memberikan dampak positif gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja organisasi yang berupaya mengintegrasikan berbagai pendekatan dengan praktik kepemimpinan sekolah yang akan terus dapat diterapkan untuk mengelola dan memimpin sekolah mulai dari sekolah yang tradisional sampai yang modern.¹ Apalagi di era kontemporer yang menghendaki gaya kepemimpinan yang tidak saja dapat mengendalikan manajemen, tetapi juga harus menjadi sebuah sistem pengukuran kinerja komprehensif (*performance-measurement system*) dan memiliki informasi akuntabilitas yang luas (*Broad-scope accounting*) yang dapat memfasilitasi pengambilan setiap keputusan,² hal ini semakin mempertegas bahwa di era ini dibutuhkan sebuah kepemimpinan transformasional sebagai jawaban atas perubahan zaman.

Gaya kepemimpinan transformasional memang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kepemimpinan baik itu organisasi swasta atau lembaga pendidikan, seperti: 1) Pengaruh Ideal (*Idealized*

¹ Matthew Anderson, "Transformational Leadership in Education: A Review of Existing Literature" dalam *International Social Science Review*, Vol. 93. No. 1, Tahun 2017, hal. 1-13.

² Atkinson, A. A., R.J. Banker, R.S Kaplan, S.M Young, *Management Accounting*, New Jersey: Prentice-Hall, 1995, hal. 20.

Influence), yaitu mengacu pada perilaku pemimpin yang menjadikan keberadaan pemimpin sebagai panutan untuk pengikut mereka; 2) Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*), meliputi pemberian dukungan dan dorongan bagi bawahan; 3) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*), yaitu memotivasi dan menginspirasi orang di sekitar mereka dengan cara menyediakan tantangan di dalam pekerjaan yang harus dilakukan pengikut mereka dan menciptakan ekspektasi yang jelas dari tujuan yang harus di capai; 4) Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*), yaitu perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru,³ tetapi kurang berpengaruh signifikan pada sistem penghargaan dan penanaman semangat kerja terhadap bawahan.⁴ Hal ini disebabkan karena: 1) Membutuhkan waktu yang lama agar komitmen bawahan tumbuh terhadap pimpinan; 2) Tidak ada jaminan keberhasilan pada bawahan secara keseluruhan; 3) Membutuhkan perhatian yang sangat detail; 4) Sulit dilakukan pada jumlah bawahan yang banyak.⁵ Padahal dalam pelaksanaan kinerja dibutuhkan keseimbangan antara kinerja dengan penghargaan dan komunikasi yang baik sehingga tertanam budaya kerja yang dapat memotivasi personel dalam sebuah organisasi.⁶

³ B. M. Bass, & R. E. Riggio, *Transformational leadership*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2006, hal. 230.

⁴ Thi Thu Nguyen, Lokman Mia, Lanita Winata, Vincent K. Chong, "Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance", dalam *Journal of Business Research*, Vol. 8, Tahun 2016, hal. 12.

⁵ T.H. Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE, 2012, hal. 76.

⁶ Beberapa masalah yang kerap kali muncul dalam hubungan antara penghargaan dan kinerja, antara lain: 1) *Teacher Expectancy*: sekolah dengan rata-rata harapan gurunya yang lebih tinggi, dapat meningkatkan prestasi siswa lebih banyak, tetapi juga banyak guru yang merasa bahwa kemungkinan upaya mereka kurang mengarah pada pencapaian sekolah tujuan peningkatannya tidak terlalu tinggi. Oleh karena itu, desainer program penghargaan harus memperhatikan pembangunan ekspektasi Guru; 2) *The Connection Between Goal Achievement and Receiving the Bonus*. Banyak guru tidak begitu yakin bahwa jika sekolah mereka memenuhi target kinerjanya, bonus akan dibayarkan; 3) *The Size of the Bonus*. Banyak guru tidak menemukan jumlah bonus yang cukup besar untuk memotivasi; 4) *Active Support from Principals*. Literatur sektor swasta telah mengakui pentingnya komitmen aktif pengelola pendidikan untuk keberhasilan program penghargaan kelompok; 5) *Fairness Perceptions*. Penelitian sektor swasta menjelaskan tentang pentingnya persepsi keadilan terhadap dampak motivasi dari program penghargaan; 6) *Teacher Participation in Award Program Design*. Yaitu melibatkan staf yang terkena dampak dalam desain program penghargaan mungkin merupakan cara yang menjanjikan untuk meningkatkan persepsi keadilan, untuk memastikan bahwa tujuan perbaikan tidak ditetapkan terlalu tinggi yang tampaknya tidak dapat dicapai, dan untuk mempromosikan pemahaman dan dukungan terhadap program. E. A. Locke and G. P. Latham, *A theory of goal setting and task performance*. Engle-wood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990, hal. 34.

Kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut *leadership* yang berarti “Menjadi seorang pemimpin, kekuatan kepemimpinan: kualitas pemimpin”.⁷ Sementara Mulyasa, menerangkan bahwa, kepemimpinan adalah tindakan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.⁸ Kepemimpinan juga berarti cara seseorang (manajer) mengendalikan dan memengaruhi sikap anggotanya (bawahan), untuk bekerja sama secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.⁹ Jadi, Kepemimpinan adalah kegiatan atau seni yang dapat memengaruhi perilaku orang dan membuat orang bekerja ke arah tujuan yang diinginkan.

Di muka bumi, peran manusia sebagai pemimpin dan pengelola adalah mengembangkan alam, yang merupakan ungkapan penghargaan dan penghormatan manusia kepada Tuhan. Tujuan khalifah dipercayakan kepada semua orang, dan pencapaiannya membutuhkan rasa persatuan atau kewajiban bersama terhadap Tuhan untuk kemakmuran bumi. Ide ini memunculkan nilai-nilai kritis tentang kepemimpinan, anggota, dan mereka yang dipimpin, serta keadaan dan pengaturan di mana proses kepemimpinan terjadi.

Kepemimpinan dan pemimpin adalah dua elemen yang saling terkait, dengan kata lain, kepemimpinan (gaya pemimpin) mencerminkan karakter atau perilaku pemimpin. Integrasi atau sintesis antara perilaku pemimpin dan gaya kepemimpinan adalah kunci keberhasilan manajemen organisasi, atau ruang lingkup yang lebih luas seperti manajemen regional atau bahkan nasional. Oleh karena itu, dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk membujuk orang lain untuk secara sukarela dan mengajak orang lain untuk melaksanakan keinginan atau ide mereka. Hubungan antara pemimpin dan kepemimpinan akan ditampilkan dalam pola yang menggambarkan tipe kepemimpinan seseorang. Hubungan antara pemimpin dan kepemimpinan juga terlihat pada para pemimpin. Atas dasar ini, terdapat kepemimpinan yang berbeda, antara lain: 1) *Domination* (otoriter); 2) *Crowd Carouser* (Persuasif); 3) *Group developer* (Demokratis); 4) *Eminent Man* (Intelektual); 5) *Administrator* (eksekutif); 6) *Representative* (perwakilan).¹⁰

Kepemimpinan memiliki banyak definisi, antara lain sebagai berikut:
1) Kepemimpinan adalah proses melibatkan orang lain, khususnya pekerja

⁷ Hamby, A. S., *Oxford Advanced Dictionary of English*, London: Oxford University Press, 1990, hal. 481.

⁸ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2004, hal. 107.

⁹ Baharudin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam; Antara Teori dan Praktik*, Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2012, hal. 434.

¹⁰ Veithzal Rivai, *Kiat Memimpin Abad ke-21*, Jakarta: Raja Grafindo, 2004, hal. 16.

atau bawahan (pengikut). Karyawan atau bawahan harus mau menuruti perintah atasannya. Tanpa karyawan, bagaimanapun, tidak akan ada pemimpin; 2) Pemimpin yang unggul adalah seseorang yang memiliki karakteristik tertentu yang mendorong orang untuk bekerja secara memuaskan. Pemimpin dapat menjalankan berbagai bentuk kekuasaan atau mempengaruhi perilaku bawahan dalam berbagai situasi; 3) Pemimpin harus jujur (*integrity*), ikhlas bertanggung jawab (*sympathy*), berilmu (*knowledge*), berani mengungkapkan (*commitment*), percaya pada diri sendiri dan orang lain, serta memiliki kemampuan berkomunikasi dan membujuk orang lain untuk membangun orang lain. di dalam sebuah organisasi.¹¹

Dalam Surat al-Anbiya/21 ayat 73, Allah Swt menegaskan dalam firman-Nya bahwa “Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada mereka, mendirikan salat, menunaikan zakat dan hanya kepada Kamilah mereka selalu menyembah” Ayat ini hendak mengatakan bahwa orang yang ingin menjadi imam atau pemimpin harus memiliki kepribadian dan sifat yang baik yang Allah perintahkan untuk dimiliki. Untuk setiap kelompok orang, ada pemimpin yang dipercaya (dapat dipercaya) sehingga mereka dapat belajar tentang kebenaran, kebaikan, dan kemuliaan dengan mengikutinya.

Pemimpin harus membantu, menggerakkan, membimbing, dan mengarahkan orang-orang dalam kelompok mereka untuk melakukan apa yang Allah Swt perintahkan. Dalam Surat At-Taubah/9 ayat 71, Allah Swt berfirman: “Dan orang-orang yang beriman, laki-laki dan perempuan sebahagian mereka adalah menjadi penolong bagi sebahagian yang lainnya. Mereka menyuruh (mengerjakan) yang ma’ruf dan mencegah dari yang munkar, mendirikan salat, menunaikan zakat dan mereka ta’at kepada Allah dan Rasul-Nya.”

Agar mendapatkan respons positif dari bawahan, seorang pemimpin harus dapat memperlihatkan atau menjadi teladan bagi bawahannya, dan ini merupakan pesan Al-Quran sebagaimana tertulis dalam Surat Al-Baqarah/2 ayat 44, yang artinya “Mengapa kamu menyuruh orang lain (mengerjakan) kebajikan, sedangkan kamu melupakan dirimu sendiri, padahal kamu membaca Kitab (Taurat)? Tidakkah kamu mengerti?”

Di antara prinsip-prinsip kepemimpinan adalah sebagai berikut: 1) Prinsip akuntabilitas. Dalam Islam, telah dinyatakan bahwa setiap orang adalah pemimpin (paling tidak, pemimpin diri sendiri) dan akan dimintai pertanggungjawaban. Pengertian kewajiban adalah konsep utama yang harus dipahami oleh pemimpin semu terlebih dahulu, agar iman kepadanya dapat

¹¹ Wahjosumidjojo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoretis dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Garfindo Persada, 2002, hal. 105.

dibenarkan; 2) Prinsip (tauhid) monoteisme. Islam menyerukan persatuan iman berdasarkan penerimaan semua orang, yaitu, tauhid (monoteisme); 3) Prinsip ulasan. Al-Qur'an dengan jelas menyatakan bahwa mereka yang mengaku sebagai pemimpin harus berkonsultasi dengan orang-orang yang berpengetahuan luas atau berpengetahuan luas; 4) Prinsip keadilan. Keadilan telah menjadi kebutuhan bagi organisasi dan masyarakat, dan para pemimpin harus dapat memperlakukan semua orang secara adil, tidak secara sepihak dan adil.¹²

Selain itu, kepemimpinan transformasional mengutamakan pemimpin yang mampu melakukan transformasi diri dan selanjutnya mempengaruhi dan mengubah orang-orang di sekitar mereka. Seorang pemimpin memiliki pesona dari dalam dan memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain. Menurut Nggili, kepemimpinan transformasional terdiri dari dua tahap: tahap pertama melibatkan perubahan kapasitas spiritual (SQ), emosional (EQ), intelektual (IQ), dan fisik (PQ), serta peningkatan kemampuan pada tahap kedua. Keempat keterampilan ini didasarkan pada karakter pemimpin dan dimaksudkan untuk memberikan efek positif pada lingkungan sekitar dalam rangka memberdayakan dan mengembangkan orang lain.¹³ Namun demikian, hal inilah yang menjadi salah satu kendala kepemimpinan di lembaga pendidikan khususnya madrasah yang berakibat pada kurang kondusifnya kondisi madrasah sehingga berdampak pada kualitas pada madrasah itu sendiri.

Indonesia, dengan beragam suku, budaya, dan kepercayaannya, telah menjadi masyarakat yang semakin multikultural. Pluralitas ini berdampak tidak hanya pada pemerintahan dan strata sosial ekonomi, tetapi juga pada sistem dan jenis pendidikan.¹⁴ Secara umum, pendidikan formal di Indonesia, khususnya pada tingkat dasar dan menengah, dibedakan menjadi dua jenis: yang diselenggarakan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, lembaga dibawahnya disebut sekolah, dan yang diselenggarakan oleh Kementerian Agama, lembaga pendidikan yang dikelola disebut madrasah. Data menunjukkan bahwa, dibandingkan dengan sekolah, madrasah tetap memiliki kelemahan tertentu, meskipun banyak kelebihanannya. Selain itu, 94,85% madrasah adalah sekolah swasta, menurut statistik. Hal ini dikarenakan madrasah selalu dipandang sebagai pendidikan berbasis masyarakat, yaitu kegiatan pendidikan yang dikendalikan oleh, dari, dan untuk masyarakat.

¹² Veithzal Rivai, *Kiat Memimpin Abad ke-21...*, hal. 16.

¹³ Ricky Arnod Nggili, *Structural or/NonStructural Leadership*. Jakarta: Guepedia, 2006, hal. 87.

¹⁴ Made Saihu, *Merawat Pluralisme Merawat Indonesia: Potret Pendidikan Pluralisme Agama di Bali*, Yogyakarta: Deepublish, 2019, hal. 179.

Menurut data Kementerian Agama, pada tahun 2020 ada 24.991 Madrasah Ibtidaiyah yang terdiri dari 1.713 negeri dan 23.278 swasta, 17.579 Madrasah Tsanawiyah, terdiri dari 1.511 negeri dan 16.068 swasta, dan 8.454 Madrasah Aliyah, terdiri dari 803 negeri dan 7.651 swasta. Ada 27.260 Taman Kanak-kanak yaitu Raudhatul Athfal. Dengan demikian, total ada 78.284 madrasah, termasuk negeri dan swasta, dengan total 750.451 guru besar.¹⁵ Disebabkan oleh semakin banyaknya lembaga pendidikan swasta dan kurangnya dana pemerintah yang signifikan, madrasah kurang peduli dengan mengadopsi konsep manajemen dan kualitas. Penekanan pada pendekatan sosial, membuat madrasah madrasah tertinggal dalam pertumbuhannya, namun baru-baru ini, banyak madrasah dengan keunggulan yang berbeda telah berkembang. Bahkan sebelum disahkannya Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, madrasah tidak mendapatkan perhatian yang sama dengan sekolah, karena dana pembangunan madrasah diambil dari alokasi keuangan sektor keagamaan. Mengikuti pengesahan undang-undang tersebut, Raudhatul Athfal, Madrasah Ibtidaiyah, Tsanawiyah, dan Aliyah mendapat subsidi dan anggaran yang setara dengan sekolah umum.¹⁶

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional memungkinkan madrasah mendapatkan perhatian yang sama dengan sekolah umum (SD, SMP, SMA), khususnya di sektor anggaran. Persoalannya, apakah legislasi ini mampu menangani kompleksitas madrasah. Untuk mengatasi topik ini, pemeriksaan madrasah sebagai lembaga pendidikan adalah penting; juga, madrasah adalah organisasi yang perkembangannya dipengaruhi oleh berbagai elemen, termasuk kepemimpinan, budaya organisasi, profesionalisme, dan kinerja guru.¹⁷

Beberapa problematika yang dihadapi madrasah terkait dengan kepemimpinan, antara lain: *Pertama*, kepemimpinan. Madrasah yang dipimpin oleh seorang kepala madrasah merupakan organisasi yang unik dan berbeda dengan organisasi sekolah; misalnya terdapat perbedaan cara pandang kepala sekolah tentang kepemimpinan, budaya madrasah yang lebih dipengaruhi oleh budaya keluarga dan keislaman, kualitas atau latar belakang guru, dan jumlah muatan kurikulum. Menurut Pidarta, kepala madrasah sangat menentukan keberhasilan madrasah dalam melaksanakan perubahan. Pidarta mengatakan, “Kepemimpinan kepala madrasah terlihat dari tugas dan tanggung jawabnya sebagai pengelola pendidikan, pimpinan pendidikan,

¹⁵ Sistem Informasi Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan Kementerian Agama (SIMPATIKA), 2020, Ditjen Pendidikan Islam, hal. 9.

¹⁶ Burhanudin, *Meningkatkan Produktivitas Guru*, Jakarta: PT. Pustaka Presindo, 2006, hal. 18.

¹⁷ Kemenang, <https://balitbangdiklat.kemenag.go.id>. diakses, tanggal 25 Oktober 2020.

pengawas pendidikan, dan penyelenggara pendidikan.”¹⁸ Namun, fakta menunjukkan bahwa kepemimpinan di madrasah tidak selalu efektif. Hal ini ditunjukkan dengan banyaknya madrasah yang menghasilkan lulusan berkualitas rendah.¹⁹ Para pemimpin hebat seharusnya menunjukkan berbagai karakteristik, termasuk kefasihan berbicara, kapasitas untuk memecahkan masalah, pemahaman tentang persyaratan, kemampuan beradaptasi, kecerdasan, kemauan untuk mengambil tanggung jawab, keterampilan sosial, dan kesadaran lingkungan. Mayoritas kepala madrasah ditengarai belum sepenuhnya mewujudkan kriteria tersebut di atas.²⁰

Kedua, budaya. Budaya lingkungan madrasah juga merupakan budaya organisasi. Budaya organisasi adalah persepsi kolektif dari anggota organisasi dan hasil dari aktivitas mereka. Budaya organisasi ini dibentuk oleh asumsi fundamental organisasi. Beberapa isu dalam budaya madrasah bermula dari persepsi sebagian orang bahwa madrasah adalah institusi pendidikan yang lebih rendah dari sekolah. Selain itu, preferensi masyarakat terhadap “sekolah untuk mencari pekerjaan” daripada “sekolah untuk mencari ilmu” menjelaskan mengapa masyarakat lebih memilih sekolah daripada madrasah, padahal nilai-nilai yang dianut ajaran Islam di madrasah juga merupakan budaya organisasi yang merupakan interpretasi kolektif.²¹

Ketiga, profesionalitas. Profesionalisme adalah suatu keadaan atau tugas tertentu yang dalam mewujudkannya sangat menuntut penguasaan pengetahuan atau keterampilan manajemen dan rencana pelaksanaannya. Untuk menjadi organisasi yang sukses, persoalan madrasah ke depan adalah bagaimana meningkatkan dan menerapkan standar profesionalisme sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Menurut Akadum disebutkan bahwa dunia guru memiliki dua masalah yang harus diperhatikan oleh pembuat kebijakan, yaitu: 1) Profesi guru tidak menjamin kesejahteraan karena gaji yang rendah, sedangkan gaji yang rendah akan mempengaruhi kinerjanya; 2) Profesionalisme pendidik masih rendah. Faktor penyebab rendahnya profesionalisme pendidik antara lain: a) Banyaknya tenaga pendidik yang tidak sepenuhnya menekuni profesinya, bekerja di luar jam kerja untuk mendapatkan penghasilan tambahan untuk kebutuhan sehari-hari; b) Belum adanya standar profesi pendidik; c) Adanya perguruan tinggi yang

¹⁸ Pidarta, *Pengelolaan Madrasah yang Profesional*. Jakarta: Gunung Agung, 1997, hal. 65.

¹⁹ Subiyantoro, “Strategi Kepemimpinan Pendidikan dalam Pengembangan MAN Propinsi DIY Perspektif Total Quality Management (TQM)”, dalam *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol.1, No. 2, Tahun 2016, hal. 172.

²⁰ Timpe, *Productivity Management*, First Edition, Richard D. Irwin. 1998, hal.109.

²¹ H.A.R Tilaar, *Perspektif Perilaku Birokrasi Pendidikan dan Kebudayaan*, Jakarta: CV. Rajawali, Jakarta. 2004, hal. 52.

menghasilkan lulusan asli yang tidak sesuai dengan profesi guru; d) Kurangnya profesionalisme pendidik untuk meningkatkan kualitas diri, misalnya melakukan penelitian seperti dosen di perguruan tinggi.²²

Disahkannya Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, beberapa persoalan yang menyangkut profesionalisme guru seharusnya dapat diselesaikan. Profesionalisme guru akan dicapai melalui kualifikasi, sertifikasi, dan peningkatan kesejahteraan. Banyak madrasah yang menunjukkan kurangnya profesionalisme dalam menawarkan layanan pendidikan, yang harus segera diatasi. Hal ini terlihat dengan banyaknya guru madrasah yang mengajar mata pelajaran di luar bidang kompetensinya. Menurut data Kemenag tahun 2020, sebanyak 62.000 tenaga pendidik di madrasah tidak mencapai persyaratan dasar yaitu pendidikan S1 atau D4, dan sekitar 30% tenaga pendidik tidak sesuai dengan kompetensi bidangnya.

Profesionalisme di dalam kelas berdampak langsung pada hasil belajar siswa. Kinerja seorang guru atau seorang guru adalah hasil kerja yang dilakukan oleh individu atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tugasnya masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi sesuai dengan norma dan etika.²³ Kepala madrasah memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pengajar di madrasah yang dipimpinnya. Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, pendidik (guru) adalah tenaga profesional yang bertanggung jawab menyelenggarakan dan melaksanakan proses pembelajaran, serta memberikan nasihat dan pelatihan. Menurut John Suprihanto, kinerja dapat diukur dengan lima cara: 1) Kemampuan bekerja; 2) Kerajinan; 3) Disiplin; 4) Hubungan kerja; dan 5) Inisiatif dan kepemimpinan atau hal-hal tertentu, tergantung pada bidang dan derajat pekerjaan yang diembannya.²⁴

Beberapa unsur, antara lain pengajar, peserta didik, kurikulum, sarana dan prasarana, serta lingkungan pendidikan, semuanya berkontribusi terhadap kinerja satuan pendidikan. Di antara variabel-variabel tersebut, keterlibatan guru sangat penting. Menurut *American Journal of Sociology*, sebuah penelitian tahun 1983 yang dilakukan oleh Heyneman dan Loxley di 29 negara mengungkapkan bahwa sepertiga dari unsur-unsur yang menentukan kualitas satuan pendidikan (yang diukur dengan prestasi siswa) adalah instruktur, yang secara alami berhubungan dengan kesulitan

²² Akadum, *Sistem Manajemen Kinerja Guru*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka utama. 1999, hal. 98.

²³ Suryadi Prawiro Sentono, *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja Madrasah*, Bandung, Ilham Jaya. 1999, hal. 50.

²⁴ Wexley dan Yukl, *Motivation and Productivity*, Third Edition, John Wiley & Sons, Inc, New York, 1992, hal. 102.

kepemimpinan.²⁵ Guru memiliki peran penting di negara berkembang, yang sering ditandai dengan fasilitas dan infrastruktur yang buruk. Guru berkontribusi 34% terhadap prestasi siswa di 16 negara berkembang, sedangkan manajemen berkontribusi 22%, waktu belajar berkontribusi 18%, dan fasilitas fisik berkontribusi 26%.²⁶

Penghargaan atau hadiah yang diberikan kepada guru merupakan salah satu aspek yang dapat mempengaruhi kinerja mereka. Hal inilah yang menjadi salah satu kendala penerapan paradigma kepemimpinan transformasional terbaik di madrasah. Karunia ini dapat berdampak pada profesionalisme seseorang, memungkinkan mereka untuk menyelesaikan pekerjaan yang lebih baik. Selain itu, kapasitas untuk menumbuhkan suasana kerja yang positif dan untuk menghargai keunggulan diperlukan untuk meningkatkan kinerja. Menurut data, sekitar 94,85 persen madrasah adalah swasta, yang berarti bahwa banyak instruktur berpenghasilan jauh lebih rendah daripada upah minimum federal, yang merupakan masalah yang agak mendasar. Dengan demikian, karakteristik kepemimpinan, budaya, dan profesionalisme dalam organisasi madrasah yang "unik" sangat penting dan menarik untuk diteliti guna menentukan bagaimana variabel-variabel organisasi tersebut mempengaruhi lingkungan pendidikan berbasis masyarakat dan khususnya agama Islam. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi dan mengevaluasi hubungan antara empat faktor, yaitu kepemimpinan, budaya organisasi, dan profesionalisme, serta bagaimana Al-Qur'an menyikapi fenomena yang ada di madrasah.

Topik dalam disertasi ini akan dikaji dengan menggunakan teori kepemimpinan transformasional dari (*transforming leadership*) dari James Mac Gregor Burns, yang berasumsi bahwa kepemimpinan transformasional berperan dalam mengubah status quo dengan membongkar semua masalah yang ada pada sistem dan menunjukkannya kepada para anggota, kemudian memunculkan sebuah visi baru tentang bagaimana organisasi ini seharusnya di masa yang akan datang.²⁷ Selanjutnya untuk memperkuat teori tersebut penulis menambahkan dengan teori *Organizational Culture* dan *Organizational Design* dari Tavistock Group yang dipelopori oleh Wilfred R. Bion, yang berasumsi bahwa pemimpin dalam sebuah organisasi memengaruhi budaya organisasi. Di sini pemimpin selain menjadi anggota kelompok, bertugas "menyadarkan" bawahan untuk bersama-sama mengejar tujuan kelompok dan bekerja sama untuk menyelesaikan semua

²⁵ Heyneman dan Loxley. "The Effect of Primary-School Quality on Academic Achievement Across Twenty-Nine High and Low-Income Countries" dalam *American Journal of Sociology*, Vol. 88, No. 6, 1983, hal. 1162- 1194.

²⁶ Dedi Supriadi, *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*, Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, 1999, hal. 20.

²⁷ James MacGregor Burns, *Leadership*, New York; Harper & Row, 1978, hal. 308.

tugas.²⁸ Penggunaan dua teori ini, selain untuk mengkaji hubungan antar ketiga variabel di atas juga bisa membuka tabir atau memecahkan kompleksitas sebab ketertinggalan dan rendahnya kinerja guru di madrasah sekali.

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan penelitian yang pernah dilakukan oleh Matthew Anderson, dalam *Transformational Leadership in Education: A Review of Existing Literature*, yang beranggapan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan dampak positif dalam meningkatkan kinerja organisasi tetapi masih kurang pada penghargaan. Disertasi ini mengisi ruang kosong dari teori kepemimpinan transformasional yaitu pada bidang kurangnya penghargaan dan masih lemahnya komunikasi pada gaya kepemimpinan transformasional sehingga dapat menjadi pelengkap dari penelitian yang sudah ada sebelumnya, serta mencari rumusan gaya kepemimpinan transformasional dalam Al-Qur'an. Temuan penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dalam meningkatkan kinerja instruktur di lingkungan madrasah, yang berfungsi sebagai lembaga pendidikan umum dengan agama Islam khusus di bawah pengawasan Kementerian Agama.

B. Permasalahan

1. Identifikasi Masalah

Beberapa permasalahan yang terkait dengan penelitian dapat diidentifikasi antara lain;

1. Rendahnya kinerja guru madrasah yang disebabkan oleh tingkat profesionalitas guru yang masih rendah yang dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan.
2. Budaya organisasi yang ada di madrasah kurang mendukung kinerja guru
3. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan kurang dapat mendorong guru untuk bekerja dengan kinerja tinggi dan terus menerus mengembangkan diri.
4. Kurangnya pengetahuan pemimpin di madrasah terhadap justifikasi Al-Qur'an terhadap gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkannya

2. Pembatasan Masalah

Berdasarkan pada indentifikasi sebagaimana diuraikan sebelumnya, maka penelitian ini dibatasi agar lebih spesifik, terarah, dan mendalam. meliputi:

²⁸ Mukhtar Latif dan Suryawahyuni Latief, *Teori Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Kencana, 2018, hal. 171.

a. Fokus Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan profesionalisme, serta bagaimana Al-Qur'an nalar terkait kepemimpinan di madrasah, yang diharapkan dapat menciptakan budaya kepemimpinan dan keorganisasian profetik di madrasah yang bertitik tolak pada sifat-sifat kenabian.

b. Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan mulai pada bulan November 2020 sampai dengan bulan November 2021.

3. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada identifikasi dan pembatasan masalah sebagaimana disebutkan sebelumnya, maka rumusan masalah yang menjadi pokok pembahasan disertasi ini adalah:

1. Bagaimanakah gaya kepemimpinan transformasional berbasis Al-Qur'an di madrasah?
2. Apakah kepemimpinan transformasional di madrasah dapat menjadi agen perubahan dalam dunia pendidikan?
3. Apakah melalui kepemimpinan profetik dapat menciptakan kondisi kepemimpinan yang ideal di madrasah?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah tersebut, penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Menganalisis rendahnya kinerja guru madrasah sebagai akibat dari lemahnya faktor kepemimpinan.
2. Mengevaluasi budaya organisasi yang ada di madrasah kurang mendukung dan menghargai kinerja guru.
3. Merekonseptualisasi gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan di madrasah agar mendorong guru untuk bekerja dengan kinerja tinggi dan terus menerus mengembangkan diri.
4. Mendeskripsikan gaya kepemimpinan transformasional yang mengarah pada kepemimpinan profetik di madrasah berbasis Al-Qur'an

D. Manfaat Penelitian

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat menyumbangkan dua manfaat, yakni:

1) Manfaat Teoritis

Berdasarkan gambaran latar belakang diatas, maka penelitian ini menghasilkan sebuah teori "Qur'anic Transformational Leadership" yang

berasumsi kepemimpinan transformasional dalam perspektif Al-Qur'an adalah sebuah kepemimpinan yang bertujuan untuk menciptakan budaya kepemimpinan dan keorganisasian profetik yang bertitik tolak pada keseimbangan kecerdasan intelektual, emosional, dan spiritual. Dari sini kemudian akan melahirkan budaya kerja yang professional, seperti: amanah, adil, egaliter, suka bermusyawarah, tetapi dalam kadar-kadar tertentu tetap memiliki ketegasan. Dengan kata lain teori ini berfungsi untuk menggerakkan, membimbing, dan memotivasi seluruh anggota organisasi. Tentu saja teori ini perlu dikaji lebih dalam, agar pengembangan penanaman keilmuan, kependidikan, dan kepemimpinan di madrasah semakin dinamis dan sesuai dengan kebutuhan zaman.

2). Manfaat Praktis

Konsekuensi dari hasil penelitian ini adalah adanya sebuah gaya kepemimpinan transformasional di madrasah yang mampu menghasilkan pemimpin yang professional, berintegritas, agamis, tetapi disaat yang sama tidak menghilangkan aspek ketegasan dan kharisma.

E. Kerangka Teori

Kerangka teori yang digunakan dalam disertasi ini adalah kepemimpinan transformasional. Menurut temuan studi Northouse, kepemimpinan adalah proses orang mempengaruhi organisasi mereka untuk mencapai tujuan bersama. Dubrin menekankan definisi serupa: kepemimpinan adalah kemampuan untuk membangun kepercayaan dan menggalang dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.²⁹

Beberapa peneliti sebagaimana dikutip di dalam Kan & Perry, menjelaskan bahwa terdapat empat masalah spesifik sehubungan dengan kepemimpinan.³⁰ Pertama, penelitian Osborn menunjukkan bahwa kepemimpinan dikaitkan dengan konsep transformasi. Kedua, penelitian Bess dan Goldman Zaccaro menunjukkan bahwa kepemimpinan berarti mempengaruhi orang lain. Ketiga, Ammeter dkk., mengamati bahwa kepemimpinan terjadi baik dalam pengaturan kelompok dan dalam koneksi individu. Keempat, Othman menemukan dari studinya bahwa kepemimpinan dikaitkan dengan keberhasilan objektif.

Dua investigasi penting dilakukan secara bersamaan, satu oleh Stogdill dan rekan-rekannya di University of Ohio dan yang lainnya oleh

²⁹ A. J. Dubrin, *The Style of Leadership*, New York: Mc. Graw Hill Book Company, 2003, hal. 23.

³⁰ Kan, M.M., & Parry, K.W, *Identifying paradox: A grounded theory of leadership in overcoming resistance to change*, *The Leadership Quarterly*, 2004, hal. 30.

Likert dan rekan-rekannya di University of Michigan.³¹ Pada akhir 1940-an, penelitian dimulai di Ohio. Penelitian dimulai dengan daftar sekitar 1800 perilaku yang ditunjukkan oleh para pemimpin. Menurut bawahannya, 150 karakteristik pada daftar yang dihasilkan mungkin merupakan yang paling kritis dalam kepemimpinan. Dua karakteristik perilaku superior ditemukan dengan menggunakan analisis faktor berdasarkan pandangan bawahannya. Pertimbangan dan struktur awal adalah dua dimensi yang disebutkan. Studi tambahan yang dilakukan di University of Michigan mengidentifikasi dua karakteristik kepemimpinan yang berbeda, yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dan kepemimpinan yang berorientasi pada tugas. Steers, Porter, dan Bigley berpendapat bahwa kedua perilaku ini secara konseptual sebanding dengan yang terlihat di Ohio University.³²

Teori kepemimpinan tersebut memunculkan dua kritik utama yang diajukan oleh para ahli. Kritik pertama, yakni dua perilaku tersebut dianggap terlalu sedikit untuk menggambarkan perilaku seorang pemimpin yang efektif. Kritik kedua, menganggap teori tersebut hanya memberi sedikit perhatian terhadap akibat dari situasi yang memungkinkan para pemimpin untuk memimpin organisasinya.³³

Literatur kepemimpinan sangat luas, dan beberapa teori telah ditemukan. Bagian selanjutnya akan membahas kepemimpinan dalam kaitannya dengan topik penelitian ini untuk menerapkan teori yang dipelajari dengan fakta dan bahan yang diperoleh untuk penelitian ini. Teori sifat kepemimpinan membedakan pemimpin dari non-pemimpin dengan menekankan sejumlah atribut dan sifat pribadi.³⁴

Ohio State University melakukan studi ekstensif tentang kepemimpinan. Penelitian ini bertujuan untuk mendefinisikan karakteristik yang berbeda dari perilaku pemimpin. Akhirnya, para peneliti mengidentifikasi dua dimensi utama: struktur awal (*initiating structure*) dan toleransi (*consideration*). Struktur inisiasi adalah tingkat di mana pemimpin menentukan perannya dan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Pertimbangan adalah sejauh mana seorang pemimpin memiliki hubungan kerja dengan bawahannya yang ditentukan oleh rasa saling percaya dan menghormati pandangan dan perasaan mereka.

Burns mengembangkan gagasan dasar kepemimpinan transformatif melalui studi deskriptif tentang pemimpin politik. Menurut Burns dijelaskan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses yang padanya

³¹ Munandar, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Pren Halindo. 2004.

³² Pater Steers dan Bigley, *Leadership and Productivity*, New York: John Wiley & Sons, Inc, 1996, hal. 51.

³³ Pater Steers, dan Bigley, *Leadership and Productivity...*, hal. 89.

³⁴ S. Robbins, *Organizational Behavior Concepts, Controversies and Applications*, New Jersey: Prentice Hall International Editions, 2008, hal. 57.

“para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan profesionalitas yang lebih tinggi.” Para pemimpin ini berusaha untuk meningkatkan kesadaran pengikut dengan mengadvokasi tujuan yang lebih tinggi dan prinsip-prinsip moral seperti kebebasan, keadilan, dan kemanusiaan yang tidak dimotivasi oleh emosi seperti keserakahan, iri hati, atau kebencian.³⁵

Maslow berpikir bahwa pemimpin transformasional bertindak berdasarkan kebutuhan tingkat yang lebih tinggi dari pengikut dalam kaitannya dengan hierarki kebutuhan. Pengikut diubah dari "diri normal" mereka menjadi "diri yang lebih baik". Menurut Burns, kepemimpinan transformatif dapat ditampilkan oleh siapa saja dalam posisi apa pun dalam bisnis; itu dapat mencakup mereka yang mempengaruhi rekan-rekan mereka, atasan, dan bahkan bawahan.³⁶

Burns membedakan kepemimpinan yang mentransformasi (*transforming leadership*). Jenis kepemimpinan yang terakhir memprofesionalitas para pengikut dengan menunjuk pada kepentingan diri sendiri. Para pemimpin politik tukar-menukar pekerjaan, subsidi, dan kontrak-kontrak pemerintah yang menguntungkan untuk memperoleh suara dan kontribusi untuk kampanye. Para pemimpin korporasi saling menukarkan upah dan status untuk usaha kerja. Kepemimpinan transaksional menyangkut nilai-nilai, namun berupa nilai-nilai yang relevan bagi proses pertukaran, seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab, dan pertukaran. Burns juga membedakan kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan yang mentransformasi dari pengaruh yang didasarkan atas kekuasaan birokratis. Organisasi-organisasi birokratis menekankan kepada *legitimate power* dan menghormati peraturan-peraturan serta tradisi daripada pengaruh yang didasarkan atas pertukaran atau inspirasi.

Menurut Burns, kepemimpinan adalah sebuah proses, bukan kumpulan tindakan yang memiliki ciri tersendiri. Menurut Burns, dijelaskan bahwa kepemimpinan sebagai “sebuah arus antarhubungan yang berkembang yang padanya para pemimpin secara terus-menerus membangkitkan tanggapan-tanggapan profesionalitas onal dari para pengikut dan memodifikasi perilaku mereka pada saat mereka menghadapi tanggapan atau perlawanan, dalam sebuah proses arus dan arus balik yang tidak pernah berhenti.”³⁷

Kepemimpinan yang tidak mengubah paling baik dicirikan sebagai proses pada tingkat makro dari mobilisasi kekuasaan untuk mengubah struktur dan institusi sosial. Pada tingkat makro, kepemimpinan

³⁵ James Mac Gregor Burns, *Leadership...*, hal. 90.

³⁶ Abraham Maslow, *Motivation and Personality*, New York: Harper & Row, 1954, 81.

³⁷ James MacGregor Burns, *Leadership...*, hal. 74.

transformatif berkaitan dengan pembentukan, pengungkapan, dan pengelolaan konflik di antara kelompok orang, di samping profesi individu. Konflik antar kelompok memperumit kehidupan pemimpin, tetapi mungkin juga bermanfaat dalam memobilisasi dan mengarahkan energi menuju tujuan ideologis bersama.

Melengkapi teori kepemimpinan transformatif, disertasi ini juga menggunakan dengan teori *Organizational Culture* dan *Organizational Design* dari Tavistock Group yang dipelopori oleh Wilfred R. Bion, bertujuan untuk memetakan sekaligus memperkuat bangunan kerangka teori yang akan dikonstruksi. Di sini pemimpin selain menjadi anggota kelompok, bertugas "menyadarkan" bawahan untuk bersama-sama mengejar tujuan kelompok dan bekerja sama untuk menyelesaikan semua tugas.³⁸ Penggunaan dua teori ini didasarkan pada ayat-ayat Al-Qur'an tidak saja sebagai penguat basis teorinya tetapi juga karena memang segala fenomena yang ada di dunia sudah termaktub dalamnya.



Gambar. 1.1.
Kerangka Teori Qur'anic Transformational Leadership

Paling tidak dari berbagai penjelasan di atas tentang teori kepemimpinan melalui studi-studi tersebut perilaku-perilaku kepemimpinan transformatif yang ditambah dengan penguatan dari dalil Al-Qur'an dapat membangun sebuah konstruksi teori baru dalam khasanah kepemimpinan organisasi, yaitu teori kepemimpinan transformatif berbasis Al-Qur'an (*Qur'anic Transformational Leadership*). Temuan penelitian ini mengkonfirmasi bahwa para pemimpin yang sukses menggunakan kombinasi tindakan transformatif dan transaksional berbasis Al-Qur'an.

³⁸ Mukhtar Latif dan Suryawahyuni Latief, *Teori Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Kencana, 2018, hal. 171.

F. Tinjauan Pustaka

1. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian tentang prinsip kepemimpinan transformasional telah dilakukan oleh beberapa pihak meskipun kajiannya tidak sama persis. Namun demikian, tinjauan tentang apa yang telah diteliti tetap penting untuk dikemukakan, antara lain penelitian oleh Mei Hardika Senny, Lanny Wijayaningsih, Mozes Kurniawan, dengan judul Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dalam Manajemen PAUD di Kecamatan Sidorejo Salatiga.³⁹ Menurut mereka, kepemimpinan transformasional dapat menginspirasi dan merangsang bawahan, serta memberikan perhatian pribadi untuk memaksimalkan bakat setiap bawahan sehingga pekerjaan yang ditugaskan dapat diselesaikan secara efektif. Peneliti mengamati beberapa hasil penerapan gaya kepemimpinan transformasional di lembaga TK di Kabupaten Sidorejo, antara lain peningkatan output (misalnya guru menjalankan profesinya dengan penuh tanggung jawab dan panggilan hati), hubungan yang hangat dan kekeluargaan dengan semua pihak. warga sekolah, pencapaian visi, misi, dan tujuan sekolah, serta pengembangan lembaga sekolah..

Karya lain yang berbicara tentang kepemimpinan transformational adalah Wahyu Budi Priyanto, dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. Temuan penelitian adalah sebagai berikut: *pertama*, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif namun tidak signifikan secara statistik terhadap kinerja karyawan pada PT. Bo Kyung Pasuruan; dan *kedua*, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan secara statistik terhadap kinerja karyawan pada PT. Bo Kyung Pasuruan. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin banyak remunerasi yang diterima seorang karyawan, semakin baik kinerja karyawan tersebut; *Ketiga*, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang menguntungkan tetapi tidak signifikan secara statistik terhadap motivasi; *Keempat*, gaji memiliki dampak menguntungkan yang substansial terhadap motivasi; *kelima*, motivasi berpengaruh positif besar terhadap kinerja pegawai; *Keenam*, motivasi bertindak sebagai moderator antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan; *Ketujuh*, motivasi tidak berfungsi sebagai penyangga antara remunerasi dan kinerja karyawan. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa remunerasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa gaji merupakan faktor

³⁹ Mei Hardika Senny, Lanny Wijayaningsih, Mozes Kurniawan, "Penerapan model Kepemimpinan Transformasional Dalam Manajemen PAUD di Kecamatan Sidorejo Salatiga" dalam *Scholaria: Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Vol. 8 No. 2, Tahun 2018, hal. 197-209.

penting yang harus ditangani oleh organisasi untuk meningkatkan semangat kerja dan kepuasan kerja karyawan.⁴⁰

Kajian lainnya dari Laliana dan Ade Hermawan, dengan judul Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada SDN 2 Bungai Jaya Kecamatan Basarang Kabupaten Kapuas. Berdasarkan temuan penelitian ini, kepala sekolah SDN 2 Bungai Jaya adalah pemimpin transformasional yang memiliki empat karakteristik: perhatian pribadi, stimulasi intelektual, motivasi inspirasi, dan idealisasi pengaruh. Gaya kepemimpinan kepala sekolah mengubahnya menjadi sosok yang patut menjadi teladan dan motivasi bagi sekolah. Kepala sekolah senantiasa mendorong dan mendorong bawahannya untuk berinovasi, bekerja dengan tekun, dan berperilaku profesional dalam melaksanakan tugas dan komitmennya. Administrator selalu mendorong stafnya untuk berpikir kreatif dalam semua kegiatan sekolah. Berani menantang status quo untuk kepentingan peningkatan mutu pendidikan, senantiasa menumbuhkan loyalitas dan semangat melalui penegakan disiplin dan mobilisasi bawahan yang dilatarbelakangi oleh kesadaran akan pentingnya peningkatan mutu pendidikan di SDN 2 Bungai Jaya, Basarang Kecamatan, Kabupaten Kapuas.⁴¹

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Fahrina Yustiasari Liriwati, dengan Judul Efektifitas Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Kinerja Guru. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah bergantung pada kapasitas dan kompetensinya, baik *hard* maupun *soft skill*, untuk mempengaruhi semua sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan dan sasaran sekolah. Prinsip kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang memaksimalkan potensi setiap siswa di sekolah. Prinsip kepemimpinan yang efektif menunjukkan kemampuan untuk menetapkan standar yang tinggi dan menjadi panutan bagi guru, staf, dan personel lainnya. Keberhasilan sebuah sekolah sangat ditentukan oleh efisiensi dan efektivitas kepala sekolahnya. Kepala sekolah bertanggung jawab sepenuhnya atas pencapaian tujuan pendidikan melalui memotivasi bawahan untuk bekerja menuju tujuan tersebut. Dalam situasi ini, kepala sekolah bertanggung jawab untuk menjalankan peran kepemimpinan, serta untuk membangun suasana sekolah yang kondusif yang kondusif bagi keberhasilan dan efisiensi

⁴⁰ Wahyu Budi Priyanto, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening", dalam Jurnal *Ekonomika-Bisnis*, Vol. 07, No. 02, Tahun 2016, hal. 105-114.

⁴¹ Laliana dan Ade Hermawan, "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada SDN 2 Bungai Jaya Kecamatan Basarang Kabupaten Kapuas". dalam *Administratus-Jurnal Ilmu Administrasi Dan Manajemen*, Vol. 4, N, 2, Tahun 2020, hal. 1-38.

pelaksanaan proses belajar mengajar. Seorang kepala sekolah dianggap mempraktikkan kepemimpinan transformasional jika ia mampu mengarahkan energi dari semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan sekolah.⁴²

Penelitian lainnya yang berbicara tentang kepemimpinan transformasional adalah dari Eni Septiani, dengan judul Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah SD Kentungan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus pada SD Kentungan Condong Catur). Menurutnya peran profesional kepala sekolah sebagai pemimpin mengharuskan ketika ada masalah dengan kinerja guru, kepala sekolah berusaha untuk berkomunikasi secara pribadi dengan guru atau stafnya. Tujuan dari jenis kepemimpinan ini adalah untuk memastikan bahwa guru atau staf di sekolah mampu menjalankan tugasnya secara profesional dan dengan standar yang tinggi. Menurut kepala sekolah, ketika ia memimpin sebagai kepala sekolah yang profesional, kualitas pendidikan di Indonesia meningkat secara organik, begitu pula dengan kinerja guru, dan guru didorong untuk terus meningkatkan sekolah agar menjadi agen perubahan yang mengembangkan sekolah berkualitas tinggi.⁴³

Fitriah M. Suud, Juga Membahas Kepemimpinan Transformasional Dalam Jurnalnya yang Berjudul Kepemimpinan Transformasional dan Implikasinya pada Pembentukan Budaya Jujur di Sekolah. Menurutnya, jika berhasil dilakukan, pola kepemimpinan transformasional dengan aspek-aspek yang dimiliki akan mampu memberikan pengaruh yang menguntungkan bagi terwujudnya dan terpeliharanya budaya sekolah. Kejujuran itu penting, karena tagline sekolah jujur di Aceh mungkin juga bisa diterapkan di sekolah lain. Pengalaman lembaga yang selama ini menjunjung tinggi budaya kejujuran, dapat menjadi model bagi pengembangan pendidikan karakter yang didorong oleh pemerintahan saat ini. Semakin banyak pemimpin sekolah yang mencontohkan kualitas ini, semakin terjamin pendidikan kejujuran di sekolah. Dan semakin banyak sekolah yang menghargai budaya jujur, semakin sederhana dan cepat untuk membimbing bangsa kita yang besar menuju martabat dan kemakmuran.⁴⁴

⁴² Fahrina Yustiasari Liriwati, "Efektifitas Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Kinerja Guru", dalam *AI-ASASIYYA: Journal Of Basic Education*, Vol. 01 No. 02, Tahun 2017, hal. 11-25.

⁴³ Eni Septiani, "Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah SD Kentungan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus pada SD Kentungan Condong Catur)", dalam *EDUMASPUL: Jurnal Pendidikan*, Vol. 4, No. 1, Tahun 2020, hal. 123-131.

⁴⁴ Fitriah M. Suud, "Kepemimpinan Transformasional dan Implikasinya pada Pembentukan Budaya Jujur di Sekolah", dalam *SUKMA: Jurnal Pendidikan*, Vol. 2, No. 2, Tahun 2018, hal. 261-286.

Terakhir, Penelitian dari Ermawati Girsang, yang berjudul *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Kinerja Guru pada SMA Swasta Di Kota Bandung (Studi Pada SMA Swasta yang Terakreditasi A)*.⁴⁵ Berikut hasil temuan penelitian ini: 1) Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah di SMA swasta berperingkat A di sekitar wilayah Kota Bandung sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah telah memasukkan indikator-indikator yang telah ditetapkan ke dalam kepemimpinan transformatifnya; 2) Kinerja guru di SMA Swasta yang diakui A di wilayah Kota Bandung sangat baik. Ini menunjukkan bahwa instruktur telah memasukkan indikasi ke dalam penampilannya; 3) Tingkat pendidikan SMA swasta berperingkat A di Wilayah Kota Bandung cukup memuaskan; 4) Berdasarkan hasil penelitian, terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap mutu sekolah pada SMA swasta terakreditasi A di Wilayah Kota Bandung; pengaruhnya dalam kategori sedang untuk kualitas sekolah; dan 5) Berdasarkan hasil penelitian, terdapat pengaruh kinerja guru terhadap mutu sekolah pada SMA swasta terakreditasi A di Wilayah Kota Bandung; 6) Ada pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru pada SMA swasta terakreditasi A di Wilayah Kota Bandung, dan pengaruhnya signifikan terhadap kualitas sekolah; 7) Ada pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan kinerja guru terhadap mutu sekolah pada SMA swasta terakreditasi A di Wilayah Kota Bandung.

Secara umum, beberapa kajian pustaka di atas, memiliki kemiripan kajian, yaitu sama-sama mengkaji kepemimpinan transformasional di lembaga pendidikan. Meskipun terlihat ada kemiripan dalam kajiannya, namun secara khusus disertasi ini memiliki perbedaan. Perbedaannya adalah disertasi ini mencari justifikasi Al-Qur'an terhadap aktivitas kepemimpinan transformasional. Tulisan ini berusaha menanamkan dan mengorganisasi sistem nilai yang diambil dari Al-Qur'an agar dapat mempengaruhi tindakan dan peran individu dalam mencapai tujuan organisasi (sekolah) yang selanjutnya disesuaikan dengan visi dan misi pada jalur pendidikan.

Kajian ini juga bertujuan untuk menjelaskan dan menginternalisasikan nilai-nilai Al-Qur'an ke dalam berbagai konsep, metode, dan struktur logis, mulai dari yang bersifat fondasional sampai ke wilayah operasional. Sehingga akan berpengaruh signifikan terhadap sistem pendidikan dan dimungkinkan ada perubahan mendasar di bidang pendidikan termasuk paradigma kepemimpinan di madrasah. Di samping itu, dalam kajian pustaka sebagaimana diuraikan di atas peneliti tidak menemukan teori

⁴⁵ Ermawati Girsang, "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Kinerja Guru pada SMA Swasta Di Kota Bandung (Studi Pada SMA Swasta yang Terakreditasi A)", dalam *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol. XXII, No.2, Tahun 2015, hal. 69-80.

yang lebih mengkhusus yang digunakan dalam menganalisa kepemimpinan transformasional, sebagian besar dari penelitian tersebut, hanya menggunakan pendekatan manajerial, maka dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan (teori) *organizational culture* dan *organizational design* dari Tavistock Group. Pentingnya penelitian ini adalah sebagai upaya pengembangan dari penelitian Matthew Anderson, yang berasumsi bahwa gaya kepemimpinan transformasional, memberikan dampak positif gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja organisasi, tetapi memiliki kekurangan pada proses komunikasi dan penghargaan terhadap bawahan. Dan ini perlu dikembangkan lagi agar kekurangan yang ada dalam gaya kepemimpinan transformasional tersebut dapat dipecahkan melalui internalisasi nilai-nilai Al-Qur'an dalam setiap implementasinya.

G. Metodologi Penelitian

1. Subjek Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kepustakaan (*library research*)⁴⁶ yang bersifat eksploratif bertujuan untuk memperoleh deskripsi tentang kepemimpinan transformatif berbasis Al-Qur'an, yaitu bagaimana aktivitas kepemimpinan teraktualisasi dengan baik dalam proses pendidikan dan dapat direfleksikan ke dalam aktivitas manajerial di setiap lembaga pendidikan. Secara spesifik penelitian ini fokus pada bagaimana budaya kepemimpinan dalam sebuah organisasi yang dibentuk melalui pemikiran dan tindakan transformasional teraktualisasi dalam implementasi kepemimpinan di madrasah. Dengan kata lain, disertasi ini memfokuskan pada penciptaan atau *design* gaya kepemimpinan di madrasah serta memahami konsep dasar kepemimpinan transformasional berbasis Al-Qur'an.

Berdasarkan masalah penelitian, teknik kualitatif lebih cocok untuk penelitian ini. Karena penelitian kualitatif mengkaji sesuatu sambil juga berusaha memahami makna yang melekat di dalam makna itu.⁴⁷ Penelitian kualitatif memiliki empat karakteristik yang berbeda: 1) mengutamakan proses, pemahaman, dan makna; 2) menggunakan peneliti sebagai instrumen utama untuk pengumpulan dan analisis data; 3) prosesnya induktif, dan 4)

⁴⁶ Penelitian kepustakaan memiliki empat ciri yang berbeda (*library research*). Pertama, peneliti bekerja secara langsung dengan teks (*nash*) atau data numerik, daripada menggunakan pengetahuan lapangan atau laporan saksi mata (*eyewitness*) dalam bentuk peristiwa, orang, atau item lainnya. Teks memiliki ciri-cirinya sendiri dan memerlukan pendekatan yang unik. Dengan demikian, perpustakaan berfungsi sebagai laboratorium untuk penelitian kepustakaan, dan membaca teks merupakan komponen penting dari studi sastra; kedua, data perpustakaan "siap pakai". Artinya peneliti tidak meninggalkan perpustakaan, kecuali bekerja langsung dengan sumber bahan yang sudah ada. Mustika Zed, *Metode Penelitian Kepustakaan*, Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 2008, hal. 4.

⁴⁷ Sharan B. Merriam, *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*, USA: The Jossey-Bass, 2009, hal. 13.

hasilnya adalah deskripsi yang kaya.⁴⁸ Dengan demikian dalam penelitian kualitatif penulis menyatu dengan situasi objek yang diteliti.⁴⁹ Di antaranya, disertasi ini mengidentifikasi perbedaan mendasar antara penelitian kualitatif dan bentuk penelitian kuantitatif yang dinilai cocok untuk disertasi ini.⁵⁰

a. Bersifat Realistik

paradigma penelitian kualitatif adalah interpretatif. Maksudnya adalah suatu realitas objek dilihat secara komprehensif dan termuat ke dalam variabel-variabel penelitian. Signifikansi objek dalam penelitian kualitatif bersifat dinamis yang merupakan hasil dari bangunan pemikiran yang diinterpretasikan terhadap gejala yang diamati serta menyeluruh.

b. Peran Peneliti dalam Kajian

Peneliti berfungsi sebagai instrumen melalui teknik pengumpulan data dan berperan serta dalam observasi seperti wawancara sehingga peneliti terus berinteraksi dan berkomunikasi dengan sumber data. Dengan demikian peneliti kualitatif mengenal sumber data yang di dapat.

c. Proses Hubungan

Penelitian kualitatif yang bersifat holistik memfokuskan pada proses dan menjalin hubungan antar variabel dengan objek yang diteliti sehingga yang terjadi adalah adanya proses saling mempengaruhi (*reciprocal/interaktif*) dan lebih interaktif.

c. Kemungkinan Generalisasi

Penelitian kualitatif tidak membuat generalisasi yang luas tetapi lebih menekankan pada kedalaman informasi. Sementara penelitian kualitatif tidak menghasilkan generalisasi, ini tidak berarti bahwa formulasi yang dikembangkan dalam penelitian kualitatif tidak dapat digunakan dalam berbagai setting dan keadaan. Transferabilitas adalah istilah yang digunakan dalam penelitian kualitatif untuk merujuk pada generalisasi. Argumentasinya adalah bahwa temuan penelitian kualitatif dipindahkan atau dilaksanakan di lokasi lain ketika keadaan dan kondisi lokasi lain tersebut sebanding dengan lokasi penelitian.

⁴⁸ Sharan B. Merriam, *Qualitative Research...*, hal. 14.

⁴⁹ Secara rinci perbedaan antara pendekatan kualitatif dan kuantitatif dapat dilihat dalam Meredith D. Gall, Joyce P. Gall, dan Walter R. Borg, *Educational Research: An Introduction*, 7th eds., Boston: Pearson Education, Inc, 2003, hal. 25.

⁵⁰ Yvonna S. Lincoln dan Egon G. Guba, *Naturalistic Inquiry*, Newbury Park: SAGE, 1985, hal. 37.

Selanjutnya disertasi ini menggunakan metode *analisis isi atau konten*.⁵¹ Menurut Krippendorff, analisis isi adalah pendekatan penelitian yang digunakan untuk menghasilkan hasil yang dapat direplikasi dan valid dengan mempertimbangkan konteks. Pernyataan ini mengandung pengertian bahwa analisis isi adalah suatu metode penelitian yang bertujuan untuk mengembangkan tindakan atau proses yang memperoleh kesimpulan logis dari premis-premis yang diketahui atau diasumsikan benar (inferensial) yang dapat direplikasi dan valid ketika diperhitungkan konteksnya, atau dengan kata lain, Analisis isi adalah penelitian yang mengkaji teks, dokumen, atau buku untuk menarik kesimpulan tentang konteks penggunaannya.⁵² Oleh karena itu, penulis mencoba memahami banyak ayat Al-Qur'an dalam kaitannya dengan kepemimpinan menurut para penafsir. Saat menganalisis isi ayat tentang kepemimpinan, penulis menggunakan pendekatan linguistik dan filosofis untuk memastikan makna lafaz yang terkandung dalam ayat tersebut; Selain itu, digunakan pendekatan historis (historis), khususnya dalam kaitannya dengan konteks turunnya ayat (*asbâb al-Nuzûl*). Penulis bermaksud untuk mendapatkan penjelasan yang benar, lengkap, dan mendalam tentang paradigma kepemimpinan transformasional berbasis Al-Qur'an dengan menggunakan strategi dan teknik ini.

2. Sumber Data

Sumber data primer dan sekunder digunakan dalam penelitian ini. Sumber data primer, yaitu semua bahan dan data yang diperlukan berasal dari sumber yang terdokumentasi, khususnya sumber yang terkait dengan kepemimpinan transformasional, meliputi undang-undang pendidikan, peraturan menteri agama, dan peraturan-peraturan pemerintah tentang pendidikan, serta ayat-ayat Al-Qur'an yang termuat dalam tafsir al-Misbah karangan M. Quraish Shihab, yang dijadikan sebagai rujukan utama dan tafsir Ibn Katsir karangan Dr. Abdullah bin Muhammad bin Abdurrahman bin Ishaq Al-Sheikh, sebagai rujukan kedua dan ditambah lagi dengan kitab tafsir lainnya, seperti Tafsir Al-Maraghi, dan lain-lain.

3. Teknik Pengumpulan Data

Sebagai instrumen kunci dalam pengumpulan data maupun analisis datanya.⁵³ Dalam proses pengumpulan data, penulis lebih banyak memfokuskan kajian pada konsep dasar kepemimpinan transformasional berbasis Al-Qur'an yang termuat dalam tafsir al-Misbah karangan M.

⁵¹ Suharsimi, *Manajemen Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta, 2009, hal. 244.

⁵² Klauss Krippendorff, *Content Analysis: An Introduction Methodology*, Baverley Hill California: Sage Publication, 1980, hal. 22.

⁵³ Aminuddin, *Pengembangan Penelitian Kualitatif dalam Bidang Bahasa dan Sastra*, Malang: Hiski, 1990, hal. 15-16.

Quraish Shihab dan beberap kitab tafsir lainnya. Untuk melengkapi penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan studi dokumentasi yang mencakup landasan teori dan kajian terhadap materi sejarah yang berkaitan dengan masalah kajian, yaitu berupa kurikulum pembelajaran, dokumen sejarah, atau simbol-simbol tertentu. Sesuai dengan tujuan penelitian, pendekatan dokumentasi digunakan untuk menggali informasi tentang gagasan Al-Qur'an tentang kepemimpinan transformatif.

4. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam disertasi ini adalah Milles dan Huberman. Mereka menegaskan bahwa analisis data kualitatif dimulai dengan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Aspek metodologis prosedur ini juga mewakili komponen interaktif analisis.⁵⁴ Tindakan analitis yang dilakukan selama pengumpulan data termasuk menetapkan referensi, mengumpulkan temuan awal, merencanakan dan mengembangkan pengumpulan data lebih lanjut, membuat dan mengembangkan pernyataan studi, dan menetapkan tujuan data berikut. Data yang diperoleh selanjutnya diringkas agar dapat dikonsentrasikan pada gambaran awal data lapangan.

Pada tahap reduksi data, peneliti melakukan seleksi atau pemetaan data dengan membuat kategori-kategori sesuai dengan permasalahan yang diteliti. Setelah mempresentasikan hasil dari serangkaian reduksi, tahap selanjutnya adalah menawarkan kumpulan data yang terorganisir dan kemampuan untuk membuat kesimpulan. Kesimpulan juga divalidasi di seluruh kegiatan penelitian lapangan untuk memastikan bahwa kualitas data valid.

H. Sistematika Penulisan

Disertasi ini dibagi ke dalam enam Bab dengan rincian sebagai berikut: Bab pertama merupakan Bab pendahuluan. Bab ini menguraikan latar belakang penelitian yang akan membicarakan tentang kondisi lembaga pendidikan di Indonesia pasca diterbitkannya Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Madrasah yang merupakan lembaga satuan pendidikan sekaligus sebuah organisasi yang dalam perkembangannya dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, profesionalitas, dan kinerja guru. Lebih lanjut, bagian ini akan memetakan sejumlah fenomena dan permasalahan yang ada di lembaga satuan pendidikan, khususnya madrasah. Untuk mendukung hal tersebut,

⁵⁴ Milles Mathew dan Michael Hubermen, *Analisis data Kualitatif*, Jakarta: Universitas Indonesia, 1992, hal. 92.

akan diuraikan pula identifikasi masalah, pembatasan dan perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kerangka teori, tinjauan pustaka, metodologi penelitian, dan sistematika penulisan yang menjadi garis besar materi dalam sebuah disertasi sebagai bagian akhir dari uraian Bab ini.

Selanjutnya pada Bab kedua, membahas tentang kajian teoretis dari Kepemimpinan Transformasional di Madrasah. Bab ini dimulai dari konsep kepemimpinan transformasional, yang di bagi pembahasannya atas a) Sejarah perkembangan konsep kepemimpinan; b) Pengetian kepemimpinan transformasional; c) Karakteristik dan gaya kepemimpinan transformasional; d) Tujuan, fungsi, dan manfaat kepemimpinan transformasional; e) Prinsip kepemimpinan transformasional. Pembahasan sub-bab kedua adalah signifikansi kepemimpinan transformasional yang dimulai dari indikator dan dimensi kepemimpinan, pengaruh kepemimpinan, dan outcome kepemimpinan. Pembahasan terakhir dalam bab ini adalah tentang dinamika kepemimpinan transformasional di madrasah yang terdiri atas beberapa pembahasan diantaranya; a) Permasalahan kepemimpinan di madrasah; b) Perspektif kepemimpinan transformasional yang efektif; c) Pencapaian kepemimpinan transformasional di dunia Pendidikan; d) Tantangan kepemimpinan transformasional di era revolusi industri 4.0. inilah beberapa pembahasan yang menjadi point penting dalam bab ini.

Pada prinsipnya di bab ini membahas tentang keberadaan pimpinan di sekolah atau madrasah yang harus memiliki kemampuan untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang dapat mendorong semua aspek pendidikan agar lebih progresif. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu strategi yang dapat digunakan pemimpin sekolah untuk membantu membimbing dan mendukung guru dalam transisi pendidikan 4.0. Pemimpin dengan kualitas transformasional dapat memotivasi karyawannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Seorang pemimpin yang memiliki visi yang jelas untuk masa depan dan mampu menerapkan perubahan saat ini ke dalam perusahaan adalah pemimpin transformasional. Kepemimpinan transformatif memiliki potensi untuk memiliki efek mendalam pada mereka yang dipimpin olehnya. Kepemimpinan yang transformatif mendorong orang untuk menganggap tujuan organisasi lebih penting daripada keinginan pribadi mereka sendiri.

Seorang pemimpin transformasional juga harus memiliki karakteristik yang mampu menanamkan harga diri pada bawahan dan menumbuhkan rasa saling menghormati dan percaya; mengomunikasikan harapan tertinggi; menggunakan simbol untuk menekankan upaya pada tingkat tinggi; dan mengungkapkan tujuan penting dalam istilah yang sederhana. Ini semua adalah aspek kepemimpinan; ini semua adalah aspek kepemimpinan.

Para pemimpin yang ingin mengubah organisasi mereka bersedia melibatkan karyawan mereka dalam dialog yang terbuka dan jujur. Jika terjadi ketidaksepakatan atau kebuntuan, kepala sekolah harus bisa membangun ruang percakapan. Harus ada pemahaman tentang kebutuhan guru dan anak oleh kepala sekolah, yang juga merupakan pemimpin transformatif. Kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan transformasional dapat mendistribusikan tanggung jawab kepada instruktur mereka dengan mendengarkan dan memperhatikan mereka. Kemampuan dan kepercayaan diri guru akan dikembangkan dan guru akan diberi kesempatan untuk mengelola kelompoknya sendiri, mengakses materi sensitif secara langsung, mengurangi pembatasan yang berlebihan, dan menumbuhkan suasana sekolah yang mendukung ketika kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan transformasional. memberdayakan seseorang.

Bab ketiga, membahas tentang isyarat Al-Qur'an tentang kepemimpinan transformasional. Pada bagian ini diawali dengan pengetahuan tentang trilogi kepemimpinan dalam Al-Qur'an yang banyak dijadikan justifikasi oleh para politikus dalam melegitimasi apa yang dilakukannya. Trilogi kepemimpinan itu meliputi *khalifah*, *imamah*, *imarah*. Setelah membahas tentang trilogi kepemimpinan sub-bab pada bab ini melanjutkan pembahasannya pada prinsip kepemimpinan transformasional dalam Al-Qur'an, meliputi *amānāh*, *shiddīq*, *fathānāh*, *tablīgh*, yang kemudian diikuti dengan signifikansi prinsip kepemimpinan transformasional di madrasah menurut Al-Qur'an, berfungsi sebagai fondasi dalam memperkuat dan mengembangkan budaya organisasi, sebagai kunci dalam menyelesaikan permasalahan pendidikan, sebagai strategi yang efektif dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Konseptualisasi kepemimpinan transformasional di madrasah dalam perspektif Al-Qur'an, yang diikuti dengan tahapan konseptualisasi kepemimpinan transformasional di madrasah berbasis Al-Qur'an melalui: a) Merumuskan visi; b) Mengembangkan budaya organisasi; c) Menciptakan sinergi; d) Memberdayakan bawahan; e) Menciptakan perubahan; f) Mengembangkan profesionalitas bawahan; g) Mewakili sistem sosialnya; h) Menjadikan Organisasi sebagai Sarana Belajar. Selanjutnya dilanjutkan dengan pembahasan pada kepemimpinan transformasional berbasis Al-Qur'an dalam membentuk agen perubahan dalam dunia pendidikan, yang berpedoman pada kualitas, keberanian dan optimisme, keterbukaan dan kepercayaan pada bawahan, memimpin berdasarkan nilai profetik, dan terakhir visioner. Semua ini disajikan secara lengkap pada Bab ke-empat.

Pembahasan selanjutnya yaitu Bab ke-lima. Pembahasan dalam Bab ini adalah tentang kepemimpinan profetik melalui gaya kepemimpinan transformasional berbasis Al-Qur'an di madrasah. Dimulai dari aspek pembelajaran akhlak mulia, menyeimbangkan kecerdasan intelektual,

spiritual dan emosional, sehingga menjadi pemimpin madrasah bermutu, yang diikuti dengan pembudayaan dan pemberdayaan kepemimpinan transformasional di madrasah, aspek peningkatan mutu madrasah, yang memiliki dimensi moral religius dan dimensi sosial emosional.

Terakhir adalah Bab ke-enam, pada Bab ini, berisi kesimpulan, hasil dari penelitian yang dilakukan selama kurang lebih selama satu tahun, yaitu dimulai dari bulan November 2020 sampai dengan bulan November 2021, kemudian dilanjutkan dengan implikasi apa yang diharapkan yang selanjutnya terdapat rekomendasi-rekomendasi sebagai studi pendalaman yang tentu saja akan dijadikan tolak ukur gaya kepemimpinan transformasional berbasis Al-Qur'an.

BAB II

KAJIAN TEORI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DI MADRASAH

Kepala madrasah memiliki peranan penting sebagai pemimpin pendidikan yaitu bertanggung jawab mempengaruhi, mengajak, mengatur dan mengakomodasi para personalia dan pegawai kearah pelaksanaan dan perbaikan mutu pendidikan dan pengajaran, sehingga dapat menjalankan fungsi kepemimpinan sebagaimana yang diharapkan. Ada banyak ragam gaya kepemimpinan di madrasah salah satunya gaya kepemimpinan transformasional sebagaimana dijelaskan dibawah ini.

A. Konsep Kepemimpinan Transformasional

1. Sejarah Perkembangan Konsep Kepemimpinan

Definisi tentang kepemimpinan bervariasi sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan. Dalam definisi secara luas kepemimpinan adalah meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.⁵⁵ Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa kepada para pengikutnya, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran tersebut, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok,

⁵⁵ Gary A. Yulk, *Leadership in Organization*, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1989, hal. 5.

perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.⁵⁶

Kepemimpinan dipahami dalam dua pengertian yaitu sebagai kekuatan untuk menggerakkan orang dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan hanyalah sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela/sukacita. Ada bermacam-macam faktor yang dapat menggerakkan orang dikarenakan ancaman, penghargaan, otoritas dan bujukan.⁵⁷

Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan terhadap para anggota kelompok. Definisi ini mengandung tiga implikasi penting yaitu: 1) Kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut; 2) Kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya; 3) Adanya kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan yang berbeda-beda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya dengan berbagai cara.⁵⁸

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.⁵⁹ Kepemimpinan adalah seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan dan kerjasama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama.⁶⁰ Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, memberi inspirasi dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kepemimpinan itu melibatkan tiga hal yaitu pemimpin, pengikut dan situasi tertentu.⁶¹

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan. Sumber pengaruh dapat secara formal atau tidak formal. Pengaruh formal ada bila seorang pemimpin memiliki posisi

⁵⁶ Gary A. Yulk, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Terj. Jusuf Udaya, Jakarta: Prenhalindo, edisi ketiga, 1998, hal. 4.

⁵⁷ Akira Ichikawa dikutip tidak langsung oleh Richard M. Steers, Lyman W. Porter dan Gregory A. Bigley (ed.), *Motivation and Leadership at Work*, New York: The McGrawHill Companies, Inc., 1996, hal. 455-457.

⁵⁸ James A. F. Stoner dan Edward Freeman, *Management*, New Jersey: Prentice-Hall International Inc., 1992, hal. 472.

⁵⁹ John W. Gardner, *On Leadership*, New York: The Free Press, 1990, hal. 1.

⁶⁰ Gary K Hines diedit oleh A. Dale Timpe (ed), *Kepemimpinan: Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terj. Susanto Boedidharmo, Jakarta: Gramedia, 1991, hal. 181.

⁶¹ Don Hellriegel dan John W. Slocum, Jr., *Management*, New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1989, hal. 465.

manajerial di dalam sebuah organisasi.⁶² Sedangkan sumber pengaruh tidak formal muncul di luar stuktur organisasi formal. Dengan demikian seorang pemimpin dapat muncul dari dalam organisasi atau karena ditunjuk secara formal.

Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (*relational concept*). Kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi dengan orang lain (para pengikut). Apabila tidak ada pengikut, maka tidak ada pemimpin. Tersirat dalam definisi ini adalah premis bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan berelasi dengan para pengikut mereka.

Kepemimpinan merupakan suatu proses. Agar bisa memimpin, pemimpin harus melakukan sesuatu. Seperti telah diobservasi oleh John Gardner (1986-1988), kepemimpinan lebih dari sekadar menduduki suatu otoritas. Kendati posisi otoritas yang diforinalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan, namun sekadar menduduki posisi itu tidak menandai seseorang untuk menjadi pemimpin. Kepemimpinan harus membujuk orang-orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk pengikutnya melalui berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan visi. Berdasarkan penjelasan ini, maka pengertian pemimpin yang efektif dalam hubungannya dengan bawahan adalah pemimpin yang mampu meyakinkan mereka bahwa kepentingan pribadi dari bawahan adalah visi pemimpin, serta mampu meyakinkan bahwa mereka mempunyai andil dalam mengimplementasikannya.

Konsep kepemimpinan erat sekali hubungannya dengan konsep kekuasaan. Dengan kekuasaan pemimpin memperoleh alat untuk mempengaruhi perilaku para pengikutnya. Terdapat beberapa sumber dan bentuk kekuasaan yaitu kekuasaan paksaan, legitimasi, keahlian,⁶³ penghargaan, referensi, informasi dalam hubungan. Pada dasarnya kemampuan untuk mempengaruhi orang atau suatu kelompok untuk mencapai tujuan tersebut terdapat kekuasaan. Kekuasaan tak lain adalah kemampuan untuk mendapatkan orang lain untuk melakukan apa yang diinginkan oleh pihak lainnya.⁶⁴

Praktik kepemimpinan berkaitan dengan mempengaruhi tingkah laku dan perasaan orang lain baik secara individual maupun kelompok dalam

⁶² Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Application*, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1998, hal. 347.

⁶³ Miftah Toha, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1994, hal. 323-330.

⁶⁴ James L. Gibson, John. M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr., *Organisasi*, Terj. Nunuk Adiarni, Jakarta: Binarupa Aksara, 1996, Jilid I, hal. 480.

arahan tertentu.⁶⁵ Kepemimpinan menunjuk pada proses untuk membantu mengarahkan dan memobilisasi orang atau ide-idenya.⁶⁶

Dalam Islam kepemimpinan diidentikkan dengan istilah *khalifah* yang berarti wakil. Pemakaian kata *khalifah* setelah Nabi Muhammad Saw wafat menyentuh juga maksud yang terkandung di dalam perkataan "amir" (yang jamaknya umara) atau penguasa. Oleh karena itu, kedua istilah ini dalam bahasa Indonesia disebut pemimpin formal,⁶⁷ namun jika merujuk kepada firman Allah Swt dalam Surat Al-Baqarah/2: 30 yang bunyinya sebagai berikut:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّیْ جَاعِلٌ فِی الْاَرْضِ خَلِیْفَةً ۖ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ فِیْهَا وَیَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّیْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ﴿۳۰﴾

Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, "Aku hendak menjadikan khalifah, di bumi." Mereka berkata, "Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?" Dia berfirman, "Sungguh, Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."

Menurut Quraish Shihab, (خليفة) *khalifah*, awalnya dimaksudkan untuk menggantikan mereka yang datang terlebih dahulu. Atas dasar ini, beberapa orang memahami istilah kekhalifahan, an untuk menggantikan Allah yang Maha Kuasa untuk mempertahankan kehendaknya dan menjalankan ketetapanNya, tetapi ini bukan karena Allah tidak mampu membuat manusia menjadi berkedudukan seperti Tuhan, tetapi karena Allah bermaksud menguji manusia dan memberi rasa hormat kepada. Ayat ini menunjukkan bahwa kekhalifahan diberkahi dengan otoritas yang diberikan oleh Allah Swt kepada makhluk yang diberi tugas dan bertanggung jawab atas bumi dan isinya.⁶⁸ Jika demikian, kekhalifahan meminta makhluk yang dipercayakan untuk melakukan tugas ini untuk melakukan tugasnya sesuai dengan hukum Allah swt. Kebijakan dan kebijakan yang tidak mematuhi hukumnya melanggar makna misi kekhalifahan.

⁶⁵ Peter L. Wright dan David S Taylor, *Improving Leadership Performance: Interpersonal Skills for Effective Leadership*, Hemel Hempstead-UK: Prentice-Hall International Ltd., 1994, hal. 1-2.

⁶⁶ John P. Kotter, *Force for Change: How Leadership Differs from Management*, New York: The Free Press, 1990, hal. 3-5.

⁶⁷ Aunur Rohim Fakhri dan lip Wijayanto, *Kepemimpinan Islam*, Yogyakarta: UII Press, 2001, hal. 4.

⁶⁸ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. 1, Tangerang: PT. Lentera Hati, 2017, hal. 173.

Dalam Bahasa Inggris, kepemimpinan disebut dengan *leadership* berarti “Menjadi seorang pemimpin, kekuatan, kepemimpinan, kualitas pemimpin”.⁶⁹ Sementara Mulyasa menerangkan bahwa, kepemimpinan merupakan tindakan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.⁷⁰ Kepemimpinan juga berarti cara seseorang (manajer) mengendalikan dan memengaruhi sikap anggotanya (bawahan) agar dapat berkolaborasi dalam aktivitas kerja secara produktif, efektif dan efisien dalam rangka meraih tujuan yang telah ditetapkan.⁷¹ Jadi, kepemimpinan merupakan tindakan atau seni yang dapat memengaruhi tindakan orang dan membuat orang bekerja ke arah tujuan yang diinginkan.

Manusia dijadikan sebagai seorang pemimpin dan manajer di bumi adalah tidak lain bertugas sebagai pemakmur bumi dan isinya sebagai perwujudan rasa terima kasih manusia kepada Tuhan dan kesalehan kepada Tuhan. Misi kekhalifahan diberikan kepada semua orang, dan kemudian implementasinya mengandung sikap persatuan atau tanggung jawab bersama terhadap Tuhan untuk kemakmuran bumi. Konsep ini memunculkan nilai yang sangat penting bagi kepemimpinan, anggota atau siapa yang dipimpin.

Kepemimpinan dan Pemimpin merupakan dua elemen yang berkaitan. Dengan kata lain, kepemimpinan (gaya pemimpin) mencerminkan karakter atau perilaku pemimpin. Integrasi atau sintesis antara perilaku pemimpin dan Gaya kepemimpinan adalah kunci keberhasilan manajemen organisasi baik dalam regional bahkan nasional. Oleh karena itu, dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk membujuk orang lain untuk secara sukarela dan mengajak orang lain untuk melaksanakan keinginan atau ide mereka. Hubungan antara pemimpin dan kepemimpinan akan ditampilkan dalam pola yang menggambarkan tipe kepemimpinan seseorang. Hubungan antara pemimpin dan kepemimpinan juga terlihat pada para pemimpin. Atas dasar ini, terdapat gaya kepemimpinan yang berbeda, antara lain: 1) *Domination* (otoriter); 2) *Crowd Carouser* (Persuasif); 3) *Group developer* (Demokratis); 4) *Eminent Man* (Intelektual); 5) *Administrator* (eksekutif); 6) *Representative* (perwakilan).⁷²

⁶⁹ A. S Hamby, *Oxford Advanced Dictionary of English*, London: Oxford University Press, 1990, hal. 481.

⁷⁰ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2004, hal. 107.

⁷¹ Baharudin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam; Antara Teori dan Praktik*, Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2012, hal. 434.

⁷² Prinsip kepemimpinan Islam tidak melanggar hati nurani manusia. Islam memberikan prinsip-prinsip dasar kepemimpinan yang dibutuhkan oleh organisasi seperti Al-Qur'an dan Hadis, 1) Prinsip tanggung jawab, 2) Prinsip monoteisme, 3) Prinsip ulasan, 4) Prinsip keadilan. Veithzal Rivai, *Kiat Memimpin Abad ke-21...*, hal. 16.

Kepemimpinan memiliki beberapa makna, yaitu: 1) Kepemimpinan mengacu pada proses melibatkan orang lain, yaitu bawahan atau karyawan. Bawahan atau karyawan wajib memiliki kesadaran bahwa dia harus bersedia diperintah oleh pemimpin, namun, tanpa karyawan, tidak akan ada pemimpin; 2) Pemimpin yang baik adalah seseorang yang memiliki kemampuan tertentu yang dapat menginspirasi pengikut agar hasil dari pekerjaannya sesuai dengan yang diharapkan. Seorang pemimpin bisa memanfaatkan berbagai unsur kekuatan atau kekuasaan untuk mempengaruhi sikap bawahan situasi apapun; 3) Pemimpin juga harus jujur (berintegritas), tulus bertanggung jawab (simpati), berpengetahuan (*knowledge*), berani mengekspresikan diri dengan percaya diri (komitmen), percaya diri dan memiliki kemampuan berkomunikasi dan membujuk orang lain untuk mengendalikan orang lain dalam organisasi.⁷³

Dengan demikian, status non-resmi seorang *khalifah*, tidak dapat dibedakan lagi. Komentar *khalifah*, dalam ayat tersebut tidak hanya ditujukan kepada para *khalifah*, berikutnya, tetapi juga kepada Nabi Adam AS yang digambarkan sebagai manusia yang dibebani tanggung jawab untuk mengembangkan dunia, termasuk menyeru manusia untuk berbuat baik dan menghentikan kegiatan yang buruk. Bersamaan dengan istilah diperkenalkan istilah *ulil amri* yang memiliki asal usul yang sama dengan istilah amir yang telah dibahas sebelumnya. Sebagaimana Allah SWT menyatakan dalam Surah An-Nisa ayat 59: “Hai orang-orang yang beriman, ikutilah Allah dan Rasul-Nya dan *ulil amri* di antara kamu,” istilah *ulil amri* mengacu pada otoritas tertinggi dalam masyarakat Islam.

Dalam Surat al-Nisa/4:83, istilah *ulil amri* mengacu pada pemimpin tertinggi atau satu-satunya pemimpin Islam yang mengepalai suatu kementerian:

وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِّنَ الْأَمْنِ أَوْ الْخَوْفِ أَدَّعَوْا بِهِ ۖ ۖ وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَى أُولَى الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعِلِمَهُ الَّذِينَ يَسْتَنْبِطُونَهُ مِنْهُمْ ۖ وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ ۖ لَاتَّبَعْتُمُ الشَّيْطَانَ إِلَّا قَلِيلًا ﴿٨٣﴾

Dan apabila sampai kepada mereka suatu berita tentang keamanan ataupun ketakutan, mereka (langsung) menyiarkannya. (Padahal) apabila mereka menyerahkannya kepada Rasul dan Ulil Amri di antara mereka, tentulah orang-orang yang ingin mengetahui kebenarannya (akan dapat) mengetahuinya (secara resmi) dari mereka (Rasul dan Ulil Amri). Sekiranya

⁷³ Wahjosumidjojo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoretis dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Garfindo Persada, 2002, hal. 105.

bukan karena karunia dan rahmat Allah kepadamu, tentulah kamu mengikuti setan, kecuali sebagian kecil saja (di antara kamu).

Selain itu, Al-Qur'an mengandung kata *auliyâ'*, yang mengacu pada pemimpin resmi dan tidak resmi. Sesuai dengan firman Allah Swt dalam Surat Al-Maidah/5 ayat 55:

إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ ۖ وَالَّذِينَ آمَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ رَاكِعُونَ ﴿٥٥﴾

Sesungguhnya penolongmu hanyalah Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang yang beriman, yang melaksanakan salat dan menunaikan zakat, seraya tunduk (kepada Allah).

Penjelasan ini dikukuhkan dengan kata: “Sesungguhnya wali kamu tidak lain hanyalah Allah, karena hanya Dia yang dapat menolong dan membela, selain-Nya tidak akan mampu jika bukan atas izin-Nya”. Setelah menyebut Wali yang pokok, ayat ini menyebutkan siapa yang dijadikan teladan dalam hal tersebut yaitu Rasul-Nya, dan sesudah rasul adalah orang-orang yang beriman, yang terbukti ketulusan iman mereka, yaitu mereka yang mendirikan salat pada waktunya secara benar dan berkesinambungan dan menunaikan zakat dengan tulus lagi sempurna, seraya mereka rukuk yakni tunduk kepada Allah, melaksanakan tuntunan-tuntunan-Nya, atau menunaikan zakat/sedekah meski mereka dalam kondisi kekurangan.⁷⁴

Mereka itulah yang harus dijadikan *auliyâ'* oleh orang-orang yang beriman. Dan barang siapa menjadikan Allah, Rasul-Nya dan orang-orang yang beriman sebagai wali maka sesungguhnya mereka itulah pemenang-pemenang dalam perjuangan dan segala usaha mereka, karena kelompok pengikut agama Allah itulah yang akan menjadi pemenang-pemenang. Seorang pemimpin yang baik akan mengikuti dan searah dengan Surat al-Maidah/5 ayat 55, yaitu seorang pemimpin yang takwa kepada Allah, mengikuti sunah Nabi Muhammad Saw, egaliter, serta memiliki jiwa sosial yang tinggi.

Berdasarkan pada tinjauan ayat Al-Qur'an dapat disimpulkan bahwa, kepemimpinan Islam itu adalah kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang diridhai Allah Swt. Dengan demikian dapat diidentifikasi adanya beberapa komponen dalam kepemimpinan yaitu:

- a. Adanya pemimpin dan pengikut.
- b. Ada upaya atau proses mempengaruhi orang lain dengan menggunakan berbagai kualitas pemimpin.

⁷⁴ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. 3...., hal. 133.

- c. Selain kepemimpinan, ada tujuan akhir yang harus dicapai.
- d. Kepemimpinan dapat muncul di dalam atau di luar organisasi.
- e. Para pemimpin dapat dipilih atau dipilih secara informal oleh pengikut mereka.
- f. Kepemimpinan terjadi dalam keadaan tertentu, baik di dalam posisi pengikut maupun di dalam dunia luar.
- g. Kepemimpinan Islami adalah suatu kegiatan yang meliputi membimbing, membimbing, membimbing dan menunjukkan jalan yang diridhoi Allah Swt.

Kepemimpinan adalah terjemahan dari Bahasa Inggris *leadership* yang berasal dari kata *leader*. Kata *leader* muncul pada tahun 1300-an sedangkan kata *leadership* muncul belakangan sekitar tahun 1700-an.⁷⁵ Literatur tentang kepemimpinan jumlahnya sangat banyak, beberapa bahkan membingungkan dan bertolak-belakang. Untuk menjelaskan "apa yang membuat pemimpin itu efektif, terdapat beberapa pendekatan yang dapat dijadikan pijakan: 1) Pendekatan berdasarkan sifat-sifat kepribadian umum yang dimiliki seorang pemimpin lebih besar daripada yang bukan pemimpin; 2) Berdasarkan pendekatan tingkah laku pemimpin; 3) Berdasarkan pendekatan kemungkinan (situasional); 4) Pendekatan kembali kepada sifat atau ciri dari suatu perspektif yang berbeda, yaitu mencoba mengidentifikasi seperangkat ciri pemimpin yang menjadi acuan orang lain."⁷⁶

Sampai tahun 1940-an kajian tentang kepemimpinan didasarkan pada teori sifat. Teori kepemimpinan sifat adalah teori yang mencari sifat-sifat kepribadian, sosial, fisik atau intelektual yang membedakan antara pemimpin dan bukan pemimpin. Berdasarkan teori ini kepemimpinan itu dibawa sejak lahir atau merupakan bakat bawaan. Misalnya, ditemukan adanya enam macam sifat yang membedakan antara pemimpin dan bukan pemimpin yaitu ambisi dan energi, keinginan untuk memimpin, kejujuran dan integritas, rasa percaya diri, intelegensi, dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan. Namun demikian teori sifat ini tidak memberikan bukti kesuksesan seorang pemimpin.

Antara tahun 1940-an hingga 1960-an perkembangan teori kepemimpinan tingkah laku. Teori kepemimpinan tingkah laku yang berasumsi bahwa tingkah laku tertentu membedakan antara pemimpin dan bukan pemimpin. Berdasarkan teori ini kepemimpinan itu dapat diajarkan, maka untuk melahirkan pemimpin yang efektif bisa didesain melalui pendekatan-pendekatan dan program khusus.

⁷⁵ Gary A. Yulk, *Leadership in Organization...*, hal. 2-3.

⁷⁶ Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Application...*, hal. 347.

Selanjutnya, antara tahun 1960-an hingga tahun 1970-an berkembang kajian-kajian kepemimpinan yang didasarkan pada teori kemungkinan. Teori kemungkinan atau situasional didasarkan bukan pada sifat atau tingkah laku seorang pemimpin, namun efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh situasi tertentu. Dalam situasi tertentu memerlukan gaya kepemimpinan tertentu, demikian pula pada situasi yang lain memerlukan gaya kepemimpinan yang lain.

Teori kepemimpinan mutakhir berkembang antara tahun 1970-an hingga tahun 2000-an. Teori yang berkembang selanjutnya tidak didasarkan pada sifat, tingkat laku atau situasi tertentu melainkan didasarkan pada kemampuan lebih pada seorang pemimpin dibandingkan dengan yang lain. Teori sifat adalah teori yang berusaha untuk mengidentifikasi karakteristik khas (fisik, mental, kepribadian) yang diasosiasikan dengan keberhasilan kepemimpinan. Mengandalkan pada penelitian yang menghubungkan berbagai sifat dengan kriteria sukses tertentu. Teori ini menekankan pada atribut-atribut pribadi dari para pemimpin. Dasar dari teori ini adalah adanya asumsi bahwa beberapa orang merupakan pemimpin alamiah dan dianugerahi beberapa ciri yang tidak dimiliki orang lain seperti energi yang tidak ada habis-habisnya, intuisi yang mendalam, pandangan masa depan yang luar biasa dan kekuatan persuasif yang tidak tertahankan. Teori kepemimpinan ini menyatakan bahwa keberhasilan manajerial disebabkan oleh dimilikinya kemampuan-kemampuan luar biasa dari seorang pemimpin.

a) Intelegensia

Dalam ulasan studi Ralph Stogdill, menyimpulkan bahwa banyak para pemimpin lebih pintar dari pengikut-pengikutnya.⁷⁷ Satu penemuan yang signifikan adalah adanya perbedaan intelegensia yang ekstrem antara pemimpin dan pengikut yang dapat menimbulkan gangguan. Sebagai contoh, seorang pemimpin dengan IQ yang cukup tinggi berusaha untuk mempengaruhi suatu kelompok yang anggotanya memiliki IQ rata-rata kemungkinan tidak akan mengerti mengapa anggota-anggotanya tidak memahami persoalannya.

b) Kepribadian

Beberapa hasil penelitian menyiratkan bahwa sifat kepribadian seperti kesiagaan, keaslian, integritas pribadi, dan percaya diri diasosiasikan dengan kepemimpinan yang efektif.

c) Karakteristik fisik

Studi mengenai hubungan antara kepemimpinan yang efektif dan karakteristik fisik seperti usia, tinggi badan, berat badan, dan penampilan

⁷⁷ James L. Gibson, John. M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr., *Organisasi...*, hal. 11.

memberikan hasil-hasil yang bertolak belakang. Menjadi lebih tinggi dan lebih berat dari rata-rata kelompoknya tentu saja tidak menguntungkan untuk meraih posisi pemimpin. Di akhir tahun 1940-an para peneliti mulai mengeksplorasi pemikiran bahwa bagaimana seseorang berperilaku menentukan keefektifan kepemimpinan seseorang. Daripada berusaha menemukan sifat-sifat, mereka meneliti pengaruhnya pada prestasi dan kepuasan dari pengikut-pengikutnya.

a) Studi dari University of Michigan

Di antara beberapa program besar penelitian kepemimpinan yang terbentuk setelah Perang Dunia II, satu yang paling signifikan adalah penelitian yang dipimpin oleh Fleishman dan rekan-rekannya di Ohio State University.⁷⁸ Program ini menghasilkan perkembangan teori dua faktor dari kepemimpinan. Suatu seri penelitian mengisolasi dua faktor kepemimpinan, disebut sebagai membentuk struktur dan konsiderasi.

- 1) Membentuk struktur, melibatkan perilaku di mana pemimpin mengorganisasikan dan mendefinisikan hubungan-hubungan di dalam kelompok, cenderung membangun pola dan saluran komunikasi yang jelas, dan menjelaskan cara-cara mengerjakan tugas yang benar. Pemimpin yang memiliki kecenderungan membentuk struktur yang tinggi, akan memfokuskan pada tujuan dan hasil.
- 2) Konsiderasi, melibatkan perilaku yang menunjukkan persahabatan, saling percaya, menghargai, kehangatan, dan komunikasi antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin yang memiliki konsiderasi tinggi menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka dan partisipasi.

Teori kepemimpinan situasional merupakan suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia. Adapun beberapa model kepemimpinan situasional adalah sebagai berikut:

a. Model Kepemimpinan Kontingensi

Dikembangkan oleh Fiedler, model kontingensi dari efektivitas kepemimpinan memiliki dalil bahwa prestasi kelompok tergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dan situasi yang mendukung. Kepemimpinan dilihat sebagai suatu hubungan yang didasari oleh kekuatan dan pengaruh. Fiedler memberikan perhatian mengenai pengukuran orientasi

⁷⁸ James L. Gibson, John. M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr., *Organisas...*, hal. 14-15.

kepemimpinan dari seorang individu. Ia mengembangkan *Least-Preferred Co-Worker (LPC) Scale* untuk mengukur dua gaya kepemimpinan:⁷⁹

- 1) Gaya berorientasi tugas, yang mementingkan tugas atau otoritatif.
- 2) Gaya berorientasi hubungan, yang mementingkan hubungan kemanusiaan.

Sedangkan kondisi situasi terdiri dari tiga faktor utama, yaitu:

- 1) Hubungan pemimpin-anggota, yaitu derajat baik/buruknya hubungan antara pemimpin dan bawahan.
- 2) Struktur tugas, yaitu derajat tinggi/rendahnya strukturisasi, standarisasi dan rincian tugas pekerjaan.
- 3) Kekuasaan posisi, yaitu derajat kuat/lemahnya kewenangan dan pengaruh pemimpin atas variable-variabel kekuasaan, seperti memberikan penghargaan dan mengenakan sanksi.

Situasi akan menyenangkan pemimpin apabila ketiga dimensi di atas mempunyai derajat yang tinggi.⁸⁰ Dengan kata lain situasi akan menyenangkan apabila: 1) Pemimpin diterima oleh para pengikutnya; 2) Tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas; 3) Penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi pemimpin.

Tahun 1987 Fiedler dan salah seorang pembantunya Joe Garcia, mengonsep ulang teori orisinal dari Fiedler⁸¹ sebagai teori sumber daya kognitif. Dalam teori ini menambahkan dua situasi yang memungkinkan akan mempengaruhi model kepemimpinan yaitu kecerdasan yang tinggi dan adanya komunikasi pimpinan pada rencana, strategi dan keputusannya pada anggota. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ada dalam teori sumber daya kognitif adalah suatu kepemimpinan yang menyatakan bahwa seorang pimpinan memperoleh kinerja kelompok yang efektif dengan pertama-tama membuat rencana keputusan dan strategi yang efektif dan kemudian mengkomunikasikannya lewat perilaku pengarah direktif.

b. Model Partisipasi Pemimpin oleh Vroom dan Yetton

Suatu teori kepemimpinan yang memberikan seperangkat aturan untuk menentukan ragam dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi-situasi yang berlainan.⁸² Kebalikan dari Fiedler, Vroom dan

⁷⁹ Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Application*..., hal. 45.

⁸⁰ Miftah Toha, *Perilaku Organisasi*..., hal. 256.

⁸¹ Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Application*..., hal. 49.

⁸² Stephen P. Robbins, *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies and Application*..., hal. 59.

Yetton berasumsi bahwa pemimpin harus lebih luwes untuk mengubah gaya kepemimpinan agar sesuai dengan situasi.

Dalam mengembangkan modelnya mereka membuat sejumlah asumsi bahwa:

- 1) Model tersebut harus bermanfaat bagi pemimpin atau manajer dalam menentukan gaya kepemimpinan yang harus mereka gunakan dalam berbagai situasi.
- 2) Tidak ada gaya kepemimpinan tunggal dapat diterapkan dalam berbagai situasi.
- 3) Perhatian utama terletak pada masalah yang harus dipecahkan dan situasi dimana terjadi permasalahan.
- 4) Gaya kepemimpinan yang digunakan dalam suatu situasi tidak boleh bertentangan dengan gaya yang digunakan dalam situasi yang lain.
- 5) Terdapat sejumlah proses sosial yang mempengaruhi kadar keikutsertaan bawahan dalam pemecahan masalah.⁸³

Model ini mempertahankan 5 (lima) gaya kepemimpinan yang menggambarkan kontinum dari pendekatan otoriter (AI, AII), ke konsultatif (CI, CII) sampai pendekatan yang sepenuhnya partisipatif (GII), lebih jelas dijabarkan sebagai berikut:

- AI. Pemimpin menyelesaikan masalah atau membuat keputusan menggunakan informasi yang tersedia pada saat itu.
- AII. Pemimpin memperoleh informasi yang diperlukan bawahan, dan kemudian memutuskan sendiri penyelesaian atas masalah sebenarnya ketika mereka meminta informasi. Peran yang dimainkan bawahan dalam membuat keputusan jelas menyediakan informasi yang perlu kepada manajer, bukannya membuat atau mengevaluasi penyelesaian alternatif.
- CI. Pemimpin berbagi masalah dengan bawahan yang relevan secara individual, mendapatkan ide dan saran mereka tanpa mengumpulkan mereka sebagai sebuah kelompok. Kemudian pemimpin membuat keputusan yang bisa mencerminkan atau tidak pengaruh bawahan.
- CII. Pemimpin berbagi masalah dengan bawahan sebagai suatu kelompok, secara kolektif memperoleh ide dan saran mereka. Kemudian mereka akan membuat keputusan yang bisa mencerminkan atau tidak pengaruh bawahan.
- GII. Pemimpin berbagi masalah dengan bawahan sebagai suatu kelompok. Pemimpin dan bawahan bersama-sama membuat dan mengevaluasi alternatif serta berusaha mencapai persetujuan (konsensus) penyelesaian. Pemimpin tidak mencoba mempengaruhi kelompok

⁸³ James L. Gibson, John. M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr., *Organisasi...*, hal. 353.

untuk mengadopsi penyelesaian yang mereka sukai dan mereka menerima serta mengimplementasikan penyelesaian yang mendapat dukungan seluruh kelompok.

c. Model Jalur-Tujuan (*Path Goal/Mode*)

Seperti pendekatan kepemimpinan situasional atau kontingensi lainnya, model kepemimpinan jalur-tujuan berusaha meramalkan efektifitas kepemimpinan dalam berbagai situasi. Menurut model yang dikembangkan oleh Robert J. House, pemimpin menjadi efektif karena pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan, dan kepuasan pengikutnya. Teorinya disebut sebagai jalur-tujuan karena memfokuskan pada bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi pengikutnya pada tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalan untuk mencapai tujuan.⁸⁴

d. Teori Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard

Hersey dan Blanchard telah mengembangkan suatu model kepemimpinan yang telah memperoleh pengikut yang kuat di kalangan spesialis pengembangan manajemen model ini disebut teori kepemimpinan situasional. Penekanan teori kepemimpinan situasional adalah pada pengikut-pengikut dan tingkat kematangan mereka para pemimpin harus menilai secara benar atau secara intuitif mengetahui tingkat kematangan pengikut-pengikutnya dan kemudian menggunakan suatu gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkatan tersebut. Kesiapan didefinisikan sebagai kemampuan dan kemauan dari orang (pengikut) untuk mengambil tanggung jawab bagi pengarahan perilaku mereka sendiri.

Hersey dan Blanchard menggunakan studi Ohio State untuk mengembangkan lebih lanjut keempat gaya kepemimpinan yang harus dimiliki manajer, yaitu: a) Mengatakan/*Telling*; b) Menjual/*Selling*; c) Berpartisipasi/*Participating* dan d) Mendelegasikan/*Delegating*. Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard adalah didasarkan pada saling berhubungan-nya di antara hal-hal berikut ini: a) Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan; b) Jumlah dukungan sosio-emosional yang diberikan oleh pimpinan dan c) Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.⁸⁵

Model kepemimpinan ini juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif bervariasi dengan kesiapan karyawan yang mendefinisikan sebagai keinginan karyawan untuk berprestasi,

⁸⁴ Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Application...*, hal. 52.

⁸⁵ Miftah Toha, *Perilaku Organisasi...*, hal. 277-278.

kemauan untuk bertanggung jawab, kemampuan yang berhubungan dengan tugas, keterampilan dan pengalaman. Sasaran dan pengetahuan dari pengikut merupakan variabel penting dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif.

Menurut Hersey dan Blanchard, hubungan antara pimpinan dan anggotanya mempunyai empat tingkatan/fase yang diperlukan bagi pimpinan untuk mengubah gaya kepemimpinannya yaitu:

- 1) Pada kesiapan awal perhatian pimpinan pada tugas sangat tinggi, anggota diberi instruksi yang jelas dan dibiasakan dengan peraturan, struktur dan prosedur kerja.
- 2) Tahap selanjutnya adalah di mana anggota sudah mampu menangani tugasnya perhatian pada tugasnya sangat penting karena bawahan belum dapat bekerja tanpa struktur. Kepercayaan pimpinan pada bawahan semakin meningkat.
- 3) Tahap ketiga di mana anggota mempunyai kemampuan lebih besar dan motivasi berprestasi mulai tampak dan mereka secara aktif mencari tanggung jawab yang lebih besar, pemimpin masih harus
- 4) Mendukung dan memberikan perhatian tetapi tidak perlu lagi memberikan pengarahan.
- 5) Tahap yang terakhir adalah tahap di mana anggota mulai percaya diri, dapat mengarahkan diri dan berpengalaman, pemimpin dapat mengurangi jumlah perhatian dan pengarahan.

e. Pendekatan Hubungan Berpasangan Vertikal

Suatu pandangan bahwa tidak ada suatu perilaku pemimpin yang konsisten terhadap seluruh bawahan. Tiap hubungan satu-satu memiliki keunikan-nya sendiri-sendiri. Pendekatan ini mengusulkan bahwa pemimpin mengklasifikasikan bawahan ke dalam anggota dalam-kelompok dan anggota luar-kelompok. Anggota dalam-kelompok memiliki rasa keterikatan dan sistem nilai yang sama, dan berinteraksi dengan pemimpinnya. Anggota luar-kelompok memiliki kesamaan yang lebih sedikit dengan pemimpinnya dan tidak membagi banyak dengannya.⁸⁶

Menutup tinjauan tentang sejarah perkembangan teori-teori kepemimpinan, penulis menyajikan pemaparan tentang tiga pendekatan lebih baru, yaitu: teori atribusi kepemimpinan, kepemimpinan karismatik, dan kepemimpinan transaksional lawan transformasional.⁸⁷

⁸⁶ James L. Gibson, John. M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr., *Organisasi...*, hal. 41.

⁸⁷ Stephen P. Robbins, *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies and Application...*, hal. 59.

a. Teori Atribusi Kepemimpinan

Mengemukakan bahwa kepemimpinan semata-mata suatu atribusi yang dibuat orang mengenai individu-individu lain.

b. Teori Kepemimpinan Karismatik

Teori kepemimpinan karismatik merupakan suatu perpanjangan dari teori-teori atribusi. Teori ini mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribusi (penghubungan) dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu. Telaah mengenai kepemimpinan karismatik sebagian besar telah diarahkan pada mengidentifikasi perilaku-perilaku yang membedakan pemimpin karismatik dari padanan mereka yang nori karismatik.

c. Kepemimpinan Transaksional lawan Transformasional

- 1) Pemimpin transaksional, pemimpin yang memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.
- 2) Pemimpin transformasional, pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma.

2. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan secara istilah berasal dari kata dasar “pimpin” yang artinya bimbing atau tuntun. Dari kata “pimpin” lahirlah kata kerja “memimpin” yang artinya membimbing atau menuntun. Dan dari kata benda “pemimpin” yaitu orang yang berfungsi memimpin orang atau orang yang membimbing atau yang menuntun orang lain. Dalam hal ini terdapat perbedaan pengertian pemimpin dengan kepemimpinan. Kepemimpinan merujuk pada proses kegiatan atau pada kemampuan yang dimiliki oleh seseorang, sedangkan pemimpin merujuk pada pribadi seseorang atau pada orangnya.⁸⁸

Pemimpin adalah orang yang memimpin kelompok dua orang atau lebih, baik organisasi maupun keluarga, sedangkan kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain, untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.⁸⁹ Menurut Gibson, kepemimpinan adalah upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi anggota organisasi agar mencapai tujuan tertentu.⁹⁰ Dalam narasi berbeda, Koontz, menyatakan bahwa kepemimpinan

⁸⁸ Harbani. Pasolong, *Teori Administrasi Publik*, Bandung: Alfabeta, 2009, hal. 1.

⁸⁹ Suradinata Ermaya, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Ramadan, 2006, hal. 11.

⁹⁰ Gibson R. S., *Principles of Nutritional Assesment*, USA: Oxpord University Press, 2008, hal. 21.

adalah mempengaruhi orang-orang untuk mengikuti pencapaian tujuan umum sebuah kelompok.⁹¹ Kepemimpinan merupakan kekuatan dinamis yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam pencapaian tujuan-tujuannya. Berkaitan dengan hal tersebut, Kartono, melihat kepemimpinan sebagai suatu bentuk dominasi yang didasari kapabilitas atau kemampuan pribadi, yang mampu mendorong dan mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan bersama”.⁹²

Jadi kepemimpinan merupakan sesuatu mengenai: mendorong dan membangkitkan individu dan kelompok untuk berusaha sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diinginkan. Semua manajer berdasarkan definisinya adalah pemimpin dalam arti bahwa mereka hanya melakukan apa yang harus mereka lakukan dengan dukungan kelompok mereka yang harus diberi inspirasi dan dipersuasi untuk mengikuti mereka. Dikarenakan kepemimpinan adalah tentang mendorong dan memberikan inspirasi kepada para individu dan kelompok untuk berusaha sebaik-baiknya dalam mencapai hasil yang diinginkan, maka kepemimpinan menjadi sebuah kebutuhan karena seseorang harus menunjukkan jalan dan bahwa orang yang sama harus memastikan bahwa setiap orang yang berkepentingan.

Devis, mengemukakan bahwa terdapat beberapa sifat yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin yang dapat membawa keberhasilan organisasi:

a. Kecerdasan.

Hasil penelitian umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibanding yang dipimpin. Namun demikian, pemimpin tidak perlu banyak melampaui kecerdasan yang dipimpin.

b. Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial.

Pimpinan cenderung menjadi matang dan mempunyai etos yang stabil, serta mempunyai emosi yang stabil, serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial. Dia mempunyai keinginan dihargai dan menghargai.

c. Motivasi diri dan dorongan berprestasi.

Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka bekerja berusaha mendapatkan penghargaan yang interistik dari pada ekstrinik.

d. Sikap-sikap hubungan kemanusiaan.

Pemimpin-pemimpin yang berhasil mau mengikuti harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya. Dalam istilah Ohio, pemimpin mempunyai perhatian, dan kalau menggunakan istilah

⁹¹ Koontz, Harold., Cyril O'Donnell, dan Heinz Weihrich, *Manajemen*, Edisi Ke Delapan, Jakarta: Erlangga, 2008, hal. 123.

⁹² Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT. Rajawali Grafindo Persada, 2011, hal. 125.

Michigan, pemimpin itu berorientasi pada karyawan bukannya pada produksi.⁹³ Kepemimpinan yang efektif akan mengarahkan usaha semua pekerja untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Karena itu pemimpin harus dapat mengakumulasi berbagai kepentingan maupun tujuan individu dan kelompok yang berbeda kepada tujuan bersama atau organisasi. Kemampuan dalam berkomunikasi, pengambilan keputusan, evaluasi, dan sebagainya, mengharuskan seorang pemimpin untuk memiliki kualitas pribadi yang lebih unggul atau mumpuni daripada bawahannya.

Konsep kepemimpinan transformasional awalnya diperkenalkan oleh ahli kepemimpinan James MacGregor Burns. Menurut Burns, kepemimpinan transformasional dapat dilihat ketika para pemimpin dan pengikut membuat satu sama lain untuk meningkatkan moral dan motivasi melalui kekuatan visi dan kepribadian mereka, pemimpin transformasional mampu menginspirasi pengikutnya untuk mengubah harapan, persepsi dan motivasi untuk bekerja menuju tujuan bersama.⁹⁴ Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Burns, merupakan salah satu penggagas yang secara eksplisit mendefinisikan kepemimpinan transformasional. Menurutnya, untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang model kepemimpinan transformasional, model ini perlu dipertentangkan dengan model kepemimpinan transaksional.⁹⁵

Kepemimpinan transaksional didasarkan pada otoritas birokrasi dan legitimasi di dalam organisasi. Pemimpin transaksional pada hakikatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi.

Sementara menurut Stone, mengatakan sebagai berikut: "Transformational leaders transform the personal values of followers to support the vision and goals of the organization by fostering an environment where relationships can be formed and by establishing a climate of trust in which visions can be shared".⁹⁶ Racy and Hinkin memaknai kepemimpinan transformasional sebagai berikut: "The process of influencing major changes

⁹³ Davis, Keith, & Jhon W. Newstrom, *Perilaku Dalam Organisasi*, Edisi Kesembilan, Alih Bahasa Agus Darma, Jakarta: Erlangga, 2008, hal. 373.

⁹⁴ Brandes, Kendra, "Service Learning and Civic Responsibility: Assessing Aggregate and Individual Level Change", dalam *Journal Bradley University*, Vol 23, No. 1, Tahun 2013, hal. 20-29.

⁹⁵ Burt Nanus, "A Theory of Rule Governed Behavior and Organizational Behaviour Management", dalam *Journal of Organizational Behaviour Management*, Vol. 12, Tahun 2006, hal. 2.

⁹⁶ G. A., Stone, "Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus", dalam *The Leadership & Organization Development Journal*. Vol, 25, No. 4, Tahun 2006, hal. 349-361.

in the attitudes and assumptions of organization members and building commitment for the organization's mission or objectives".⁹⁷

Robbins, menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu memberi inspirasi karyawannya untuk lebih mengutamakan kemajuan organisasi daripada kepentingan pribadi, memberikan perhatian yang baik terhadap karyawan dan mampu merubah kesadaran karyawannya dalam melihat permasalahan lama dengan cara yang baru.⁹⁸ Untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggung jawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya. Sebaliknya, Burns menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Bass, menyatakan bahwa "the dynamic of transformational leadership involve strong personal identification with the leader, joining in a shared vision of the future, or going beyond the self-interest exchange of rewards for compliance".⁹⁹

Dengan demikian, pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Menurut Bass, pemimpin transformasional harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar.

Pemimpin transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistik, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya.¹⁰⁰ Dengan demikian, seperti yang diungkapkan oleh Tichy

⁹⁷ Ibrahim, Essam E & Gill, Jacqueline, "A Positioning Strategy for A Tourist Destination, Based on Analysis of Customers, Perceptions and Satisfactions", dalam *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23, No. 2, hal. 172 -189.

⁹⁸ Robbins, S. P. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, Jakarta: Erlangga, 2010, hal. 116.

⁹⁹ Bernard M. Bass, *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Free Press, 2007, hal. 294.

¹⁰⁰ Bernard M. Bass, *Leadership and performance beyond expectations* ..., hal. 294.

keberadaan para pemimpin transformasional mempunyai efek transformasi baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat individu.¹⁰¹

Dalam buku mereka yang berjudul *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Bass, mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi yang disebutnya sebagai "the Four I's". Dimensi yang pertama disebutnya sebagai *idealized influence* (pengaruh ideal).¹⁰² Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya. Dimensi yang kedua disebut sebagai *inspirational motivation* (motivasi inspirasi), pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan antusiasme dan optimisme.

Dimensi yang ketiga disebut sebagai *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Dimensi yang terakhir disebut sebagai *individualized consideration* (konsiderasi individu). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir. Walaupun penelitian mengenai model transformasional ini termasuk relatif baru, beberapa hasil penelitian mendukung validitas keempat dimensi yang dipaparkan oleh Bass dan Avilio di atas. Banyak peneliti dan praktisi manajemen yang sepakat bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin.¹⁰³

Konsep kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan-pendekatan watak (*trait*), gaya (*style*) dan kontingensi, dan juga konsep kepemimpinan transformasional

¹⁰¹ Tichy, N. M., dan Devanna, *The transformational leader*, Second Edition, New York: Wiley, 2008, hal. 221.

¹⁰² Bernard M. Bass dan B. J., Avolio, *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Thousand Oaks: Sage Publications, 2007, hal. 301.

¹⁰³ J. Seltzer, dan Bernard M. Bass "Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration", dalam *Journal of Management*, Vol.16, No.4, Tahun 2007, hal. 693-703.

menggabungkan dan menyempurnakan konsep-konsep terdahulu yang dikembangkan oleh ahli-ahli sosiologi.¹⁰⁴

Beberapa ahli manajemen menjelaskan konsep-konsep kepemimpinan yang mirip dengan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang karismatik, inspirasional dan yang mempunyai visi (*visionary*). Meskipun terminologi yang digunakan berbeda, namun fenomena-fenomena kepemimpinan yang digambarkan dalam konsep-konsep tersebut lebih banyak persamaannya daripada perbedaannya. Bryman menyebut kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan baru (*the new leadership*),¹⁰⁵ sedangkan Sarros dan Butchatsky menyebutnya sebagai pemimpin penerobos (*breakthrough leadership*).¹⁰⁶

Menurut Gibson gaya kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk memberikan dan mendorong para pengikut atau bawahannya guna mencapai hasil-hasil yang lebih baik dari yang telah direncanakan.¹⁰⁷ Sementara menurut Greenberg gaya kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan di mana para pemimpin menggunakan kharismanya untuk membangkitkan dan merubah kembali organisasi.¹⁰⁸ Ada juga yang berpendapat bahwa gaya kepemimpinan transformasional menitikberatkan pada pemimpin yang mempunyai pengaruh besar dan dapat memberikan inspirasi kepada bawahannya agar mereka tidak mementingkan dirinya sendiri, serta dapat menimbulkan efek yang luar biasa terhadap bawahannya.¹⁰⁹ Kepemimpinan transformasional terdiri dari enam dimensi kunci, sebagai berikut:

a. *Articulating a vision* (Mengartikan Visi dengan Jelas).

Perilaku yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahan dalam menggunakan visi masa depan yang jelas untuk menginspirasi para bawahan.

b. *Providing an Appropriate Model* (Memberikan Contoh yang Tepat).

¹⁰⁴ P.M. Podsakoff, "Transformational Leader Behaviour and Their Effect on Follower Trust Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior", dalam *Journal of Management*, Vol. 1, Tahun 2006, hal. 107-142.

¹⁰⁵ A. Bryman, *Charisma and leadership in organizations*, London: Sage, 2007, hal. 29.

¹⁰⁶ J. C. Sarros, dan Butchatsky, O. *Leadership: Australia's top CEOs – Finding out what makes them the best*, Sydney: Harper Collins Business, 2006, hal. 12.

¹⁰⁷ Gibson, James, L., *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*, Jakarta: Erlangga, 2007, hal. 314.

¹⁰⁸ J. Greenberg, "Organizational Justice: Yesterday, Today And Tomorrow", dalam *Journal of Management*, Vol. 16, No. 2, Tahun 2005, hal. 399-432.

¹⁰⁹ Robins, Stephen P., *Perilaku Organisasi*, Terj. Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan, Jakarta: Pearson Education Asia LTD dan PT. Prehalindo, 2011, hal. 472.

Perilaku pemimpin yang memberikan contoh kepada pengikut agar diikuti, dan menunjukkan bahwa itu konsisten dengan nilai dari pemimpin.

c. *Fostering the Acceptance of Group Goals* (Membantu untuk Mengembangkan Tujuan Kelompok).

Perilaku pemimpin yang mengarah pada peningkatan kerja sama diantara pengikutnya dan membuat pengikut untuk bekerjasama pada tujuan yang telah ditetapkan bersama.

d. *High Performance Expectations* (Harapan akan Kinerja yang Tinggi).

Perilaku yang menunjukkan harapan pemimpin terhadap kebaikan, kualitas, dan kinerja yang tinggi dari pengikutnya.

e. *Providing Individualized Support* (Dukungan Secara Individual).

Perilaku pemimpin yang mengidentifikasikan bahwa pemimpin menghormati pengikut dan memberikan perhatian yang berkaitan dengan perasaan pribadi dan kebutuhan-kebutuhan pengikutnya.

f. *Intellectual Stimulation* (Memberikan Rangsangan Intelektual).

Perilaku pemimpin yang mengikutsertakan pengikut dalam melihat kembali pemahaman mengenai pekerjaan mereka dan memikirkan kembali bagaimana cara melakukannya.¹¹⁰

Berdasarkan dari keenam dimensi kepemimpinan transformasional di atas dua diantaranya yaitu *Individualized Support* dan *Intellectual Stimulation* merupakan perilaku yang terbiasa ditampilkan oleh seorang pemimpin dan tidak harus mengakibatkan efek transformasional, karena menurut Dubinsky menyatakan bahwa keempat dimensi tersebut merupakan dimensi yang lebih berpengaruh pada kepemimpinan transformasional,¹¹¹ dan terlebih Podsakoff hanya memfokuskan pada empat dimensi kunci yaitu:

a. *Articulating a vision* (Mengartikan Visi dengan Jelas).

b. *Providing an Appropriate Model* (Memberikan Contoh yang Tepat).

c. *Fostering the Acceptance of Group Goals* (Membantu Untuk Mengembangkan Tujuan Kelompok).

d. *High Performance Expectations* (Harapan akan Kinerja yang Tinggi).¹¹²

Luthan, mengungkapkan beberapa karakteristik lain dari tugas kepemimpinan transformasional yang efektif, yaitu:

1) Mereka mengidentifikasikan dirinya sendiri sebagai agen perubahan.

2) Mereka mendorong keberanian dan pengambilan risiko.

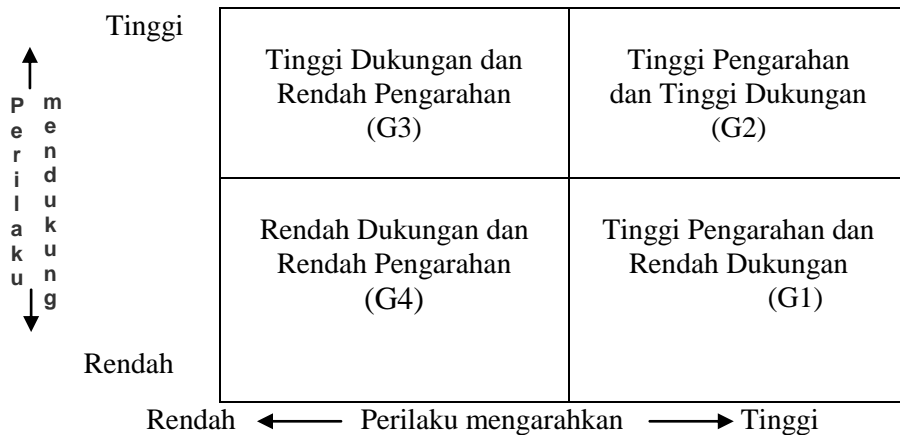
¹¹⁰ Podsakoff, P. M., "Transformational Leader Behaviour and Their Effect on Follower Trust Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour", *Journal of Management*, Vol. 1, Tahun 2006, hal.107-142.

¹¹¹ Dubinsky, E., *A theory and practice of learning college mathematics*, In A. Schoenfeld (Ed.) *Mathematical thinking and problem solving*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 2005, hal. 221-243.

¹¹² Podsakoff, P. M., "Transformational Leader Behaviour and Their Effect on Follower Trust Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour"... , hal. 142

- 3) Mereka percaya pada orang-orang.
- 4) Mereka adalah orang pembelajar sepanjang hidup.
- 5) Mereka memiliki kemampuan untuk mengatasi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian.
- 6) Mereka juga adalah seorang pemimpin yang visioners.¹¹³

Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan. Kedua norma perilaku tersebut dapat digambarkan di bawah ini sehingga dapat diketahui empat gaya dasar kepemimpinan:



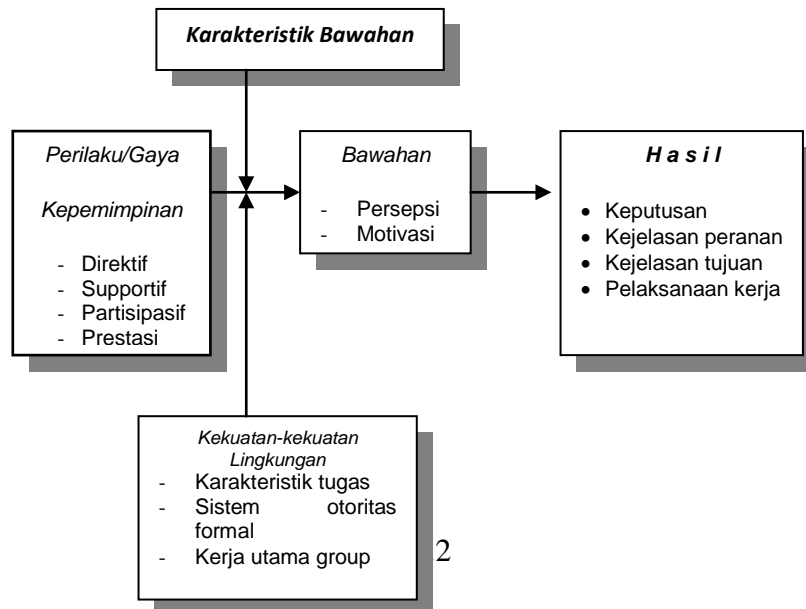
Gambar 1.2
Empat Gaya Dasar Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan di lapangan memiliki dampak yang signifikan terhadap proses pengembangan perilaku pemimpin yang paling khas. Jika seorang pemimpin ingin dianggap efektif, maka tindakan, sikap, dan perilaku mereka harus selaras dengan keadaan dan kondisi mereka saat ini, yang berarti bahwa mereka harus bertindak dan berperilaku sedemikian rupa sehingga keadaan dan kondisi mereka saat ini membantu mereka mencapai tujuan mereka. tujuan secara holistik. efektif.

Salah satu cara untuk lebih meningkatkan teori kepemimpinan adalah dengan memanfaatkan kerangka kerja seperti teori Parth-Goal yang didasarkan pada teori motivasi. Ini adalah perkembangan yang menguntungkan, karena kepemimpinan satu pihak terkait erat dengan

¹¹³ Luthans, Fred. *Organizational Behaviour: An Evidence-Based Approach*, New York: McGraw-Hill, 2011, hal. 96.

motivasi karyawan, sedangkan kepemimpinan pihak lain terkait erat dengan kekuasaan. Ketika perilaku seorang pemimpin dilihat oleh bawahan sebagai sumber kepuasan langsung atau sebagai instrumen untuk pemenuhan masa depan, teori Parth-Goal memprediksi bahwa perilaku tersebut akan dianut oleh bawahan. Seperti yang dinyatakan oleh Parth-Goal, perilaku Pemimpin dapat menjadi elemen motivasi.



Tata Hubungan Dalam Aplikasi Model Parth- Goal ¹¹⁴

Selanjutnya menurut Gary, parameter yang dapat digunakan mengenai efektivitas kepemimpinan seorang pemimpin adalah:

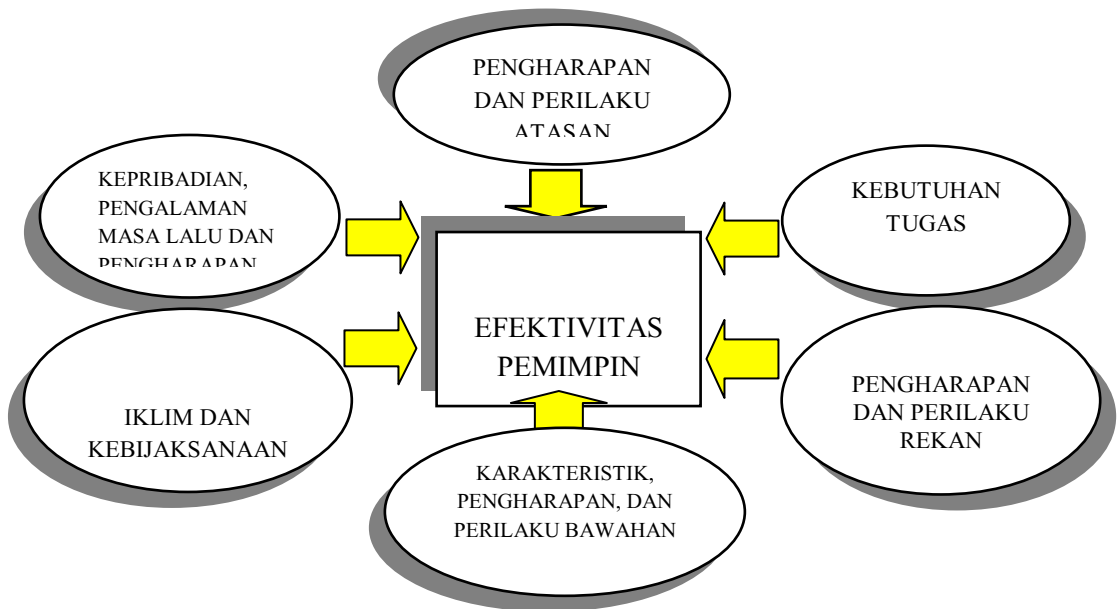
- Seberapa baik pemimpin mampu menumbuhkan rasa persatuan di antara anggota organisasi, serta memotivasi dan menginspirasi pengikutnya?
- Dengan cara apa pemimpin telah berkontribusi pada efisiensi spesialisasi peran, organisasi operasi, akumulasi sumber daya, dan persiapan untuk perubahan dan krisis dalam kelompok?
- Apakah pengikut merasa lebih percaya diri dengan kemampuan mereka karena pengaruh pemimpin? Apakah pemimpin telah membantu mereka tumbuh sebagai individu?¹¹⁵

¹¹⁴ Miftah.Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: Rajawali Grafindo Persada, 2008, hal. 43.

¹¹⁵ Gary Yukl, *Leadership in Organizations, Sixth Edition*, Delhi: Dorling Kindersley, 2009, hal. 26.

Faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan menurut Stoner ada enam faktor, yaitu:

- a. Kepribadian, pengalaman masa lampau, dan harapan dari pemimpin yang bersangkutan,
- b. Harapan dan perilaku atasan,
- c. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan,
- d. Persyaratan tugas,
- e. Kultur dan kebijakan organisasi,
- f. Harapan serta perilaku rekan kerja.¹¹⁶



Gambar 3.2

Faktor-faktor Efektivitas Kepemimpinan Menurut Stoner

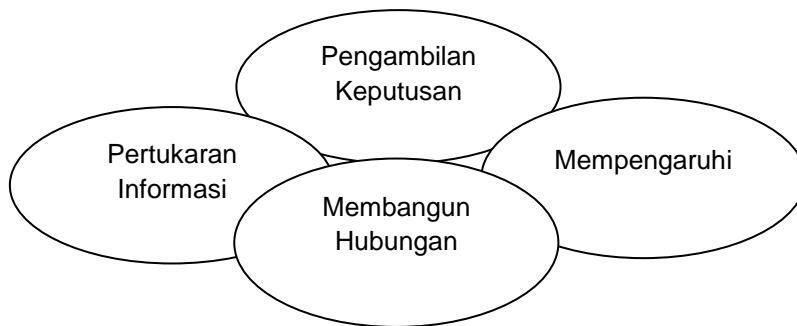
Sebagai pemain kunci dalam mengembangkan strategi pendidikan, tanggung jawab kepala sekolah adalah memastikan bahwa penggunaan sumber daya madrasah dilakukan dengan sebaik-baiknya sambil menjalankan rencana tersebut. Sesuai dengan penegasan Beck dan Murphy bahwa kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam kinerja madrasah, penelitian ini menemukan bahwa ada tidaknya pembagian tugas dan kerjasama sama pentingnya (*teamwork*).¹¹⁷

Kepemimpinan kepala madrasah begitu rumit sehingga melibatkan kerja tim, informasi yang tepat dan pengambilan keputusan yang tepat, dan

¹¹⁶ James A.F Stoner, *Manajemen*, Jilid 1, Jakarta: Erlangga, 2006, hal. 126.

¹¹⁷ Lynn G. Beck and Joseph Murphy, *Four Imperatives of a Succesfull School*, USA: Corwin Press, Inc., 1996, hal. 102.

pengembangan komunikasi dan kemitraan internal dan eksternal. Menurut Yukl, tanggung jawab kepala madrasah meliputi empat kegiatan utama sebagai berikut:



Gambar 4.2
Empat Proses Utama dalam Mengelola ¹¹⁸

Kepemimpinan adalah tentang pengambilan atau membuat keputusan. Keputusan yang diputuskan harus didasarkan pada data yang sesuai yang berasal dari sumber tingkat atas dan bawah (karena hubungan vertikal). Sebagai hasil dari hubungan horizontal, informasi rekan kerja harus diperhitungkan saat membuat penilaian. Oleh karena itu, dimungkinkan untuk mengeksplorasi pilihan yang dibuat untuk mempengaruhi bawahan, serta menerimanya. Akhirnya, pilihan yang dibuat dapat menjadi dasar untuk kemitraan kerja yang sukses.

Kapasitas seorang pemimpin untuk menginspirasi, mendorong, dan membimbing karyawan untuk menggunakan sumber daya organisasi secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi yang dinilai dengan indikasi visi dan tujuan pemimpin adalah apa yang dimaksud dengan kepemimpinan transformasional, seperti dijelaskan di atas. Dengan kata lain, bagaimana membuat penilaian, bagaimana membantu anggota, dan bagaimana memimpin anggota organisasi.

3. Karakteristik dan Gaya Kepemimpinan Transformasional

Bahar A. Setiawan dan Abd. Muhith, pertama kali mengusulkan gagasan kepemimpinan transformasional sebagai cara bagi para pemimpin dan tim mereka untuk saling memengaruhi untuk meningkatkan moral dan mendorong produktivitas yang lebih besar melalui tindakan kolektif.¹¹⁹ Dalam upaya ini, pemimpin harus berkharisma, egaliter, bersemangat dalam

¹¹⁸ Gary Yukl, *Four Imperatives of a Successful School...*, hal. 36.

¹¹⁹ Bahar Agus dan Abd. Muhith Setiawan, *Transformational Leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*, Jakarta: Rajawali Pers, 2013, hal. 24.

mentransmisikan visi dan tujuan perusahaan, dan memperhatikan kebutuhan bawahan untuk secara kolaboratif membawa perubahan ke jalur baru (lebih baik). Muhammad Qomar menjelaskan bahwa bahwa pemimpin yang penuh semangat dan memiliki integritas kepribadian yang baik adalah satu-satunya yang dapat melakukan perubahan.¹²⁰

Perubahan organisasi di lembaga pendidikan sebagian besar didorong oleh sumber daya manusia (SDM). Pemimpin organisasi harus memastikan bahwa lembaga mereka kompetitif dan berkelanjutan dalam lingkungan yang berubah dengan cepat. Kepemimpinan transformasional menuntut pemimpin untuk membangun hubungan yang konstruktif dan partisipatif dengan bawahannya, melalui upaya motivasi dan peningkatan kesadaran akan nilai-nilai tugas dalam lembaga (organisasi), serta komitmen dan pengorbanan diri, untuk mencapai perubahan. Tingkat pertimbangan yang lebih besar untuk tuntutan komponen organisasi untuk kemajuan organisasi.¹²¹ Ada banyak cara di mana kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan dalam konteks diskusi ini, termasuk: a) Memiliki pandangan yang luas tentang apa yang dapat dicapai organisasi; b) Menjadi lokomotif perubahan; c) Bersiap untuk mengambil risiko yang dipertimbangkan dengan baik; d) Menumbuhkan kesadaran bersama akan pentingnya pencapaian tujuan organisasi; e) Percaya pada kapasitas dan kapabilitas anggota; f) Fleksibel dan terbuka terhadap perkembangan dan pengalaman baru; g) Memprioritaskan motivator intrinsik daripada yang ekstrinsik.¹²²

Berdasarkan uraian di atas, karakter pemimpin dalam kepemimpinan transformasional dicirikan oleh tiga karakteristik utama: 1) Pemimpin yang berkomitmen penuh dan mandiri dalam mewujudkan visi organisasi; 2) Bawahan yang memahami pentingnya bekerja sama untuk mencapai tujuan, dan 3) Seluruh sumber daya organisasi untuk transformasi.

Kepemimpinan transformasional berasal dari kata Latin "transformare", yang berarti "mengubah atau mengubah". Transformasi ide menjadi kenyataan, serta transformasi potensi menjadi aktualitas, laten menjadi nyata, dan sebagainya. Jika kepala madrasah mampu mentransformasikan energi sumber daya manusia, maka aturan ini diterapkan.¹²³ Kepemimpinan bisa juga berarti upaya "membujuk" dan

¹²⁰ Qomar Mujammil, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, Surabaya: Erlangga, 2007, hal. 276.

¹²¹ Veithzal dan Deddy Mulyadi Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2011, hal. 132.

¹²² Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam*, Malang: UIN Maliki Press, 2010, hal. 20.

¹²³ Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen Kepemimpinan Transformasional Ke Kepala Madrasah*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2009, hal. 59.

menginspirasi orang lain untuk bekerja sama menuju tujuan bersama.¹²⁴ Menurut Teod, kepemimpinan ini merupakan kegiatan mempengaruhi orang-orang bekerjasama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.¹²⁵ Hal ini semacam dominasi berdasarkan bakat yang dimiliki seseorang yang dapat menginspirasi atau mengundang orang lain untuk mencapai sesuatu, berdasarkan persetujuan atau penerimaan oleh kelompok, dan memiliki keterampilan khusus yang cocok untuk tujuan tertentu. keadaan.¹²⁶ Mengubah potensi kelembagaan menjadi energi untuk meningkatkan kualitas pendidikan adalah inti dari kepemimpinan transformasional.¹²⁷ Oleh karena itu kepemimpinan dalam lembaga pendidikan dapat digambarkan sebagai gaya mempengaruhi bawahan yang meliputi instruktur, tenaga administrasi, peserta didik dan orang tua siswa.

Bass, mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk memiliki dampak yang signifikan pada perilaku orang lain di sekitar mereka. Kemampuan seorang pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi karyawannya ditingkatkan ketika dia menggunakan kepemimpinan transformasional.¹²⁸ Kepemimpinan transformasional, menurut O'Leary adalah pendekatan manajerial yang digunakan ketika seorang manajer mencari pertumbuhan organisasi di luar status quo saat ini atau untuk mencapai tujuan organisasi baru.¹²⁹ Secara teori, kepemimpinan transformasional mendorong bawahan untuk tampil pada tingkat yang lebih tinggi daripada yang mereka mampu, dengan kata lain, mungkin meningkatkan keyakinan diri atau kepercayaan diri bawahan.¹³⁰

James MacGregor Burns, awalnya menciptakan istilah "kepemimpinan transformasional." Bernard Bass memiliki sesuatu untuk

¹²⁴ Kartono Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Pemimpin Abnormal Itu?*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1998, hal. 38

¹²⁵ Kartono Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Pemimpin Abnormal Itu?*...,hal. 38.

¹²⁶ Kartono Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Pemimpin Abnormal Itu?*...,hal. 40

¹²⁷ Rofiq, Chaerul. "Kepemimpinan transformasional dalam lembaga pendidikan madrasah", dalam *Jurnal Penelitian Agama*, Vol. 20, No. 2 Tahun 2019: 203-226.

¹²⁸ Kuswaeri, Iwa. "Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah", dalam *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, Vol. 2, No. 02 Tahun 2016, hal. 256-472.

¹²⁹ Mauliza, Putri, Rusli Yusuf, and T. Roli Ilhamsyah. "Pengaruh Etos Kerja Islami Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Wilayatul Hisbah Kota Banda Aceh", dalam *Jurnal Perspektif Ekonomi Darussalam*, Vol. 2, No. 2, Tahun 2016, hal. 185-200.

¹³⁰ Hendrawan, Andi, Titi Laras, Hari Sucahyowati, and Kristian Cahyandi. "Peningkatan kepemimpinan transformasional dengan organizational citizenship behavior (OCB)." *Proceeding of the URECOL*, Tahun 2020: 78-89.

dikatakan tentang masalah kepemimpinan transformatif:, yaitu *Transformational leaders transform the personal values of followers to support the vision and goals of the organization by fostering an environment where relationships can be formed and by establishing a climate of trust in which visions can be shared.*¹³¹ Selanjutnya, secara operasional Bernard Bass memaknai kepemimpinan transformasional sebagai berikut: “Leadership and performance beyond expectations”.¹³² Sedangkan Tracy and Hinkin memaknai kepemimpinan transformasional sebagai “The process of influencing major changes in the attitudes and assumptions of organization members and building commitment for the organization’s mission or objectives”.¹³³

Kepemimpinan transformatif didefinisikan sebagai "kepemimpinan yang mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk baru", sehingga istilah "transformasional" berasal dari kata "mengubah". Seorang pemimpin transformatif harus mampu secara efektif mengubah sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang berarti sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia, fasilitas, keuangan, dan variabel eksternal perusahaan disebut sebagai sumber daya. Memberi contoh, memotivasi bawahan untuk melakukan yang terbaik, menumbuhkan suasana kerja yang harmonis, memberdayakan bawahan, bertindak berdasarkan sistem nilai, terus mengembangkan keterampilan, dan mengatasi keadaan rumit adalah beberapa karakteristik kepemimpinan transformasional.¹³⁴

4. Tujuan, Fungsi, dan Manfaat Kepemimpinan Transformasional

Dalam urusan kesejahteraan kelompok, organisasi, atau masyarakat, kepemimpinan transformasional berfungsi untuk membuat individu mencapai sesuatu yang melampaui kepentingan diri mereka sendiri untuk kebaikan yang lebih besar.¹³⁵ Gaya kepemimpinan transformasional menghasilkan kinerja yang sangat baik dalam bisnis yang menghadapi

¹³¹ G.A. Stone, et al., “Transformasional Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus”, dalam *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 No. 4, 2004, hal. 349-361.

¹³² A. Gill, et al., “The Relationship Between Transformasional Leadership and Employee Desire for Empowerment”, dalam *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22 No. 2, Tahun 2015, hal. 263-273.

¹³³ A. Gill, et al., “The Relationship Between Transformasional Leadership and Employee Desire for Empowerment”, dalam *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22 No. 2, Tahun, 2017, hal. 263-273.

¹³⁴ Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen Kepemimpinan Transformasional Ke Kepala Madrasah...*, hal. 62.

¹³⁵ Wijaya, Andy Arya Maulana. "Key Succes Factor Kepemimpinan Perempuan Di Pemerintah Daerah." Dalam *Kybernan: Jurnal Studi Kepemerintahan* Vol. 1, No. 2, Tahun 2016, hal. 48-55.

turbulensi dan transisi.¹³⁶ Istilah kepemimpinan transformasional mengacu pada gaya manajemen yang mampu memicu atau memotivasi individu untuk mencapai tingkat produktivitas dan kinerja yang baru.¹³⁷ Gaya ini bertujuan untuk melampaui panggilan tugas oleh seorang pemimpin transformatif yang menginspirasi kepercayaan dan pemujaan, kesetiaan, dan rasa hormat pada pengikutnya.¹³⁸ Sebagaimana dikemukakan oleh Tichky dan Devanna, mereka yang berada pada posisi kekuasaan dan pengaruh yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional mampu melihat tanda-tanda perubahan baru dalam organisasi dan menyadari pentingnya perubahan transformasional, serta kemampuan untuk melihat masa depan dan memobilisasi dukungan untuk itu.¹³⁹ Untuk meningkatkan kesadaran dan mendorong pengikut untuk melampaui dan melampaui apa yang dituntut dari mereka, kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang diadopsi.

Adapun fungsi kepemimpinan pendidikan yang transformatif menurut Soekarto Indra fahrudi pada dasarnya dapat dibagi menjadi dua, yaitu:¹⁴⁰

- a. Upaya yang berkontribusi pada pencapaian tujuan. Peran pemimpin adalah dengan hati-hati mempertimbangkan dan menciptakan tujuan kelompok dan menyampaikannya kepada anggota sehingga mereka dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan tersebut. Peran pemimpin adalah menginspirasi anggota kelompok untuk melakukan analisis mendalam terhadap masalah guna mengembangkan strategi kepemimpinan yang efektif. Peran kepemimpinan adalah untuk membantu anggota dalam mengumpulkan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk sampai pada keputusan yang cerdas. Tugas pemimpin adalah memanfaatkan kemampuan dan minat unik kelompok.

¹³⁶ Micrets Agustina. "Perbedaan Persepsi Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin Terhadap Tipe Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional (Studi Pada PT Indofood Sukses Makmur Semarang)", dalam *Bisman-Jurnal Bisnis & Manajemen*, Vol. 2, No. 02, Tahun 2017, hal. 149-158.

¹³⁷ Septyan, Faris Bayu, Mochammad Al Musadieg, And Mochammad Djudi Mukzam. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Dan Kinerja (Studi Pada Karyawan CV. Jade Indoprata Malang)", dalam *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 53, No. 1, Tahun 2017, hal. 81-88.

¹³⁸ Umam, Khotibul. "Kepemimpinan transformasional sebagai upaya membangun iklim dan b organisasi", dalam *Edukasi: Jurnal Kajian Ilmu-Ilmu Manajemen dan Kependidikan*, Vol. 8, No. 1 Tahun 2018, hal. 1-22.

¹³⁹ Mahmood, Wan Baharudin Wan, Khairudin Idris, Bahaman Abu Samah, and Zoharah Omar. "Tingkah Laku Menyokong Perubahan: Integrasi Model Perubahan Organisasi Berencana dan Teori Tingkah Laku Berencana", dalam *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, Vol. 2, No. 3, Tahun 2017, hal. 1-7.

¹⁴⁰ Soekarto Indrafahrudi, *Bagaimana Memimpin Madrasah Yang Efektif*, Bogor: Ghalia Indonesia, 1993, hal. 33.

- b. Fungsi yang berkontribusi pada lingkungan kerja yang menyenangkan dan sehat. Tugas pemimpin adalah menjaga keutuhan kelompok dengan mendorong dan menegakkan norma-norma kelompok. Dalam hal kepemimpinan, tujuannya adalah membuat tempat kerja menjadi tempat yang darinya orang merasa senang berada di sana dan bersemangat tentang pekerjaan mereka. Ini merupakan tugas para pemimpin untuk mengembangkan dan memelihara rasa memiliki dan partisipasi dalam organisasi di antara para anggota.

Seperti ditulis oleh Davis Krench dan Richard S. Krutchfield dalam buku mereka, "Transformative Leadership," peran utama seorang pemimpin transformatif adalah perencana, pelaksana kebijakan, ahli, perwakilan dari kelompok luar, pengawas hubungan internal dan mediator dalam perselisihan antara bawahan. bawahan, orang yang memegang kendali, figur ayah, kambing hitam dan pecinta ideologi bagi kelompok yang diwakilinya.¹⁴¹ Sulit untuk dibantah bahwa peran seorang pemimpin dalam sebuah organisasi sangat penting untuk kelangsungan hidup dan keberhasilan jangka panjangnya.¹⁴² Tugas administratif, seperti menyusun kebijakan administrasi dan menyediakan fasilitas, juga merupakan bagian dari peran kepemimpinan, seperti membuat *planning, organizing, staffing, directing, commanding, controlling*, dan sebagainya.¹⁴³

Agar tujuan dapat dicapai, kepemimpinan harus dijalankan sesuai dengan tujuan yang dimaksudkan. Peran kepemimpinan erat kaitannya dengan situasi sosial masing-masing kelompok, artinya setiap pemimpin berada di dalam, bukan di luar situasi tersebut, pemimpin harus berusaha menjadi bagian dari situasi sosial kelompok atau organisasi tersebut. Hadari Nawawi melihat dua unsur peran kepemimpinan, yaitu:¹⁴⁴

- a. Kapasitas seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku atau aktivitas orang-orang yang dikelolanya dapat diukur dari bagaimana mereka menanggapinya.

¹⁴¹ Junaidah, "Kepemimpinan transformasional dalam pendidikan", dalam *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, Vol. 6, No. 2, Tahun 2016, hal. 6.

¹⁴² Lubis, Iman, Syamruddin Syamruddin, Achmad Nur Sholeh, Dede Abdurrohman, and Andi Sopandi. "Pelatihan Organisasi, Kepemimpinan, dan Kewirausahaan Karang Taruna Kelurahan Pondok Cabe Udik", dalam *Indonesian Journal of Society Engagement*, Vol. 1, No. 1, Tahun 2020, hal. 39-58.

¹⁴³ Weni, Osni Mustika, and Rina Oktaviana. "Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dengan Manajemen Konflik pada Karyawan PT Inti Bharu Mas Palembang", dalam *Journal Management, Business, and Accounting*, Vol. 16, No. 1, Tahun 2017, hal. 31-40.

¹⁴⁴ Hadari Nawawi, *Metode Penelitian Bidang Sosial*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1995, hal. 74.

- b. Tingkat dukungan atau keterlibatan orang dalam menyelesaikan tanggung jawab utama suatu kelompok atau organisasi, sebagaimana diartikulasikan dan ditunjukkan melalui kebijakan dan pilihan pemimpin.

Sehubungan dengan kedua dimensi tersebut, Nawawi, berpendapat bahwa secara operasional ini dapat dibedakan lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:¹⁴⁵

- a. Untuk pengambilan keputusan yang efisien, pemimpin bertindak sebagai komunikator, menentukan apa (substansi instruksi), bagaimana (cara pelaksanaannya), kapan (waktu pelaksanaan dan pelaporannya), dan di mana (lokasi di mana mereka dilakukan). Akibatnya, peran individu yang dipimpin hanya mengikuti arahan.
- b. Dengan menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah, pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultatif secara efektif. Para pemimpin sering menggunakan taktik ini ketika mereka perlu membuat penilaian yang membutuhkan pertimbangan dan konsultasi yang cermat dengan bawahan mereka.
- c. Peran partisipasi pemimpin adalah berusaha agar orang-orang yang dipimpinnya terlibat baik dalam pengambilan maupun pelaksanaan keputusan. Setiap anggota kelompok memiliki kesempatan yang sama untuk terlibat dalam tanggung jawab utama, berdasarkan posisi mereka dalam kelompok.
- d. Di bawah peran delegasi, pemimpin mendelegasikan kekuasaan pengambilan keputusan kepada orang lain. Pendelegasian adalah tindakan mempercayakan pelaksanaan kekuasaan kepada orang lain dengan keyakinan bahwa mereka yang dipercayakan akan melakukannya secara bertanggung jawab. Agar kemajuan dan perkembangan kelompok tercapai, peran pendelegasian ini harus dipenuhi.
- e. Seorang pemimpin yang sukses harus mampu secara efektif mengelola tindakan anggota timnya untuk memastikan bahwa tujuan bersama tim tercapai secara maksimal melalui koordinasi yang efisien. Saran, arahan, koordinasi, dan tugas pengawasan pemimpin adalah bagian dari deskripsi pekerjaannya dalam hal menjalankan kontrol.

Dalam definisi Yukl tentang peran kepemimpinan adalah tentang mempengaruhi dan mengarahkan pekerja untuk bekerja keras sambil mempertahankan sikap positif dan motivasi tingkat tinggi untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya. Orang dan kelompok dalam hierarki organisasi memiliki peran utama dalam mengendalikan hubungan ini. Dengan mengingat tujuan ini, peran seorang pemimpin adalah membantu

¹⁴⁵ Hadari Nawawi, *Metode Penelitian Bidang Sosial...*, hal 75.

perusahaan mencapai tujuannya melalui mempengaruhi dan memimpin orang dan kelompok.¹⁴⁶

Dengan kata lain, kepemimpinan bukanlah tentang dimana seorang pemimpin duduk dalam sebuah organisasi, melainkan bagaimana pemimpin itu melakukan tugasnya. Sebagai panduan untuk mencapai tujuan, peran utama seorang pemimpin adalah menetapkan arah bagi organisasi. Orang luar akan melihat Anda sebagai perwakilan kelompok dan juru bicara. Sebagai komunikator yang baik dan pendengar yang baik Pengintegrasian ide dan informasi yang efektif, masuk akal dan tidak memihak.

Tugas kepemimpinan adalah seni persuasi, dan itu memerlukan akuntabilitas dari mereka yang memegang posisi otoritas. Menurut Robert C. Miljus dalam buku *Effective Leadership and the Motivation of Human Resources*, tanggung jawab para pemimpin meliputi:¹⁴⁷

- a. Menentukan tujuan pelaksanaan kerja realitas (dalam artian kuantitas, kualitas, keamanan dan sebagainya).
- b. Melengkapi para karyawan dengan sumber-sumber dana yang dapat digunakan untuk menjalankan tugasnya.
- c. Mengomunikasikan pada karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka.
- d. Memberikan berbagai hadiah yang sepadan untuk mendorong prestasi.
- e. Mendelegasikan wewenang apabila diperlukan.
- f. Menghilangkan hambatan untuk pelaksanaan pekerjaan yang efektif.
- g. Menilai pelaksanaan pekerjaan yang mengomunikasikan hasilnya.
- h. Menunjukkan perhatian pada karyawan.

Pembagian tanggung jawab dalam suatu kelompok diatur oleh satu orang dalam bentuk kesepakatan bersama saat memimpin suatu kelompok. Jelas, seorang pemimpin memiliki tanggung jawab yang berkaitan dengan fungsinya sebagai pemimpin. Sebagai seorang pemimpin, maka pemimpin harus memikul tanggung jawab berikut untuk memastikan bahwa pekerjaan yang ada dipahami:

- a. Bersikap adil (*arbitrating*)
- b. Memberikan sugesti
- c. Mendukung tercapainya tujuan
- d. Menjadi penggerak sehingga bawahan cepat bereaksi
- e. Menciptakan rasa aman
- f. Wakil organisasi

¹⁴⁶ W. N. Wexly dan G. A. Yukl, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*, Jakarta: Bina Aksara, 1998, hal. 22.

¹⁴⁷ Nuridin, S. E., M. M. Nuridin, and Winda Lia Septiani, "Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Astra Honda Motor Di Cikampek", dalam *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*, Vol. 4, No. 3 Tahun 2016, hal. 30.

g. Sumber inspirasi

h. Bersikap Menghargai

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa delapan posisi yang tercantum di atas merupakan landasan bagi seorang pemimpin pendidikan transformatif dalam melaksanakan tanggung jawab dan kegiatan utamanya. Tidak seperti kepemimpinan transaksional, yang berfokus pada operasi sehari-hari, kepemimpinan transformasional bertujuan untuk mendorong karyawan untuk melampaui sesuatu yang sudah ditetapkan.¹⁴⁸ Dari sini dapat dipahami bahwa bawahan selalu memberi kesan atau berimprovisasi dengan tidak melanggar regulasi yang sudah ditetapkan untuk menggapai tujuan yang ditetapkan.¹⁴⁹ Oleh karena itu teori ini dapat dikategorikan sebagai teori atribusi.

Melihat peta politik, kita dapat melihat banyak pemimpin yang menunjukkan berbagai keanehan dan gaya kepribadian, yang semuanya memiliki pengaruh yang berbeda-beda terhadap perilaku orang-orang yang mengikutinya. Amien Rais, Gus Dur, dan Megawati hanyalah segelintir reformis yang kita kenal selama ini. Tingkah Pak Harto, Harmoko, dan Habibie juga bisa dilihat. Tindakan para pengikut pemimpin ini menunjukkan bahwa beberapa orang bersedia memberikan semua yang mereka miliki untuk pemimpin mereka, bahkan jika mereka tidak mengharapkan imbalan apa pun. Sebaliknya, kita juga dapat mengamati pendukung yang hanya mengikuti instruksi pemimpin dan mendapatkan hadiah yang layak. Pemimpin transformasional dan transaksional dapat dibedakan dengan kontras sederhana ini.

Dalam dunia korporat, pemimpin dan bawahan biasanya memiliki hubungan transaksional, sehingga jika pimpinan lupa atau lalai membayar remunerasi yang cukup, produktivitas langsung menurun. Jika pemimpin memiliki karakteristik transformatif, situasi seperti itu tidak akan pernah terjadi. Pemimpin yang transformatif dapat menginspirasi orang-orangnya untuk melampaui apa yang diharapkan dari mereka. Mereka siap berkorban dan bersungguh-sungguh dalam upaya mereka untuk menjadi lebih mandiri dan maju.

5. Prinsip Kepemimpinan Transformasional

Dalam dunia pendidikan, kepemimpinan transformasional harus dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional

¹⁴⁸ Rina, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Bank Danamon", dalam *Jurnal Ekonomika*, Vol. 4, No. 1, Tahun 2020, hal. 14-24.

¹⁴⁹ Sylvani, Sylvani, Ali Jufri, and Sari Laelatul Qodriah. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dimediasi Oleh Keadilan Organisasi Pada RSIA Cahaya Bunda Cirebon", dalam *Eqien: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 7, No. 1, Tahun 2020, hal. 1-10.

kepala madrasah. Prinsip merupakan suatu ketentuan yang harus dijadikan pedoman dalam pelaksanaan suatu kegiatan. Prinsip berfungsi untuk membantu tercapainya tujuan dan sasaran kepemimpinan transformasional kepala madrasah secara optimal.

Menurut Edward Sallis, paradigma baru dalam kepemimpinan transformasional menggunakan tujuh prinsip untuk menciptakan kepemimpinan transformasional yang sinergi dengan tujuan organisasi pendidikan.¹⁵⁰ Adapun tujuh prinsip tersebut, sebagai berikut:¹⁵¹

- a. Simplifikasi, yaitu keberhasilan dan kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama. Kemampuan dan keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan tentu saja transformasional yang dapat menjawab “kemana kita akan melangkah?” menjadi hal utama yang penting untuk diimplementasikan.
- b. Motivasi, yaitu kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi. Pada saat pemimpin transformasional dapat menciptakan suatu sinergis di dalam organisasi, berarti seharusnya ia dapat pula mengoptimalkan, memotivasi dan memberi energi kepada setiap bawahannya.
- c. Fasilitas, yaitu kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok maupun individu. Hal ini akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya.
- d. Inovasi, yaitu kemampuan untuk berani dan bertanggungjawab melakukan perubahan bilamana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi. Dalam suatu organisasi pendidikan yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan seharusnya pula mereka tidak takut akan perubahan tersebut. Dalam kasus tertentu pemimpin transformasional perlu sigap untuk merespons perubahan tanpa mengorbankan rasa kepercayaan dan tim kerja yang sudah dibangun.
- e. Mobilitas, yaitu pengerahan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat di dalamnya untuk mencapai visi dan tujuan. Pemimpin transformasional akan selalu mengupayakan pengikut yang penuh dengan tanggungjawab.
- f. Siap siaga, yaitu kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.

¹⁵⁰ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan*, Terj. Ahmad Ali Riyadi dan Farurrozi, Yogyakarta: IRCiSod, 2006, hal. 123.

¹⁵¹ Efendi, *Islamic Education...*, hal. 205-207.

- g. Tekad, yaitu tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk itu perlu pula didukung oleh pengembangan disiplin spiritualitas, emosi dan fisik, serta komitmen.

Disisi lain, seorang pemimpin transformasional juga dituntut untuk memiliki tiga macam keterampilan, yakni keterampilan konseptual, manusiawi dan teknik. Adapun penjelasan tentang ketiga keterampilan tersebut dapat diuraikan, sebagai berikut:¹⁵²

- a. Keterampilan konseptual adalah keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi.
- b. Keterampilan manusiawi adalah keterampilan untuk bekerja sama, memotivasi dan memimpin.
- c. Keterampilan teknik adalah keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu.

Dengan memperhatikan ketujuh prinsip kepemimpinan transformasional dan memiliki ketiga keterampilan tersebut, pemimpin transformasional di lembaga pendidikan akan mampu menggiring komponen lembaga pendidikan yang dipimpinannya ke arah *stage* pertumbuhan sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi pendidikan. Oleh karena itu, aspek-aspek yang dilakukan oleh kepemimpinan transformasional akan memunculkan kepercayaan dari bawahan, sehingga menumbuhkan sikap kepatuhan, kesetiaan dan rasa hormat bawahan terhadap pimpinan.¹⁵³ Munculnya beberapa sikap dan keterampilan tersebut, dapat digunakan sebagai tolak ukur yang membedakan kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh pemimpin pada lembaga pendidikan.

Lain halnya dengan model kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional lebih menekankan pada gaya kepemimpinan yang ditandai dengan penggunaan sistem pemberian hadiah dan/atau hukuman guna mendorong kepatuhan karyawan. Konsep mengenai kepemimpinan transaksional pertama kali diformulasikan oleh Burns dalam Yuki berdasarkan penelitian deskriptif-nya terhadap pemimpin-pemimpin politik dan selanjutnya disempurnakan serta diperkenalkan ke dalam konteks organisasi oleh Bass. Kepemimpinan transaksional menurut Burns yang dikutip oleh Yuki memotivasi para pengikut dengan menunjukkan pada kepentingan diri sendiri. Para pemimpin politik tukar-menukar pekerjaan, subsidi, dan kontrak-kontrak pemerintah yang menguntungkan untuk memperoleh suara dan kontribusi untuk kampanye. Para pemimpin

¹⁵² E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Madrasah: Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2012, hal. 126.

¹⁵³ Baharuddin, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Yogyakarta: ar Ruz Media, 2002, hal. 226.

perusahaan sering menukarkan upah dan status untuk usaha kerja. Kepemimpinan transaksional menyangkut nilai-nilai, namun berupa nilai-nilai yang relevan bagi proses pertukaran, seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab dan pertukaran.¹⁵⁴

Istilah *transactional* berasal dari bagaimana tipe pemimpin ini memotivasi pengikut untuk melakukan apa yang ingin mereka lakukan. Pemimpin transaksional menentukan keinginan-keinginan pengikut dan memberi sesuatu yang mempertemukan keinginan itu dalam pertukaran karena pengikut melakukan tugas tertentu atau menemukan sasaran spesifik. Jadi, suatu *transaction* atau *exchange process* antara pemimpin dan pengikut, terjadi pada saat pengikut menerima *reward* dari *job performance* dan pemimpin memperoleh manfaat dari penyelesaian tugas-tugas.

Dalam kepemimpinan transaksional, hubungan pemimpin-pengikut berdasarkan pada suatu rangkaian pertukaran atau persetujuan antara pemimpin dan pengikut.¹⁵⁵ Kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan.¹⁵⁶ Menurut Gibson pemimpin transaksional mengidentifikasi keinginan atau pilihan bawahan dan membantu mereka mencapai kinerja yang menghasilkan *reward* yang dapat memuaskan bawahan.¹⁵⁷ Bass mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai model kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran (*exchange process*) di mana para pengikut mendapat *reward* yang segera dan nyata setelah melakukan perintah-perintah pemimpin.¹⁵⁸

Selanjutnya McShane dan Von Glinow mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai kepemimpinan yang membantu orang mencapai tujuan mereka sekarang secara lebih efisien seperti menghubungkan kinerja pekerjaan dengan penghargaan yang dinilai dan menjamin bahwa karyawan mempunyai sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan.¹⁵⁹

¹⁵⁴ G. Yuki, *Kepemimpinan dalam organisasi*, Jakarta: Prenhallindo, 1998, hal. 296.

¹⁵⁵ Howell, J.M. and Avolio, B.J. "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, And Support For Innovation: Key Predictors Of Consolidated-Business-Unit Performance", dalam *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78. No.6 Tahun 1993, hal. 891-902.

¹⁵⁶ Robins, Stephen P., *Prilaku Organisasi...*, hal. 472.

¹⁵⁷ Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., and Donnelly, J.H., *Organization Behaviour Structure-Process*, Boston: Erwin Homewood, 1997, hal. 84.

¹⁵⁸ B. M. Bass, *Bass and Stogdill's Handbook Of Leadership: Theory, Research, And Managerial Application*, New York: Free Press, 1990, hal. 338.

¹⁵⁹ McShane, S.L. and Von Glinow, M. A., *Organizational Behaviour Emerging Realities for The Workplace Revolution*, McGraw-Hill Higher Education, hal. 429.

B. Signifikansi Kepemimpinan Transformasional

1. Indikator dan Dimensi Kepemimpinan

Mentransformasi organisasi adalah tujuan dari kepemimpinan transformasional. Aspek perilaku kepemimpinan transformasional dapat digunakan untuk lebih memahami pemimpin organisasi sehingga efikasi dan urgensi kehadiran mereka dapat dinilai lebih akurat. Sehingga, kepemimpinan transformasional mengacu pada kepemimpinan yang mengonstruksi. Harus ada definisi yang jelas tentang apa artinya menjadi pemimpin transformatif dalam sebuah lembaga pendidikan. Paling tidak jika seorang pemimpin transformasional mampu menggabungkan satu atau lebih dari empat karakteristik kepemimpinan transformatif saat mengoperasikan roda organisasi, kinerja pemimpin dianggap sangat baik.¹⁶⁰

Sri Rahmi, menyatakan bahwa ada empat tingkat dimensi kepemimpinan transformasional. Konsep ini terdiri dari *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individual consideration*.¹⁶¹ Sebagaimana dijelaskan di bawah ini:

a. *Idealized influence*

Ketika berbicara tentang kepemimpinan transformasional, pengaruh perilaku pengaruh yang diidealkan adalah perilaku para pemimpin yang percaya diri; memiliki visi yang jelas; pekerja keras dan militan; dapat menampilkan ide-ide penting dan mulia; dan dapat meneruskannya kepada bawahan mereka. Kemampuan untuk mempengaruhi dan membangkitkan emosi yang kuat dalam konstituen organisasi pendidikan adalah karakteristik lain dari pemimpin transformasional. Para pemimpin ini dapat membantu membangun kepercayaan dan menumbuhkan wawasan misi organisasi pendidikan dengan memberikan wawasan dan kesadaran misi untuk menghasilkan kebanggaan.

Penting untuk dicatat bahwa pada tingkat ini, tindakan dan kata-kata seorang pemimpin transformasional harus selaras agar tidak terlihat munafik di mata anggota organisasi pendidikan lainnya. Mereka yang bekerja di bawahnya memandang pemimpin seperti ini karena mereka tahu dia dapat dipercaya dan dihormati.¹⁶² Akibatnya, proses kepemimpinan di lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh implementasi visi pemimpin transformasional. Pemimpin transformasional hanya bertanggung jawab untuk mewujudkan misi lembaga pendidikan. Keyakinan seorang pemimpin

¹⁶⁰ Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformational Leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*, Jakarta: PT. Grafindo Persada, 2013, hal. 149.

¹⁶¹ Sri Rahmi, *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi: Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014, hal. 146.

¹⁶² Sri Rahmi, *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi: Ilustrasi di Bidang Pendidikan...*, hal. 146.

dalam mengelola dan memobilisasi sumber daya lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan meningkat ketika mereka sampai pada kesimpulan ini.¹⁶³

b. *Inspirational motivation*

Anggota lembaga pendidikan mendapat manfaat dari motivasi inspirasional yang diberikan oleh para pemimpin transformatif ketika memulai dan melihat risiko serta tantangan bukan sebagai hambatan untuk diatasi, tetapi sebagai peluang untuk belajar dan tumbuh. Ada banyak jenis lembaga pendidikan yang berbeda, dan para pemimpin yang berkomitmen untuk melakukan reformasi berusaha mempelajari semuanya. Memanfaatkan tujuan mulia dan menggunakannya sebagai insentif, lembaga pendidikan seharusnya dapat meniru perilaku ini.

Kapasitas seorang pemimpin untuk mendorong dan menginspirasi orang lain di sekitarnya adalah indikator kunci kepemimpinan transformatif dalam konteks ini. Selain itu, pemimpin transformasional harus memiliki pemahaman metafora dan analogi yang sangat baik untuk menginspirasi dan memotivasi bawahan. Ini adalah penggunaan kata dan frasa yang menggambarkan gambar yang dimaksudkan untuk membantu pemahaman. Jika frasa atau pernyataan diproduksi dengan konotasi filosofis yang mendalam, mereka dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi dan inspirasi karyawan bawahan.¹⁶⁴

c. *Intellectual stimulation*

Tujuan dari perilaku stimulasi intelektual adalah untuk membantu bawahan menjadi lebih sadar akan masalah mereka sendiri dan organisasi, serta untuk mempengaruhi upaya mereka untuk melihat masalah ini dari perspektif baru untuk mencapai tujuan organisasi, meningkatkan kecerdasan, rasionalitas, dan menyeluruh.¹⁶⁵ kemampuan memecahkan masalah. Kepemimpinan transformasional juga membutuhkan kemampuan untuk berfungsi sebagai inkubator untuk ide-ide baru dan sebagai pemecah masalah yang kreatif untuk mengatasi berbagai masalah yang mungkin terjadi di dalam suatu organisasi.

Penting juga bagi para pemimpin transformatif untuk menciptakan ruang bagi bawahan untuk mengekspresikan diri mereka secara kreatif dan inovatif, sehingga mereka dapat mewujudkan potensi penuh mereka. Dalam

¹⁶³ Sri Rahmi, *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi: Ilustrasi di Bidang Pendidikan...*, hal. 154.

¹⁶⁴ Indiwani Seto Wahjuwibowo, *Semiotika Komunikasi*, Jakarta: Mitra Wacana Media, 2018, hal. 61.

¹⁶⁵ Miyv Fayzhall, dkk, "Transformational versus Transactional Leadership: Manakah yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Guru?", dalam *EduPsicouns: Journal of Educating, Psychology, and Counselling*, Vol. 2, No. 1, Tahun 2020, hal. 256-275.

upaya untuk meningkatkan kecerdasan, logika, dan pemecahan masalah yang komprehensif, ini adalah jenis latihan. Energi positif dan penyegaran kerja hanya bisa datang dari budaya perilaku seperti ini, oleh karena itu harus dipraktekkan lagi dan lagi.¹⁶⁶

d. *Individual consideration*

Mempertimbangkan individualitas setiap orang. Seorang pemimpin yang memperhatikan kebutuhan bawahannya, mendelegasikan tanggung jawab kepada mereka, dan memberi mereka perhatian dan rasa terima kasih adalah pemimpin yang mengakui bakat mereka serta mendelegasikan wewenang dan mengakui kontribusi mereka untuk keberhasilan bisnisnya. Gaya kepemimpinan ini bersifat transformatif.¹⁶⁷

Sebagai cara membangun hubungan emosional dengan bawahan, tindakan kepemimpinan juga dapat berbentuk kepedulian pribadi. Gaya kepemimpinan dan kedewasaan bawahan dapat dilihat di sini, dalam hal seberapa kuat ikatan antara orang-orang terkemuka dan berkuasa, baik di dalam maupun di luar bisnis. Untuk menjadi pemimpin transformatif, seseorang harus terbuka untuk mendengarkan pendapat orang lain, terutama bawahan yang berusaha memajukan tujuan profesional mereka sendiri dan kesejahteraan sumber daya manusia organisasi.

Memimpin sebuah perusahaan membutuhkan seorang eksekutif yang dapat mengawasi dan mengatur semua operasi. Semua aspek pengaruh yang diidealkan, motivasi yang menginspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu harus digunakan oleh kepala sekolah agar kepemimpinan transformasional dapat berjalan dengan lancar. Aspek 4I kepemimpinan transformasional dapat digunakan oleh kepala sekolah untuk membawa perubahan yang baik di perusahaan.

Kepemimpinan transformatif melibatkan seorang pemimpin yang memahami arah tujuan organisasi, memiliki visi yang jelas untuk masa depan, dan bersedia untuk menyesuaikan apa pun yang dapat digunakan di tempat kerja untuk perubahan yang nyata, dengan ukuran keberhasilan dalam pikiran: *Articulating a Vision, Providing an Appropriate Model, Fostering the Acceptance of Group Goals, High Performance Expectations*.

Kepemimpinan adalah dasar dari semua kekuatan untuk mempengaruhi, menurut Harry A. Overstreet, dan pengikut dalam organisasi tidak dapat dipaksa untuk mengikuti sampai mereka bersedia setuju untuk

¹⁶⁶ Sri Rahmi, *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi: Ilustrasi di Bidang Pendidikan...*, hal. 167-168.

¹⁶⁷ Sri Rahmi, *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi: Ilustrasi di Bidang Pendidikan...*, hal. 169.

melakukannya.¹⁶⁸ Para pemimpin memiliki individu yang ingin bekerja untuk mereka bahkan jika mereka tidak dipaksa.¹⁶⁹ Ini adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada klarifikasi kepada pekerja tentang tanggung jawab dan harapan mereka, serta memberi penghargaan atau hukuman atas kinerja kerja mereka.¹⁷⁰

Model kepemimpinan transformasional yang menitikberatkan pada kesadaran, maka model kepemimpinan transaksional lebih menekankan pada perjanjian. Berikut adalah beberapa contoh sifat kepemimpinan transaksional: 1) Pemimpin menetapkan tujuan organisasi atau perusahaan dan mengomunikasikannya kepada para pekerja; 2) Pemimpin mengawasi bawahan mereka untuk memastikan bahwa tujuan ini terpenuhi; 3) Pekerja yang berprestasi atau berhasil memenuhi standar kinerja organisasi mendapatkan pengakuan dari pimpinannya. 4) Karyawan yang gagal memenuhi standar ini menghadapi hukuman atau hukuman dari pemimpin mereka.¹⁷¹

Menurut Robbins dan Judge, dimensi dari gaya kepemimpinan transaksional adalah:¹⁷²

a. Imbalan Kontingen (*Contingensi Reward*).

Dengan kesepakatan ini, pemimpin berkomitmen untuk memberikan kompensasi kepada bawahan jika mereka melakukan tugas yang diberikan kepada mereka. Bonus, lebih banyak uang, atau penyediaan fasilitas bagi pekerja adalah contoh dari penghargaan. Bawahan akan diakui dan dipuji atas upaya terbaik mereka. Mengelola bawahan juga melibatkan menghindari atau menunda tindakan yang mungkin berdampak pada kesalahan dan berkonsentrasi pada fitur kesalahan bawahan.

b. Manajemen dengan pengecualian/eksepsi aktif (*Active Management by Exception*)

¹⁶⁸ John Maxwell, C., *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2010, hal. 48.

¹⁶⁹ John Maxwell, C., *Kepemimpinan dan perilaku organisasi...*, hal. 58.

¹⁷⁰ SP, Robertus Gita, and Ahyar Yuniawan, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. BPR Arta Utama Pekalongan)", dalam *Diponegoro Journal of Management*, Vol. 5, No. 3, Tahun 2016, hal. 251-262.

¹⁷¹ Prajitno, Hosea Natanael, and Maria Helena Suprpto, "Pengaruh Etos Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. XYZ, Gresik", Tahun 2018. Murnisiah, Ery, and Enok Sureskiarti, "Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Mutu Pelayanan Kesehatan di Puskesmas Long Ikis", dalam *Borneo Student Research (BSR)*, Vol. 2, No. 1, Tahun 2020, hal. 99-105.

¹⁷² Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat, 2009, hal. 91.

Pemimpin memantau penyimpangan dari kriteria yang ditetapkan dan mengambil langkah-langkah perbaikan dalam manajemen pengecualian aktif. Pemimpin waspada terhadap setiap penyimpangan dari norma dan standar yang ditetapkan dan mengambil tindakan untuk memperbaikinya.

c. Manajemen dengan pengecualian/eksepsi pasif (*Passive Management by Exception*)

Pada manajemen eksepsi pasif pemimpin melakukan tindakan jika standar yang telah ditetapkan tidak tercapai.

2. Pengaruh Kepemimpinan

Lembaga pendidikan akan berubah sebagai akibat dari kepemimpinan transformasional. Tingkat kepemimpinan transformatif ini menuntut pemimpin visioner yang menggunakan teknik kepemimpinan dari bawah ke atas untuk mengelola lembaga pendidikan dan mengembangkannya. Akibatnya, ada orang lain yang menggunakan istilah "kepemimpinan karismatik" untuk menggambarkan kepemimpinan transformatif.

Meskipun gaya kepemimpinan transformasional dan karismatik sama-sama penting, Bahar Setiawan dan Abd. Muhith percaya bahwa pemimpin karismatik lebih efektif. Namun, perbandingan langsung antara keduanya tidak mungkin. Kemampuan seorang pemimpin untuk menginspirasi orang lain adalah faktor kunci dalam menentukan apakah dia adalah pemimpin transformasional atau karismatik. Pemimpin transformasional mendelegasikan wewenang kepada bawahan untuk membantunya serta dapat mengembangkan kemampuan mereka; pemimpin karismatik memberi contoh yang terkesan dan tampak lemah dan tergantung pada pemimpin (bisa berupa ketampanan, kekayaan, dan lain-lain yang lebih material atau tampak nyata).¹⁷³

Kekuatan keahlian dan kekuatan referensi adalah dua bentuk utama dari dampak kepemimpinan transformatif. Sebagai hasil dari keyakinan anggotanya pada keterampilan anggotanya, dan kemampuannya untuk merekrut anggota baru tanpa memperhatikan ego pribadi, organisasi ini dapat diandalkan dan dapat dipercaya.¹⁷⁴

3. Outcome Kepemimpinan

Ada empat aspek kepemimpinan transformasional yang dapat ditempuh, yang disebut sebagai "4 I" dalam perdebatan sebelumnya. Kepala

¹⁷³ Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformational Leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan...*, hal. 101.

¹⁷⁴ Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformational Leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan...*, hal. 26.

madrasah, dalam situasi ini, harus beroperasi sesuai dengan empat komponen ini ketika dia dijelaskan:

- a. *Idealized Influence*, yaitu sebagai sosok yang patut diteladani (*uswah*), dan sebagai sosok yang mampu memberikan kebijakan yang sebesar-besarnya untuk diterapkan di madrasah mereka.
- b. *Inspirational Motivation*, yaitu para pemimpin yang menggunakan ungkapan "bersama kita bisa berbuat lebih banyak", untuk menginspirasi dan membantu anggota madrasah bekerja sama untuk mencapai tujuan mereka.
- c. *Intellectual Stimulation*, yaitu prinsip madrasah menawarkan berbagai kemungkinan berpikir kreatif dan kritis bagi para anggotanya.
- d. *Individual Consideration*, yaitu sebagai sumber bagi instruktur yang mencari bimbingan tentang isu-isu kontroversial di dalam kelas, kepala sekolah mendapat rasa hormat dari stafnya dan dapat berperan dalam kapasitas ini sebagai pelatih dan penasihat.

Menerapkan kepemimpinan transformasional di madrasah harus sebisa mungkin menunjukkan filosofi *bottom-up*. Seorang pemimpin dapat menerapkan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah kebutuhan di adrasah agar meraih kesuksesan.¹⁷⁵ Kepemimpinan madrasah harus teguh dalam komitmennya terhadap perspektif pendidikan abad 21 agar transformasi dapat terjadi. Ini adalah bagian dari misi pendidikan abad ke-21 untuk menumbuhkan pemikiran kritis dan pemecahan masalah, kreativitas dan penemuan, komunikasi, dan kerja tim.

Hal ini menuntut kepala madrasah untuk memiliki 4C, yaitu *Critical Thinking and Problem Solving* (berpikir kritis dan menyelesaikan masalah), *Creativity* (kreativitas), *Communication Skills* (kemampuan berkomunikasi), dan *Collaboratively to Work* (kemampuan untuk bekerja sama), bertujuan untuk membantu peserta didik mengembangkan kemampuan yang mereka perlukan di abad kedua puluh satu. Mampu berpikir kritis dan kreatif adalah ciri abad 21 (informasi, media, dan kolaborasi). bakat dalam penggunaan teknologi modern.¹⁷⁶ Veronica juga menyebutnya sebagai "delapan tonggak pembelajaran" mengacu pada konferensi UNESCO tahun 1998 di Melbourne, yang membahas tentang pentingnya pendidikan untuk masa depan dan cara belajar sesuai dengan

¹⁷⁵ Daryanto, *Kepala Madrasah sebagai Pemimpin Pembelajaran*, Yogyakarta: Gava Media, 2011, hal. 146.

¹⁷⁶ Finita Dewi, "Proyek Buku Digital: Upaya Peningkatan Keterampilan Abad 21 Calon Pendidik Madrasah Dasar Melalui Model Pembelajaran Berbasis Proyek," dalam *Metodik Didaktik*, Vol. 9, No. 2, Tahun 2015, hal. hal. 1–15.

prinsip-prinsip: menjadi sesuatu, dan belajar untuk hidup bersama, dan Veronica menyebutnya sebagai "delapan pencapaian pembelajaran".¹⁷⁷

C. Dinamika Kepemimpinan Transformasional di Madrasah

1. Permasalahan Kepemimpinan di Madrasah

Tidak seperti jenis organisasi lainnya, madrasah memiliki sejumlah aspek yang saling terkait dan saling bergantung yang membuatnya berbeda dan kompleks. Sedangkan sifat khas madrasah menunjukkan bahwa organisasi ini memiliki kualitas khusus yang menjadi ciri khas madrasah yaitu proses pembelajarannya untuk mendidik manusia yang beradab tidak saja untuk melahirkan tenaga kerja yang kompetitif. Disinilah letak ciri madrasah yang membedakannya dengan lembaga pendidikan lainnya.

Madrasah sebagai organisasi memerlukan koordinasi yang tinggi karena sifatnya yang kompleks dan unik. Keberhasilan sebuah madrasah tergantung pada keberhasilan pemimpinnya. Pemimpin yang efektif jika memahami kompleksitas madrasah dan dapat menjalankan fungsinya sebagai kepala madrasah yaitu sebagai orang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin. Penelitian tentang keberhasilan kepala madrasah mengungkapkan bahwa kepala madrasah menentukan irama serta yang dapat melahirkan kebersamaan.¹⁷⁸ Untuk memenuhi tujuan pendidikan, gaya kepemimpinan kepala madrasah ini harus diikuti. Kinerja pendidik akan meningkat secara signifikan dengan bantuan gaya manajemen kepala sekolah yang efektif. Kepala madrasah yang melakukan tugasnya dengan benar akan melihat peningkatan tingkat perhatian pendidik yang dicurahkan pada kinerja mereka sendiri, yang pada gilirannya akan menghasilkan hasil yang lebih baik bagi siswa. Namun, kualitas kinerja pendidik mungkin terpengaruh jika gaya kepemimpinan kepala sekolah tidak sesuai. Tidak akan ada kemajuan menuju peningkatan kinerja pendidik tanpa kepala madrasah menunjukkan gaya kepemimpinan profesional yang imajinatif dan kreatif.

Gaya kepemimpinan kepala madrasah memiliki dampak yang signifikan terhadap lanskap pendidikan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Gaya kepemimpinan kepala madrasah yang tidak sesuai di lingkungan madrasah menjadi salah satu penyebab ketidakmampuan meningkatkan kualitas kinerja pendidik. Akibatnya, kepala madrasah harus menggunakan gaya kepemimpinan yang efektif dan dapat diterima.

Pancasila jati diri bangsa Indonesia, serta nilai-nilai budaya dan agama yang telah menjadi bagian dari budaya bangsa, harus menjadi landasan kepemimpinan. Memiliki jati diri bangsa yang kuat dan mampu

¹⁷⁷ Veronica L. Diptoadi, "Reformasi Pendidikan di Indonesia Menghadapi Tantangan Abad 21," Jurnal Ilmu Pendidikan, Vol. 6, No. 3 Tahun 1999, hal. 161–175.

¹⁷⁸ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT. Raja Grafindo persada, 2010, hal. 81.

melihat perubahan di bidang pendidikan menjadikan Indonesia negara yang kuat. Dari sini akan melahirkan sebuah paradigma pendidikan, yaitu kepala madrasah diberi kekuasaan yang lebih besar, dan pemerintah dan tokoh pendidikan bekerja sama untuk memajukan pendidikan yang unggul.¹⁷⁹

Ketika ada pembahasan tentang perlunya reformasi pendidikan, maka lahirlah undang-undang dan peraturan masing-masing pada tahun 2003 dan 2005, yang menyatakan bahwa: Pengelolaan dan penyelenggaraan satuan pendidikan dasar dan menengah menerapkan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM), yaitu didefinisikan sebagai kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan dan akuntabilitas.¹⁸⁰ Kepala madrasah yang profesional akan membantu paradigma manajemen pendidikan baru yang berdampak signifikan dan memiliki perubahan mendasar pada sistem pendidikan madrasah. Ada beberapa hal yang dapat dikemukakan terkait dengan gaya kepemimpinan madrasah, antara lain:

a. Kemandirian

Pemimpin madrasah harus mandiri agar dapat melakukan yang terbaik bagi lembaga yang menjadi tanggung jawabnya, oleh karena itu ia harus memiliki keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk itu. Kepala madrasah harus memiliki sumber daya yang cukup untuk memenuhi tanggung jawabnya dan melaksanakan kewajibannya.

b. Kemitraan

Profesionalisme kepala madrasah menuntut agar warga madrasah bekerja sama untuk menghasilkan hasil pendidikan yang komprehensif, bukan hasil individual. Hal ini dikarenakan budaya gotong royong madrasah harus menjadi *way of life* bagi masyarakatnya.

c. Partisipasi

Warga madrasah dan masyarakat luas merupakan bagian integral dari proses pendidikan, dan hal ini tercermin dari profesionalisasi pendidik madrasah. Atas dasar teori penentuan nasib sendiri, yang menyatakan bahwa lebih banyak keterlibatan mengarah pada perasaan memiliki yang lebih besar; rasa memiliki yang lebih tinggi mengarah pada tanggung jawab yang lebih besar. Sehingga semakin banyak rasa tanggung jawab, maka akan semakin berdedikasi.

d. Keterbukaan (Transparansi)

Harus ada pembahasan lebih lanjut tentang demokrasi pendidikan dan transparansi administrasi di madrasah untuk meningkatkan profesionalisme di kalangan pendidik. Sebagai langkah pengendalian, keterbukaan ini perlu

¹⁷⁹ Saiful Sagala, *Kemampuan Profesional Pendidik dan Tenaga Kependidikan*, Bandung: Alfabeta, 2009, hal. 114.

¹⁸⁰ Republik Indonesia, "Undang-undang RI. No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan" dalam Kumpulan Undang-undang dan Peraturan Pemerintah RI. Tentang Pendidikan, Jakarta: Direktorat jenderal pendidikan Islam, 2007, hal. 167.

ditunjukkan dengan mengikutsertakan semua pihak yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan dalam penggunaan dana, layanan, dan sumber daya lainnya.

e. Akuntabilitas

Untuk menjamin tanggung jawab atas semua kegiatan pendidikan, madrasah sangat penting (akuntabilitas). Pertanggungjawaban ini diwujudkan dalam bentuk laporan kepada pemerintah, juga kepada orang tua anak dan masyarakat atas capaian yang telah dicapai. Untuk mengetahui berhasil atau tidaknya upaya kepala sekolah dalam meningkatkan tenaga kependidikan, pemerintah dapat menggunakan laporan ini. Ketika madrasah berhasil, pemerintah harus menunjukkan rasa terima kasihnya kepada kepala sekolah yang menjadi motor penggerak di masa depan.¹⁸¹ Kompetensi kepribadian, kompetensi manajemen, kompetensi kewirausahaan, kompetensi pengawasan, dan kompetensi sosial merupakan beberapa kemampuan yang harus dimiliki kepala madrasah, menurut Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 dan yang termasuk dalam tugas ini adalah kepala madrasah yang bertanggung jawab untuk merancang program supervisi akademik, menerapkannya dengan metode yang tepat, dan memantau hasilnya.¹⁸²

Berdasarkan pada peraturan perundang-undangan tersebut di atas, mengisyaratkan kepemimpinan pendidikan yang bervisi (*visionary leadership*) yaitu kepemimpinan yang kerja pokoknya antisipatif masa depan, bukan kepemimpinan reaktif bersifat sesaat. Artinya pengangkatan pejabat kependidikan dan kepala madrasah dilaksanakan dengan mempertimbangkan prinsip-prinsip kebijakan pemberdayaan dan profesionalisme pendidikan. Asmani mengemukakan bahwa: Pemimpin yang baik adalah orang yang memiliki kepribadian yang cocok melaksanakan tugas memimpin, memperhitungkan faktor situasi dalam melaksanakan kepemimpinan, melaksanakan transaksi antara dia sebagai pemimpin dengan orang-orang yang dipimpin, yaitu mengusahakan kesepakatan bersama.¹⁸³

Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di madrasah, dukungan dan fungsi kepala madrasah tidak dapat dipisahkan dari madrasah yang dipimpinnya. Dalam hal mengarahkan inisiatif peningkatan kualitas di madrasah, tanggung jawab kepala sekolah adalah meluangkan lebih banyak

¹⁸¹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional*, Bandung: 2011, hal. 92.

¹⁸² Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

¹⁸³ Jamal Ma'mur Asmani, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan*, Yogyakarta: DIVA Press, 2009, hal. 95.

waktu untuk memimpin kegiatan, menyiapkan ide-ide baru dan terlibat dengan instruktur.¹⁸⁴

Fakta dilapangan menunjukkan masih banyak oknum-oknum kepala madrasah yang memiliki pola kepemimpinan yang tidak tepat, hal ini dapat dilihat dengan adanya pola kepemimpinan kepala madrasah yang bersifat diktator, arogan sehingga dalam menjalankan kepemimpinannya terjadi ketidak sinkronan dengan bawahannya, sehingga untuk meningkatkan kinerja bawahannya, khususnya kinerja pendidik di madrasah akan semakin rumit. Pada hal salah satu unsur penentu dalam keberhasilan sebuah proses pembelajaran adalah kemampuan pendidik dalam mengelola kelas. Tingkat kreativitas pendidik dan inovasi yang dibangun dalam menciptakan proses pembelajaran yang menyenangkan turut menunjang tercapainya kompetensi dasar bagi peserta didik. Dilihat dari sudut ini, profesionalitas pendidik diuji demi keberhasilan peserta didik. Semangat kerja pendidik pun dipengaruhi dalam keberlangsungan proses pembelajaran. Artinya, pendidik harus memiliki kompetensi yang secara konseptual menurut undang-undang RI.¹⁸⁵

Di madrasah, pendidik adalah kekuatan pendorong di belakang pendidikan. Sebagai bagian dari rencana strategis secara keseluruhan, upaya peningkatan kualitas instruktur harus diprioritaskan. Kualitas pendidikan dan outputnya mau tidak mau akan meningkat jika kualitas pendidik meningkat.¹⁸⁶ Program pembinaan berkelanjutan diperlukan untuk memastikan bahwa instruktur masih mampu memenuhi standar profesional pendidik, mengingat pentingnya keterlibatan pendidik dalam upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Dibutuhkan pemimpin yang profesional di bidang akademik guna meningkatkan kinerja pendidik. Imron, berargumen bahwa perlu di supervisi terus kemampuan profesionalnya. Sebab, dengan supervisi yang terus menerus, maka akan memutakhirkan kemampuan profesionalnya atau kinerjanya. Secara konseptual hal tersebut dibenarkan dan terbukti secara empirik.¹⁸⁷

2. Efektivitas Kepemimpinan Transformasional

Dalam organisasi manapun termasuk birokrasi publik, pemimpin memegang peranan yang sangat strategis. Berhasil tidaknya birokrasi publik

¹⁸⁴ Syarifuddin, *Manajemen Mutu terpadu dalam Pendidikan konsep, Strategi dan Aplikasi*, Jakarta: Gasindo, 2002, hal. 52.

¹⁸⁵ Republik Indonesia, *Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Pendidik dan Dosen*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009, hal. 11.

¹⁸⁶ Moh. Saroni, *Personal Brending Pendidik*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011, hal. 9.

¹⁸⁷ Lihat Ali Imron, *Supervisi Pembelajaran Tingkat Satuan Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011, hal. 6.

sangat ditentukan kualitas pemimpinnya.¹⁸⁸ Pada konteks birokrasi publik termasuk didalamnya lembaga pendidikan kita yang sangat paternalistik, di mana para staf atau bawahan bekerja selalu tergantung pimpinan. Apabila pemimpin pada Birokrasi publik tidak memiliki kemampuan manajerial dan *human relation* yang baik maka kinerja birokrasi pun cenderung menjadi tidak balik.

Terdapat beberapa fenomena kepemimpinan pada birokrasi publik, antara lain:

- a. Pemimpin birokrasi publik dalam menjalankan roda birokrasi umumnya belum digerakkan oleh visi dan misi, tetapi masih senantiasa digerakkan oleh peraturan yang sangat kaku.
- b. Pemimpin birokrasi publik senantiasa mengandalkan kewenangan formal yang dimilikinya. Kekuasaan menjadi kekuatan dalam menggerakkan bawahan. Mereka kurang memahami karakter bawahan.
- c. Rendahnya kompetensi pemimpin Birokrasi Publik. Hal ini tidak terlepas dari pola promosi pada birokrasi publik yang kurang mempertimbangkan kompetensi pejabat yang diangkat.
- d. Rendahnya kemampuan manajerial dalam mengolah sumber daya organisasi yang dipimpinnya. Sementara kemampuan manajerial sangat diperlukan oleh seorang pemimpin berkaitan dengan perannya dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yakni: perencanaan, pengorganisasian, motivasi dan pengawasan.
- e. Lemahnya akuntabilitas pemimpin birokrasi. Tidak adanya transparansi pertanggungjawaban publik atas apa yang telah dilakukan oleh birokrasi.¹⁸⁹

Fenomena kepemimpinan pada birokrasi publik tersebut juga banyak terjadi dilembaga pendidikan. Menghadapi fenomena tersebut salah satu peranan pemimpin dalam meningkatkan pelayanan adalah melalui pemotivasian bawahan. Tinggi rendahnya kinerja organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor dalam lingkungan tempat bekerja. Oleh karena itu pemimpin harus dapat menciptakan suasana yang harmonis, yang dapat mendorong dan menimbulkan motivasi kerja.¹⁹⁰ Kepemimpinan transformasional tidak dapat dilepaskan dengan kinerja seorang pemimpin pada saat seseorang memimpin sebuah organisasi, pemimpin transformasional dapat mengubah sebuah organisasi atau institusi ke arah

¹⁸⁸ Sartono, *Kepemimpinan dalam MSDM Birokrasi Yang Good Governance: Memahami Good Governance dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Gava media, 2011, hal. 190.

¹⁸⁹ Sartono, *Kepemimpinan dalam MSDM Birokrasi Yang Good Governance: Memahami Good Governance dalam Perspektif Sumber Daya Manusia...*, hal. 190.

¹⁹⁰ Lijan Poltak Sinambela, dkk, *Reformasi Pelayanan Publik, Teori, Kebijakan dan Implementasi*, Jakarta:tp, 2008, hal. 106.

bentuk yang baru, berbeda dan pastinya lebih baik dengan kondisi organisasi sebelumnya. Untuk mengubah kondisi organisasi seorang pemimpin transformasional harus mulai dengan membangun bahan dasar organisasi para individu, dengan cara:

- a. Perhatian pribadi, para pemimpin transformasional harus mengkaji setiap individu yang berjasa dalam organisasi dan menemukan bagaimana memotivasi mereka melalui pintu kepentingan pribadi mereka.
- b. Melihat melampaui saya, berkomunikasi dengan karyawan apa pengaruh pekerjaan mereka terhadap seluruh organisasi.
- c. Memotivasi kelompok, pemimpin transformasional menyampaikan pada kelompok mengenai visi organisasi dan mengapa perlu perubahan. Untuk memotivasi ini pemimpin dapat menggunakan motivator: penghargaan, kegengingan dan kegairahan.¹⁹¹

Kepemimpinan transformasional sangat relevan diterapkan dalam lembaga pendidikan seperti madrasah karena hal-hal sebagai berikut:

- a. Pemimpin mampu mengembangkan nilai-nilai organisasi yang meliputi kerja keras, menghargai waktu, semangat, dan motivasi tinggi untuk berprestasi, disiplin, dan sadar akan tanggung jawab.
- b. Pemimpin mampu menyadarkan anggota akan rasa memiliki dan tanggung jawab (*sense of belonging and sense responsibility*).
- c. Pemimpin dalam proses pengambilan keputusan selalu menggunakan kemampuan intelektualnya secara cerdas.
- d. Pemimpin selalu memperjuangkan nasib staf dan anggotanya dan peduli akan kebutuhan-kebutuhannya
- e. Pemimpin berani melakukan perubahan menuju tingkat produktivitas organisasi yang lebih tinggi
- f. Pemimpin mampu membangkitkan motivasi dan semangat anggota untuk mencapai produktivitas yang lebih tinggi.
- g. Pemimpin mampu menciptakan budaya organisasi yang positif.¹⁹²

Dalam konteks ini, implementasi kepemimpinan di lembaga pendidikan tidak semata-mata didasarkan pada teori-teori yang dimiliki oleh seorang pemimpin, akan tetapi ada seni tersendiri yang harus dikembangkan oleh seorang pemimpin agar dapat membawa anggota atau orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai visi dan misi organisasi sekolah. Sebagaimana dikatakan oleh Moeliono bahwa dalam rangka pemahaman dan kepraktisan, pada akhirnya kepemimpinan adalah sebuah seni daripada ilmu. Oleh karena itu, kepiawaian dan kapabilitas serta fleksibilitas seorang pemimpin sangat dibutuhkan, agar muncul seni kepemimpinan tersendiri yang luwes dan

¹⁹¹ Ara Hidayat, *Pengelolaan Pendidikan*, Yogyakarta: Kukaba, 2012, hal. 96.

¹⁹² Muhammad Anggun, Manumanoso Prasetyo, Khairul Anwar, "Karakteristik Komunikasi Interpersonal serta Relevansinya dengan Kepemimpinan Transformasional", dalam *Jurnal Komunikasi Pendidikan*, Vol. 5, No.1, Tahun 2021, hal. 25-39.

relevan untuk diterapkan pada organisasi yang dipimpinnya.¹⁹³ Menurut pendapat Cambell yang dikutip oleh Richard M. Steers dalam bukunya *Efektivitas Organisasi* menyebutkan beberapa ukuran dari pada efektivitas, yaitu:¹⁹⁴

- a. Kualitas artinya kualitas yang dihasilkan oleh organisasi.
- b. Produktivitas artinya kuantitas dari jasa yang dihasilkan.
- c. Kesiagaan yaitu penilaian menyeluruh sehubungan dengan kemungkinan dalam hal penyelesaian suatu tugas khusus dengan baik.
- d. Efisiensi merupakan perbandingan beberapa aspek prestasi terhadap biaya untuk menghasilkan prestasi tersebut.
- e. Penghasilan yaitu jumlah sumber daya yang masih tersisa setelah semua biaya dan kewajiban dipenuhi.
- f. Pertumbuhan adalah suatu perbandingan mengenai eksistensi sekarang dan masa lalunya.
- g. Stabilitas yaitu pemeliharaan struktur, fungsi dan sumber daya sepanjang waktu.
- h. Kecelakaan yaitu frekuensi dalam hal perbaikan yang berakibat pada kerugian waktu.
- i. Semangat kerja yaitu adanya perasaan terikat dalam hal pencapaian tujuan, yang melibatkan usaha tambahan, kebersamaan tujuan dan perasaan.
- j. Memiliki motivasi artinya adanya kekuatan yang muncul dari setiap individu untuk mencapai tujuan.
- k. Kepaduan yaitu fakta bahwa para anggota organisasi saling menyukai satu sama lain, artinya bekerja sama dengan baik, berkomunikasi dan mengoordinasikan.
- l. Keluwesan Adaptasi artinya adanya suatu rangsangan baru untuk mengubah prosedur standar operasinya, yang bertujuan untuk mencegah keterbekuan terhadap rangsangan lingkungan.

Sehubungan dengan hal-hal yang dikemukakan di atas, maka ukuran efektivitas merupakan suatu standar akan terpenuhinya mengenai sasaran dan tujuan yang akan dicapai. Selain itu, menunjukkan pada tingkat sejauh mana organisasi, program atau kegiatan melaksanakan fungsi-fungsinya secara optimal. Sehingga seorang pemimpin lembaga pendidikan dikatakan menerapkan kaidah kepemimpinan transformasional apabila dia mampu mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi sesuatu yang lain atau berbeda untuk mencapai tujuan. “Misalnya: mentransformasikan visi menjadi realita, potensi menjadi aktual, dan sebagainya.” Perubahan yang dilakukan oleh pimpinan bisa berupa kemampuan untuk mengubah energy

¹⁹³ Moeljono, Djokosantoso, *13 Konsep Beyond...*, hal. 43.

¹⁹⁴ Richard M. Steers, *Efektivitas Organisasi*, Jakarta: Erlangga, 1980, hal. 46-48.

sumber daya, baik manusia, instrument, maupun situasi, untuk mencapai tujuan reformasi lembaga pendidikan.

Seorang pimpinan yang menerapkan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mempunyai wawasan yang luas dan berpikir jauh ke depan akan berusaha untuk melakukan suatu perbaikan terhadap lembaga Pendidikan yang dikelolanya dengan tidak hanya bernuansa untuk saat ini saja, akan tetapi sampai masa yang akan datang. Oleh karena itu, diharapkan dalam suatu lembaga pendidikan misalnya seorang kepala sekolah dapat mengimplementasikan model kepemimpinan transformasional dalam mengelola lembaga sekolah yang dipimpinnya agar dapat melakukan perubahan. Ada beberapa pedoman tentatif yang merupakan langkah-langkah kerja yang perlu diimplementasikan oleh para pemimpin yang berusaha untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut atau bawahannya. Pedoman untuk kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:¹⁹⁵

- a. Menyatakan visi yang jelas dan menarik. Para pemimpin transformasional harus memperkuat visi yang ada atau membangun komitmen terhadap sebuah visi baru.
- b. Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai. Para pemimpin transformasional tidak cukup hanya menyampaikan sebuah visi yang menarik, akan tetapi harus mampu meyakinkan kepada bawahannya bahwa visi itu memungkinkan dan membuat hubungan yang jelas dengan strategi yang dapat dipercaya untuk mencapainya.
- c. Bertindak secara rahasia dan optimistis. Para bawahan akan meyakini sebuah visi apabila pemimpinnya memperlihatkan keyakinan diri dan pendirian serta optimis bahwa kelompok itu akan berhasil dalam mencapai visinya.
- d. Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut. Pemimpin harus memberikan motivasi dan keyakinan kepada bawahan bahwa mereka dapat mencapai visi yang telah ditetapkan, sehingga bawahan sadar dan yakin bahwa mereka dapat memperoleh keberhasilan untuk melakukan sesuatu yang sama sebagaimana dilakukan oleh para pendahulu mereka, bahkan bisa lebih baik.
- e. Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai nilai penting. Tindakan dramatis dan simbolis terkadang sangat diperlukan untuk menekankan nilai-nilai penting kepada bawahan, sehingga bawahan mempunyai kesan yang mendalam terhadap tindakan tersebut, yang pada akhirnya mereka akan memahami, mengikuti, dan mengerjakan apa yang menjadi konsep dan idealisme pemimpin.

¹⁹⁵ Muhammad Ridwan, "Kepemimpinan Transformasional dalam Pengelolaan Pendidikan Karakter di Madrasah Aliyah Negeri Provinsi Jambi", dalam *Disertasi: Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin Jambi*, Tahun 2018, hal. 69.

- f. Memimpin dengan memberikan contoh. Begitu pentingnya seorang pemimpin menjadi model atau contoh bagi bawahannya manakala pemimpin tersebut mengharapkan agar bawahannya melakukan apa yang menjadi konsep dan harapannya. Sebuah peribahasa mengatakan bahwa “tindakan berbicara lebih keras daripada perkataan”. Perilaku sehari-hari seorang pemimpin selalu disorot oleh bawahannya dan cenderung untuk ditiru atau dijadikan barometer. Oleh karena itu, pembelajaran yang efektif bagi bawahan agar segera dapat mencontoh dan melakukan visi dan misi pimpinan adalah dengan melihat dan mencontoh perilaku sehari-hari pemimpinnya.
- g. Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu. Memberikan kewenangan berarti mendelegasikan kewenangan dan memberikan keleluasaan kepada bawahan untuk melakukan suatu tindakan dalam rangka mencapai visi organisasi, mulai dari tahap perencanaan sampai pengambilan keputusan dan solusi terhadap suatu permasalahan. Dengan demikian, seorang bawahan akan mampu mengembangkan dirinya dan menentukan strategi-strategi tertentu untuk mencapai visi yang telah ditetapkan, meskipun strategi tersebut tidak harus sama dengan strategi yang mungkin diterapkan oleh seorang pimpinan. Yang penting, bahwa apa yang dilakukan oleh bawahan tersebut semuanya masih di bawah koridor untuk kepentingan organisasi atau lembaga yang dipimpinnya, bukan untuk kepentingan pribadi bawahan tersebut.

Ketujuh poin pedoman yang sekaligus menjadi langkah-langkah strategis implementasi kepemimpinan transformasional tersebut sekiranya diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari oleh seorang kepala sekolah dalam memimpin dan mengelola lembaga pendidikan yang diampunya, maka dimungkinkan akan mendorong peningkatan produktivitas dan efektifitas secara optimal.

3. Capaian Kepemimpinan Transformasional di Dunia Pendidikan

Kepemimpinan kepala sekolah/madrasah merupakan aktivitas pimpinan yang kesehariannya disibukkan dengan kegiatannya mempengaruhi orang-orang yang menjalankan kegiatan akademik di sekolah, mereka adalah pendidik dan staf yang ada di sekolah.¹⁹⁶ Pemimpin bekerja sama baik secara individu maupun kelompok untuk memikirkan dan memecahkan masalah mutu pendidikan di sekolah. Perhatian utama atau yang diprioritaskan dalam aktivitasnya adalah memperbaiki dan

¹⁹⁶ Yohanes Hendro Pranyoto, “Implementasi Model Kepemimpinan Transformasional Dalam Manajemen Berbasis Sekolah”, dalam *Jurnal Jumpa*, Vol. V, No. 2, Tahun 2017, hal. 15.

meningkatkan mutu belajar dengan memperbaiki kinerja pendidik dan staf pegawai yang menanganinya.

Kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin dalam institusi pendidikan merupakan jabatan tertinggi dari suatu institusi sekolah. Kepala sekolah/madrasah mempunyai peranan yang sangat penting dalam mengembangkan institusi yang dipimpinnya. Kepala sekolah/madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang sangat berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan, secara khusus di sekolah yang dia pimpin.

Wahjosumidjo berargumen bahwa Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional pendidik yang diberi tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara pendidik yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.¹⁹⁷ Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah/madrasah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang tersedia di sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah/madrasah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.

Dalam dunia pendidikan, seiring dengan upaya-upaya pembaruan yang terus-menerus dilakukan, bentuk kepemimpinan yang efektif dan efisien juga penting untuk diformulasikan ulang. Hal ini agar sekolah selalu mampu menjawab kebutuhan masyarakat dan juga tantangan dalam dunia kerja bagi *output*/lulusannya. Kepemimpinan transformasional berdasarkan kekayaan konseptual melalui karisma, konsiderans individual dan stimulasi intelektual, diyakini akan mampu melahirkan pemikiran-pemikiran yang mengandung jangkauan ke depan, asas demokrasi dan transparan, yang oleh karenanya perlu diadopsi ke dalam kepemimpinan kepala sekolah, khususnya dalam rangka menunjang manajemen berbasis sekolah atau bentuk-bentuk pembaruan pendidikan lainnya.

Pentingnya kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah model manajemen berbasis sekolah adalah agar kepala sekolah dapat mengimplementasikan upaya-upaya pembaharuan dalam kependidikan. Tanpa dibarengi kepemimpinan kepala sekolah yang aspiratif terhadap perubahan, upaya pembaharuan pendidikan seideal apa pun yang dirancang nampaknya tidak akan membawa hasil optimal. Kepemimpinan transformasional diharapkan dapat menjawab tantangan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah melalui tiga unsur yaitu karisma, konsiderans

¹⁹⁷ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1995, hal. 90.

individual, dan stimulasi intelektual pada diri kepala sekolah. Seorang kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan transformasional memiliki sikap menghargai ide-ide baru, cara dan metode baru, serta praktik-praktik baru yang dilakukan para pendidik dalam proses kegiatan belajar mengajar di sekolahnya.¹⁹⁸ Hal ini dilakukan agar para pendidik selalu termotivasi, merasa dihargai dan merasa dilibatkan dalam upaya pencapaian tujuan.

Kepemimpinan transformasional sangat sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen berbasis sekolah (MBS) yaitu perubahan manajemen pendidikan dari sentralistik menuju desentralistik. Proses pengambilan keputusan dalam MBS bersifat terbuka, demokratis dan dinamis. Nilai-nilai ini pulalah yang menjadi fokus dalam model kepemimpinan transformasional dimana kepala sekolah mengarahkan sumber daya sekolah ke arah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi sekolah, pengembangan visi bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan dan pengembangan kultur organisasi sekolah.¹⁹⁹ Oleh karena itu kepala sekolah yang menerapkan manajemen berbasis sekolah perlu mengadopsi model ini agar pencapaian visi dan misi sekolah dapat lebih efektif. Inilah yang penulis maksud dengan pencapaian kepemimpinan transformasional di dunia pendidikan adalah optimalnya peran manajemen berbasis sekolah (MBS) di sekolah dan madrasah.

4. Tantangan Kepemimpinan Transformasional di Era Revolusi Industri 4.0

Kemajuan teknologi dan informasi merupakan salah satu tanda globalisasi yang menuntun masyarakat dunia memasuki era revolusi industri 4.0. Perkembangan teknologi dan informasi yang sangat cepat tidak sekadar membuka interaksi antar manusia secara luas namun juga telah mendisrupsi berbagai bidang di kehidupan manusia. Salah satu tren yang melanda dunia pada era revolusi industri 4.0 adalah revolusi digital yang berkembang dengan sangat cepat dan pesat. Kehadiran teknologi dan informasi digital secara drastis telah mengubah cara hidup manusia. Berbagai kemudahan ditawarkan melalui teknologi digital, mulai dari kemudahan komunikasi, kemudahan berbelanja melalui aplikasi online, sampai dengan akses

¹⁹⁸ Muhamad Ghufon, Eliyanto, “Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MA Al-Iman Bulus Kecamatan Gebang Kabupaten Purworejo”, dalam *Ar-Rihlah: Jurnal Inovasi Pengembangan Pendidikan Islam*, Vol. 5, No. 1, Tahun 2020, hal. 1-24.

¹⁹⁹ Asbin Pasaribu, “Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Pencapaian Tujuan Pendidikan Nasional di Madrasah”, dalam *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Ilmu Sosial*, Vol. 2, No. 1, Tahun 2017, hal. 12-34.

informasi yang begitu cepat sehingga menjadikan hidup menjadi lebih praktis.

Kemajuan teknologi dan informasi pada era revolusi industri 4.0, secara tidak langsung menuntut perubahan paradigma pada pendidikan di Indonesia. Pendidikan di Indonesia mulai mengalami transformasi pendidikan yang ditandai dengan berubahnya proses pembelajaran. Pendidikan tidak lagi terfokus pada pendidik sebagai sumber utama pembelajaran melainkan terfokus pada peserta didik sebagai pusat pembelajaran. Peserta didik dapat mencari tahu berbagai informasi menggunakan berbagai sumber belajar dengan memanfaatkan kemajuan teknologi dan informasi. Transformasi Pendidikan 4.0 menuntut pendidik untuk berinovasi melalui berbagai cara dan memanfaatkan teknologi semaksimal mungkin dalam proses pembelajaran. Pendidikan 4.0 menerapkan pola pembelajaran yang memunculkan dan mendorong kreativitas, keterampilan berpikir kritis, kolaborasi dan komunikasi. Transformasi pendidikan 4.0 diharapkan dapat menghasilkan sumber daya manusia yang kompeten dan berkarakter sehingga dapat meningkatkan kualitas bangsa Indonesia.

Untuk dapat mewujudkan pendidikan 4.0 masih banyak membutuhkan usaha dan kerja keras dari insan pendidikan di Indonesia. Berdasarkan informasi dari Kemendikbud sebagaimana diberitakan oleh Republika.co.id, hanya 40% tenaga pendidik yang siap memanfaatkan teknologi. Kesiapan tenaga pendidik dalam memanfaatkan teknologi dalam pembelajaran menjadi salah satu kendala dalam mewujudkan pendidikan 4.0. Sebagian besar tenaga pendidik di Indonesia dapat menggunakan teknologi namun masih menerapkan pola pendidikan konvensional dan cenderung kurang siap menghadapi perubahan. Dalam transformasi pendidikan peran pendidik sangat strategis dalam menyiapkan peserta didik untuk mengenal peradaban global dan mengarahkan peserta didik untuk memanfaatkan teknologi dengan tepat.²⁰⁰ Peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia sangat bergantung pada peran pendidik sebagai tenaga pendidik. Maka pendidik harus selalu mengembangkan profesionalitas kerja dengan meningkatkan kompetensi dirinya agar tidak tertinggal dengan perkembangan jaman yang ada. Dengan kata lain, menghadapi kemajuan teknologi yang ada pendidik perlu meningkatkan kompetensi dirinya.

Penggunaan teknologi dan informasi di berbagai bidang kehidupan merupakan tanda bahwa Negara Indonesia memasuki era revolusi industri 4.0. Schawb, revolusi industri 4.0 secara fundamental telah mengubah cara

²⁰⁰ M. M. Sharma, "Teacher in a Digital Era", dalam *Global Journal of Computer Science and Technology*, Tahun 2018, Schugurensky, D., & Wolhuter, C. (Eds.). *Global Citizenship Education in Teacher Education: Theoretical and Practical Issues*. Routledge, 2020, hal. 21.

hidup manusia dalam berinteraksi satu sama lain. Penggabungan teknologi otomisasi dan teknologi cyber menyebabkan kegiatan industri menghasilkan bisnis digital yang mengusung efisiensi dan efektifitas. Teknologi menjadi bagian hidup masyarakat yang tak terpisahkan dengan hadirnya berbagai aplikasi online, seperti tokopedia, tiket.com, halodoc, mobile banking, dan berbagai aplikasi lainnya.²⁰¹

Dunia seolah-olah berada dalam satu genggam teknologi yang menawarkan berbagai kemudahan hidup. Perkembangan teknologi informasi yang begitu pesat menjadi tantangan bagi dunia pendidikan di Indonesia. Perubahan cara berpikir dan cara kerja manual menjadi otomatis dengan penggunaan mesin merupakan salah satu bentuk kemajuan teknologi.²⁰² Kemudahan mengakses berbagai informasi, interaksi dan konektivitas yang tanpa batas, perkembangan sistem digital dengan munculnya *artificial intelligence* dan teknologi visual menantang pendidikan di Indonesia untuk berbenah diri dan bertransformasi.

Pendidikan di Indonesia dituntut untuk dapat menyiapkan sumber daya manusia (SDM) yang memiliki keahlian khusus dan mampu menggunakan keahliannya untuk bersaing dalam menghadapi perkembangan revolusi industri 4.0 yang penuh dengan tantangan. Pendidik dituntut untuk beradaptasi dengan perkembangan jaman, menguasai teknologi dan menyesuaikan dengan keadaan peserta didik. Pendidik berperan untuk menumbuhkan semangat belajar dalam diri peserta didik, sehingga dapat menjadi manusia pembelajar (*long life learner*). Peningkatan kualitas pendidik sebagai seorang pendidik yang mampu memotivasi dan mendidik peserta didik dengan menerapkan penggunaan teknologi informasi dalam proses pembelajaran juga menjadi tantangan bagi dunia pendidikan di Indonesia. Transformasi pendidikan menjadi hal yang tidak dapat dihindari. Transformasi pendidikan 4.0 harus dapat menanggapi kebutuhan revolusi industri 4.0 dimana persaingan antar teknologi dan manusia diselaraskan untuk dapat menghasilkan peluang-peluang baru dengan kemampuan yang kreatif dan inovatif.

Menurut Intan Ahmad kunci keberhasilan dalam era revolusi industri 4.0 terletak pada kemampuan berpikir kritis, kreatif, inovatif, dan pengembangan karakter peserta didik. Maka pembelajaran pada era transformasi pendidikan 4.0 berfokus pada peningkatan kompetensi dan entrepreneurship peserta didik dalam upaya mengembangkan cara berpikir

²⁰¹ Akmal, *Lebih Dekat Dengan Industri 4.0.*, Yogyakarta: Deepublish publisher, 2019.

²⁰² H. Sihotang, "Peningkatan Profesionalitas Pendidik Di Era Revolusi Industri 4.0 Dengan Character Building Dan Higher Order Thinking Skills (Studi Kasus Sekolah Di Kabupaten Nias Selatan)", dalam *Jurnal Dinamika Pendidikan*, Vol. 13, No. 1, Tahun 2020, hal. 68-78

kritis, sistemik, latera dan tingkat tinggi dengan memanfaatkan kemajuan teknologi yang ada.²⁰³

Perkembangan dunia pendidikan di Indonesia harus dapat beradaptasi dengan perkembangan teknologi yang ada. Menurut BSNP, pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi di dunia pendidikan telah menyebabkan hilangnya faktor ruang dan waktu yang menjadi aspek penentu kecepatan dan keberhasilan manusia dalam penguasaan ilmu pengetahuan.²⁰⁴ Pendidikan tidak lagi terbatas oleh sekat ruang dan waktu, peserta didik dapat belajar dimanapun, kapanpun dengan mengakses berbagai sumber belajar elektronik. Pemanfaatan teknologi komputer dan internet yang tanpa batas dengan berbagai kemudahan yang ditawarkan secara tidak langsung telah memicu terjadinya transformasi pendidikan di Indonesia. Transformasi pendidikan 4.0 telah membawa perubahan pada paradigma proses pembelajaran. Proses pembelajaran pada era transformasi pendidikan 4.0 harus mampu mengembangkan kompetensi abad 21 bagi peserta didiknya. Menurut Kemdikbud kemampuan peserta didik dalam mengakses berbagai sumber belajar, merumuskan permasalahan, berpikir analitis dan kerjasama serta berkolaborasi dalam menyelesaikan masalah telah menjadi fokus kompetensi abad 21. Terjadinya pergeseran model pembelajaran pada era transformasi pendidikan 4.0 di mana proses belajar lebih diarahkan kepada aktivitas peserta didik dalam mengeksplorasi berbagai sumber belajar, merumuskan permasalahan dengan memberikan pertanyaan, melatih kemampuan berpikir kritis agar peserta didik mampu mengambil keputusan, dan dapat bekerjasama serta berkolaborasi dalam menyelesaikan suatu masalah.²⁰⁵

Perkembangan digitalisasi pendidikan yang menjadi tanda terjadinya transformasi pendidikan 4.0 harus dapat memberdayakan setiap institusi pendidikan dan peserta didik dalam proses pembelajaran untuk meraih lebih banyak pengetahuan. Pemanfaatan teknologi digital dalam pendidikan mentransformasi proses belajar dengan melibatkan peserta didik dan memberdayakan pendidik dalam optimalisasi proses belajar. Beberapa fakta

²⁰³ H. Sihotang, "Peningkatan Profesionalitas Pendidik Di Era Revolusi Industri 4.0 Dengan Character Building Dan Higher Order Thinking Skills (Studi Kasus Sekolah Di Kabupaten Nias Selatan)", dalam *Jurnal Dinamika Pendidikan*, Vol. 13, No. 1, Tahun 2020, hal. 68-78

²⁰⁴ Wijaya, E. Y., Sudjimat, D. A., Nyoto, A., & Malang, U. N., "Transformasi Pendidikan Abad 21 Sebagai Tuntutan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Era Global", dalam *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Matematika*, Vol. 1, No. 26, Tahun 2016, hal. 263-278.

²⁰⁵ Wijaya, E. Y., Sudjimat, D. A., Nyoto, A., & Malang, U. N. (2016). Transformasi Pendidikan Abad 21 Sebagai Tuntutan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Era Global. In *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Matematika* (Vol. 1, No. 26, pp. 263-278).

menunjukkan masih rendahnya sikap kreatif dan inovatif pada diri peserta didik dalam proses pembelajaran. Sikap kreatif dan inovatif dari peserta didik yang masih rendah ini disebabkan metode pembelajaran yang digunakan pendidik dalam proses pembelajaran masih monoton dan kurang bervariasi. Pendidik kurang mampu menyajikan proses pembelajaran yang dapat meningkatkan minat peserta didik dalam mengikuti pembelajaran. Kurangnya maksimalnya pemanfaatan teknologi dalam proses pembelajaran di kelas juga menjadi penyebab rendahnya sikap kreatif dan inovatif pada diri peserta didik. Minimnya pengetahuan dan kemampuan pendidik dalam penggunaan teknologi menjadi salah satu penyebab kurang maksimalnya pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran.

Peran kepala sekolah sebagai pemimpin sangat besar dalam menentukan keberhasilan sebuah lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan. Menurut Undang-Undang Nomor 6 tahun 2018 tentang Penugasan Pendidik Sebagai Kepala Sekolah, kepala sekolah adalah pendidik yang diberi tugas untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan yang meliputi taman kanak-kanak (TK), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar (SD), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama (SMP), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas (SMA), sekolah menengah kejuruan (SMK), sekolah menengah atas luar biasa (SMALB), atau Sekolah Indonesia di Luar Negeri. Dalam lembaga pendidikan, kepala sekolah adalah seseorang yang disertai tanggung jawab untuk memimpin dan mengelola kegiatan sekolah dengan manajemen yang baik. Iklim kerja dan hubungan antar manusia yang harmonis dan kondusif di dalam lembaga sekolah harus dapat tercipta melalui kepemimpinan kepala sekolah. Hal ini berarti bahwa kepala sekolah bertanggung jawab penuh dalam mengembangkan seluruh komponen pendidikan di sekolah secara terpadu dalam rangka meningkatkan relevansi atau kesesuaian antara pendidikan yang dijalankan dengan kualitas pendidikan yang diharapkan.

Dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin, kepala sekolah dapat menerapkan gaya kepemimpinan untuk dapat menggerakkan seluruh komponen pendidikan di sekolah. Salah satu pendekatan gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan kepala sekolah dalam upaya menuntun dan memberdayakan pendidik-pendidik menuju transformasi pendidikan 4.0 adalah gaya kepemimpinan transformasional. Menurut Robbin dan Judge pemimpin transformasional dapat menginspirasi para pengikutnya untuk menghasilkan performa yang luar biasa demi tercapainya tujuan organisasi.²⁰⁶ Menurut Bass, pemimpin yang memiliki visi ke depan dan

²⁰⁶ Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat, 2009.

mampu mentransformasi perubahan-perubahan yang ada ke dalam organisasi adalah pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional dilakukan dengan cara mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan atau anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa ditekan atau tertekan. Pemimpin transformasional dapat dikatakan sebagai pemimpin yang mempelopori perubahan dengan memberikan motivasi dan inspirasi kepada bawahannya untuk lebih kreatif dan inovatif. Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan dengan baik dapat memberikan pengaruh yang luar biasa terhadap pengikutnya. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional akan mengarahkan anggotanya untuk melihat tujuan organisasi yang akan dicapai melebihi kepentingan pribadinya.²⁰⁷

Bass, memaparkan karakteristik pemimpin transformasional sebagai berikut: a) Menciptakan visi dan kekuatan misi; b) Menanamkan kebanggaan pada diri bawahan; c) Memperoleh dan memberikan penghormatan; d) Menumbuhkan kepercayaan di antara bawahan; e) Mengomunikasikan harapan tertinggi; f) Menggunakan simbol untuk menekankan usaha tinggi; g) Mengekspresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana; h) Menumbuhkan dan meningkatkan kecerdasan, rasionalitas dan pemecahan masalah secara hati-hati pada bawahan; i) Memberikan perhatian secara personal; j) Membimbing dan melayani tiap bawahan secara individual; k) Melatih dan memberikan saran-saran; l) Menggunakan dialog dan diskusi untuk mengembangkan potensi dan kinerja bawahan.²⁰⁸

Kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional memiliki karakter yang demokratis, aspiratif, membangun budaya partisipatif terhadap semua warga sekolah. Perilaku dan tindakan kepala sekolah selayaknya menjadi teladan bagi pendidik-pendidik dan peserta didik.²⁰⁹ Dengan keyakinan diri yang kuat, kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional harus dapat hadir pada saat pendidik-pendidik menghadapi permasalahan dalam pembelajaran, menerima saran dan kritikan dari orang lain demi perbaikan dan peningkatan mutu sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional harus membangun kerjasama antar warga sekolah dalam

²⁰⁷ Kailola, L. G., "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Kerja, Self-Learning dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Pendidik SMP Negeri di Kota Depok, Jawa Barat", dalam *Jurnal Dinamika Pendidikan*, Vol. 9, No. 2, Tahun 2016, hal. 61-70.

²⁰⁸ Senny, Mei Hardika, Lanny Wijayaningsih, and Mozes Kurniawan, "Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dalam Manajemen PAUD di Kecamatan Sidorejo Salatiga", dalam *Scholaria: Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Vol. 8, No. 2, Tahun 2018, hal. 197-209.

²⁰⁹ Abbas, Diwi, and Charlene Tan, "Transformational Islamic Leadership: A Case Study from Singapore", dalam *Global Perspectives on Teaching and Learning Paths in Islamic Education*, Tahun 2020, hal. 79-81.

mencapai visi dan misi sekolah. Kepala sekolah harus menyadari bahwa pencapaian visi, misi dan tujuan sekolah tidak akan dapat dicapainya seorang diri, tetapi perlu dukungan dari para pihak terkait. Visi dan misi perlu disusun bersama, dipahami, dan dilaksanakan hingga mencapai tujuan organisasi.

Pemimpin transformasional membuka diri terhadap komunikasi yang positif dengan bawahannya. Kepala sekolah harus dapat membuka ruang dialog jika terjadi perbedaan pendapat atau kebuntuan dalam mencari solusi. Kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional juga harus dapat mengenali kebutuhan pendidik dan peserta didik. Dengan menjadi pendengar dan memberikan perhatian kepada pendidik-pendidiknya, kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan transformasional dapat mendelegasikan wewenangnya dengan pemberdayaan pendidik. Kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan transformasional akan mengembangkan keterampilan dan keyakinan diri para pendidik, memberikan kesempatan bagi pendidik untuk mengelola kelompok yang diciptakannya sendiri, memberikan kesempatan bagi pendidik untuk dapat langsung mengakses informasi yang sensitif, menghilangkan pengendalian yang tidak diperlukan dan membangun sebuah budaya sekolah yang mendukung pemberian kewenangan.²¹⁰

Kepemimpinan transformasional memberikan inspirasi pada anggotanya agar dapat mencapai kemungkinan-kemungkinan yang tidak pernah terbayangkan.²¹¹ Kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan transformasional akan menantang pendidik-pendidiknya untuk mencapai standar yang tinggi dalam pendidikan. Kepala sekolah yang transformatif mampu memotivasi dan memompa semangat pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah. Untuk dapat mempengaruhi dan menggerakkan para pendidik dan karyawan agar mendukung setiap program sekolah, kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan transformasional perlu memunculkan perilaku dan tindakan yang dapat menjadi keteladanan.

Kepemimpinan transformasional berhubungan dengan gagasan terhadap perubahan-perubahan yang mengarah pada perbaikan organisasi. Gaya pemimpin transformasional seorang kepala sekolah dapat dilihat dari kemampuannya dalam mengidentifikasi dirinya sendiri sebagai agen perubahan.²¹² Kepala sekolah transformasional harus berani mengambil

²¹⁰ Saiful Sagala, *Pendekatan dan Model Kepemimpinan*, Jakarta: Prenadamedia Group, 2018.

²¹¹ Salanova, Marisa, Alma M. Rodríguez-Sánchez, and Karina Nielsen, "The impact of group efficacy beliefs and transformational leadership on followers' self-efficacy: a multilevel-longitudinal study", in *Current Psychology*, Tahun 2020, hal. 1-10.

²¹² Wardell, Ted, James Bevere, Julia McCarty, William Smith, Tracy Mulvaney, and Lauren Niesz. "Transformational Leadership Initiatives Driving P-12 School Change: A

resiko terhadap keputusan yang diambil dan menaruh kepercayaan kepada orang-orang di sekitarnya. Kepala sekolah yang disebut sebagai pemimpin transformasional memiliki hubungan yang positif dengan pendidik-pendidiknya. Pendidik-pendidik akan menunjukkan rasa kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat kepada kepala sekolah sebagai pemimpinnya, sehingga akan lebih termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang pernah diharapkan oleh kepala sekolah.

Kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan transformasional mencerminkan dirinya sebagai pembelajar yang mau terus belajar terhadap hal-hal baru, berusaha untuk selalu membuka diri terhadap perubahan, dan mampu beradaptasi dengan perkembangan jaman yang ada. Dengan terus belajar, kepala sekolah yang transformasional akan memiliki kemampuan untuk dapat mengatasi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian, sehingga dapat menjadi seorang pemimpin yang visioner. Kepala sekolah yang transformatif harus memiliki semangat juang yang tinggi untuk dapat mengubah dan memperbaiki proses pembelajaran di sekolah. Kepala sekolah transformasional diharapkan dapat menjadikan sekolah yang dipimpinnya unggul dan berprestasi.

BAB III

ISYARAT AL-QUR'AN TENTANG KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Setiap komunitas membutuhkan seorang pemimpin, karena selain sebagai makhluk social yang mengharuskan adanya interaksi dengan sesama dan lingkungannya, keberadaan pemimpin dapat menentukan arah tujuan dari organisasi atau suatu masyarakat. Untuk mencapai hubungan yang harmonis diantara para anggota, maka diperlukan seorang pemimpin yang mengatur dan menata interaksi sosial tersebut. Pada bab ini akan dijelaskan tentang trilogi kepemimpinan dalam Islam (Al-Qur'an) yang kemudian dari trilogi kepemimpinan tersebut dikerucutkan pada konsep khilafah sebagai term yang paling tepat dalam kepemimpinan transformasional yang kemudian diuraikan prinsip-prinsipnya mengacu pada sifat-sifat Nabi Muhammad Saw serta signifikansinya dalam pengelolaan pendidikan.

A. Trilogi Kepemimpinan dalam Al-Qur'an

1. *Khilâfah*

“Khilâfah” adalah sebuah sistem kepemimpinan yang pernah dirumuskan dan diaplikasikan pada masa Islam klasik. Khilâfah disini adalah lembaga pemerintahan dalam Islam yang dipimpin oleh penguasa Islam (*khalîfah*) yang secara bahasa berarti perwakilan, pengganti atau jabatan *khalîfah*. Kata *khilâfah* dalam gramatika bahasa Arab merupakan bentuk kata benda verbal yang mensyaratkan adanya subyek atau pelaku yang aktif yang disebut *khalîfah*. Kata *khilâfah* dengan demikian menunjuk pada serangkaian tindakan yang dilakukan oleh seseorang, yaitu seseorang yang disebut

khalîfah. Oleh karena itu tidak akan ada suatu *khilâfah* tanpa adanya seorang *khalîfah*.²¹³ Menurut Ganai, secara literal *khilâfah* berarti penggantian terhadap pendahulu, baik bersifat individual maupun kelompok. Sedangkan secara teknis, *khilâfah* adalah lembaga pemerintahan Islam yang berdasarkan pada Al-Quran dan Sunnah. *khilâfah* merupakan medium untuk menegakkan *dîn* (agama) dan memajukan syariat.²¹⁴ Dalam Surat Al-Baqarah/2 ayat 30, yang berbunyi:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِیْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ فِیْهَا وَیَسْفِكُ
الدِّمَآءَ وَیَنۡحُۢنُۢنُۤسۡبِحُ بِحَمْدِكَ ۖ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّىْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوۡنَ ﴿ۙ۳۰﴾

Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.” Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, “Sungguh, Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui”.

Menurut Quraish Shihab, (خليفة) *khaliifah*, awalnya dimaksudkan untuk menggantikan mereka yang datang terlebih dahulu. Atas dasar ini, beberapa orang memahami istilah kekhalifahan untuk menggantikan Allah yang Maha Kuasa untuk mempertahankan kehendaknya dan menjalankan ketetapanNya, tetapi ini bukan karena Allah tidak mampu membuat manusia menjadi berkedudukan seperti Tuhan, tetapi karena Allah bermaksud menguji manusia dan memberi rasa hormat kepada. Ayat ini menunjukkan bahwa kekhalifahan diberkahi dengan otoritas yang diberikan oleh Allah Swt kepada makhluk yang diberi tugas dan bertanggung jawab atas bumi dan isinya.²¹⁵ Jika demikian, kekhalifahan meminta makhluk yang dipercayakan untuk melakukan tugas ini untuk melakukan tugasnya sesuai dengan hukum Allah Swt. Kebijakan dan kebijakan yang tidak mematuhi hukumnya melanggar makna misi kekhalifahan.

Kepercayaan Allah kepada manusia dengan kekhalifahan di bumi disebabkan kedudukan manusia sebagai makhluk yang unik diantara unsur-unsur lain di alam semesta yang berperan sebagai wakil Allah di bumi dan melalui kekhalifahan ini ia menjadi mulia sehingga para malaikat bersujud

²¹³ Ade Shitu-Agbetola, "Theory of al-Khilafah in The Religio-Political View of Sayyid Qutb", dalam *Hamdard Islamicus: Quartely Journal of Studies and Research in Islam*, Vol. XIV, No. 2, Tahun 1991, hal. 25.

²¹⁴ Ghulam Nabi Ganai, "Muslim Thinkers and Their Concept of Khalifah", dalam *Hamdard Islamicus: Quartely Journal of Studies and Research in Islam*, Vol. XXIV, No. 1, Tahun 2001, hal. 59.

²¹⁵ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. 1..., hal. 173.

kepadanya.²¹⁶ Superioritas ini diperkuat oleh kemampuan manusia untuk memperoleh pengetahuan Ilahi (nama-nama yang diajarkan Allah kepadanya). Menurut Shadr lagi, tinggalnya Adam dan Hawa di surga secara sementara menunjukkan bahwa surga mereka berdua hanyalah tempat latihan sekaligus ruang persiapan bagi mereka untuk tinggal di bumi.

Pengalaman mereka, lantaran rayuan setan, melakukan dosa dan maksiat, yang diikuti dengan penyesalan, merupakan intisari penting bagi kehidupan sosial di bumi. Ini disebabkan pengalaman manusia yang memungkinkannya memperoleh kapasitas intelektual-spiritual untuk tinggal di bumi dan memandang pada tanggung jawab kekhalifahan.²¹⁷ Namun demikian, kekhalifahan ini mengimplikasikan bahwa manusia adalah “Agent of God” di bumi, suatu peran yang menunjukkan kehendak bebasnya, kebebasan untuk bertindak sesuai pemahamannya terhadap misi Ilahi (*divine mission*).

Dalam Bahasa Inggris, kepemimpinan disebut dengan *leadership* berarti “Menjadi seorang pemimpin, kekuatan kepemimpinan: kualitas pemimpin”.²¹⁸ Sementara Mulyasa menerangkan bahwa, kepemimpinan merupakan tindakan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.²¹⁹ Kepemimpinan juga berarti cara seseorang (manajer) mengendalikan dan memengaruhi sikap anggotanya (bawahan) agar dapat berkolaborasi dalam aktivitas kerja secara produktif, efektif dan efisien dalam rangka meraih tujuan yang telah ditetapkan.²²⁰ Jadi, Kepemimpinan merupakan tindakan atau seni yang dapat memengaruhi tindakan orang dan membuat orang bekerja ke arah tujuan yang diinginkan.

Manusia dijadikan sebagai seorang pemimpin dan manajer di bumi adalah tidak lain bertugas sebagai pemakmur bumi dan isinya sebagai perwujudan rasa terima kasih manusia kepada Tuhan dan kesalehan kepada Tuhan. Misi kekhalifahan diberikan kepada semua orang, dan kemudian implementasinya mengandung sikap persatuan atau tanggung jawab bersama terhadap Tuhan untuk kemakmuran bumi. Konsep ini memunculkan nilai yang sangat penting bagi kepemimpinan, anggota atau siapa yang dipimpin.

²¹⁶ T.M. Aziz, “Ulama dan Rakyat: Konsepsi Kedaulatan dalam Wacana Politik Syiah Kontemporer,” dalam *Al-Huda* Vol. I No. 2, 2000, hal. 134.

²¹⁷ .M. Aziz, “Ulama dan Rakyat: Konsepsi Kedaulatan dalam Wacana Politik Syiah Kontemporer,”hal. 135.

²¹⁸ Hamby, A. S., *Oxford Advanced Dictionary of English*, London: Oxford University Press, 1990, hal. 481.

²¹⁹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2004, hal. 107.

²²⁰ Baharudin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam; Antara Teori dan Praktik*, Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2012, hal. 434.

Kepemimpinan dan Pemimpin merupakan dua elemen yang berkaitan. Dengan kata lain, kepemimpinan (gaya pemimpin) mencerminkan karakter atau perilaku pemimpin. Integrasi atau sintesis antara perilaku pemimpin dan Gaya kepemimpinan adalah kunci keberhasilan manajemen organisasi baik dalam regional bahkan nasional. Oleh karena itu, dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk membujuk orang lain untuk secara sukarela dan mengajak orang lain untuk melaksanakan keinginan atau ide mereka. Hubungan antara pemimpin dan kepemimpinan akan ditampilkan dalam pola yang menggambarkan tipe kepemimpinan seseorang. Hubungan antara pemimpin dan kepemimpinan juga terlihat pada para pemimpin. Atas dasar ini, terdapat model kepemimpinan yang berbeda, antara lain: 1) *Domination* (otoriter); 2) *Crowd Carouser* (Persuasif); 3) *Group developer* (Demokratis); 4) *Eminent Man* (Intelektual); 5) *Administrator* (eksekutif); 6) *Representative* (perwakilan).²²¹

Terdapat beberapa makna dari kepemimpinan, antara lain: 1) Kepemimpinan mengacu pada proses melibatkan orang lain, yaitu bawahan atau karyawan. Bawahan atau karyawan wajib memiliki kesadaran bahwa dia harus bersedia diperintah oleh pemimpin. Namun, tanpa karyawan, tidak akan ada pemimpin; 2) Pemimpin yang baik adalah seseorang yang memiliki kemampuan tertentu yang dapat menginspirasi pengikut agar hasil dari pekerjaannya sesuai dengan yang diharapkan. Seorang pemimpin bisa memanfaatkan berbagai unsur kekuatan atau kekuasaan untuk mempengaruhi sikap bawahan situasi apapun; 3) Pemimpin juga harus jujur (berintegritas), tulus bertanggung jawab (simpati), berpengetahuan (*knowledge*), berani mengekspresikan diri dengan percaya diri (komitmen), percaya diri dan memiliki kemampuan berkomunikasi dan membujuk orang lain untuk mengendalikan orang lain dalam organisasi.²²²

Terkait dengan topik ini, Allah Swt berfirman dalam Surat Al-Anbiya'/21 ayat 73:

وَجَعَلْنَاهُمْ أِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا
عَبِيدِينَ ﴿٧٣﴾

Dan Kami menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan Kami wahyukan kepada mereka agar berbuat kebaikan, melaksanakan salat dan menunaikan zakat, dan hanya kepada Kami mereka menyembah.

²²¹ Veithzal Rivai, *Kiat Memimpin Abad ke-21...*, hal. 16.

²²² Wahjosumidjojo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoretis dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Garfindo Persada, 2002, hal. 105.

Setidaknya ada dua kata kunci dalam ayat diatas terkait dengan pemimpin, yaitu kata *a'immah* dan *yahdûna*. Kata (ائمة) *a'immah* adalah bentuk jamak dari (إمام) *imam* seakar dengan kata (أمام) *amam* yang berarti di depan dan (أم) *umm*. Siapa yang di depan biasanya diikuti atau dirujuk. Dari sini (أم) *umm* yang bermakna ibu menjadi tempat rujukan kembali (anak). Demikian juga dengan imam, ia diteladani dalam sikap dan perbuatannya. Sementara kata (يهدون) berarti petunjuk. Dengan menggabungkan kedua kata ini, berarti bahwa seseorang bisa dikatakan imam atau pemimpin harus memiliki keistimewaan yaitu mampu memberi petunjuk melebihi para pengikutnya atau bawahannya. Bahkan tidak saja seorang pemimpin itu dapat memberi petunjuk tetapi juga dapat mengantarkan bawahannya ke arah yang dituju.²²³ Dengan demikian, ayat ini menyiratkan bahwa imam atau pemimpin harus memiliki kepribadian dan kualitas mulia sesuai dengan bimbingan ilahi, sehingga mampu memberikan pelajaran tentang kebenaran, keteladanan, kebaikan, dan kemuliaan. Pemimpin harus mampu menolong, menggerakkan, membimbing, dan mengarahkan dan mengendalikan anggota organisasi untuk menaati seluruh perintah Allah. Sebagaimana dijelaskan dalam Surat At-Taubah/9 ayat 71:

وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ
الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ ۚ أُولَٰئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ ۚ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ



Dan orang-orang yang beriman, laki-laki dan perempuan, sebagian mereka menjadi penolong bagi sebagian yang lain. Mereka menyuruh (berbuat) yang makruf, dan mencegah dari yang mungkar, melaksanakan salat, menunaikan zakat, dan taat kepada Allah dan Rasul-Nya. Mereka akan diberi rahmat oleh Allah. Sungguh, Allah Mahaperkasa, Mahabijaksana.

Melalui ayat ini dapat diambil pelajaran bahwa orang yang dikatakan mukmin adalah orang yang senantiasa membantu (baik laki dan perempuan) kepada yang membutuhkan pertolongan, terlebih lagi bagi yang mampu melakukannya.²²⁴ Seorang pemimpin yang baik harus dapat menjalankan fungsinya sebagai mukmin dalam rangka mengimplementasikan ayat ini dalam interaksi sosial di masyarakat, karena selain selain sebagai pemimpin organisasi, setiap hamba juga bisa dikatakan

²²³ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. 8..., hal. 482.

²²⁴ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. 5..., hal. 650.

sebagai pemimpin minimal untuk dirinya sendiri dalam kaitannya melawan hawa nafsu yang buruk. Selanjutnya agar mendapatkan respons positif dari bawahan, seorang pemimpin harus dapat memperlihatkan atau menjadi teladan bagi bawahannya dengan sebantiasa berbuat baik. Dalam Surat Al-Baqarah/2 ayat 44 dijelaskan:

أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنْسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ تَتْلُونَ الْكِتَابَ ۚ أَفَلَا تَعْقِلُونَ ﴿٤٤﴾

Mengapa kamu menyuruh orang lain (mengerjakan) kebajikan, sedangkan kamu melupakan dirimu sendiri, padahal kamu membaca Kitab (Taurat)? Tidakkah kamu mengerti?

Kata (البر) *al-birr* pada ayat di atas, berarti kebajikan dalam segala hal baik itu yang berkaitan dengan urusan dunia maupun akhirat. Kata ini mencakup tiga hal: 1) Kebajikan dalam beribadah kepada Allah Swt; 2) Kebajikan dalam melayani keluarga; 3) Kebajikan dalam berinteraksi dalam melakukan interaksi kepada orang lain.²²⁵ Dari sini dapat dipahami bahwa berbuat baik meliputi segala bentuk interaksi dengan Tuhan, manusia, dan alam semesta yang dariya setiap hamba terlebu seorang pemimpin harus memiliki kualitas perilaku seperti ini.

Adapun prinsip-prinsip kepemimpinan yang dapat diambil dari ayat ini meliputi: 1) Prinsip tanggung jawab. Dalam Islam, telah diuraikan bahwa setiap orang adalah seorang pemimpin (paling tidak memimpin dirinya sendiri) dan akan bertanggung jawab. Arti tanggung jawab adalah kunci yang harus dipahami oleh pemimpin terlebih dahulu, sehingga kepercayaan padanya tidak akan sia-sia; 2) Prinsip (tauhid) monoteisme. Islam menyerukan persatuan iman berdasarkan penerimaan semua orang, yaitu, tauhid (monoteisme); 3) Prinsip ulasan. Al-Qur'an dengan jelas menyatakan bahwa mereka yang mengaku sebagai pemimpin harus berkonsultasi dengan orang-orang yang berpengetahuan luas atau berpengetahuan luas; 4) Prinsip keadilan. Keadilan telah menjadi kebutuhan bagi organisasi dan masyarakat, dan para pemimpin harus dapat memperlakukan semua anggota secara adil dan tidak semena-mena.²²⁶

2. *Imâmah*

Imâmah adalah *ism mashdar* atau kata benda dari kata *amâma* yang artinya “di depan.” Sesuatu yang di depan disebut dengan “imam.” Itulah sebabnya, dalam kehidupan sehari-hari, kata imam sering dimaknai untuk menunjuk orang yang memimpin salat jamaah. Arti harfiah dari kata tersebut

²²⁵ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. 1..., hal. 179.

²²⁶ Veithzal Rivai, *Kiat Memimpin Abad ke-21....* hal. 17.

adalah orang yang berdiri di depan untuk menjadi panutan orang-orang yang di belakangnya. Dengan demikian, imam berarti orang yang memimpin orang lain, sementara itu, *imâmah* adalah lembaga kepemimpinan.²²⁷ Jika merenungkan makna sehari-hari dari kata “imam” ini. Terlebih dalam konteks shalat berjamaah. Seorang imam adalah orang yang wajib diikuti seluruh gerakannya. Semua ini menggambarkan dimensi pergaulan dalam seluruh aspek kehidupan manusia, baik dalam bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

Secara teknis, hampir tidak ada perbedaan antara *khilâfah* dan *imâmah* sebagai lembaga kepemimpinan. Namun dalam praktisnya, kata *imâmah* tidak disandarkan pada proses suksesi sebagaimana yang terjadi dalam proses *khilâfah* yang sebetulnya lebih bernuansa sosial. Konsep *imâmah* pada akhirnya lebih cenderung dipahami bersifat doktrinal. Hal ini ditandai dengan adanya berbagai persyaratan tertentu yang harus dimiliki seseorang untuk menduduki posisi imam. Meskipun memiliki tujuan yang sama yakni untuk menegakkan dan mengatur masalah-masalah masyarakat dan kesadaran akan kemestian adanya individu-individu yang memiliki kemampuan yang bekerja mengelolanya, namun konsep *imâmah* adalah konsep yang meyakini bahwa seorang pemimpin adalah seseorang yang ditunjuk oleh Allah.

Thabaththaba’i, memiliki pandangan bahwa seorang imam telah ditunjuk oleh Allah Swt sepeninggal Nabi Muhammad Saw dengan tujuan untuk menegakkan budaya dan hukum-hukum agama dan membimbing umat di jalan kebenaran.²²⁸ Itulah sebabnya, konsep *imâmah* lebih banyak ditemui dalam literatur Syiah. Hal ini kemudian menyebabkan konsep *imâmah* justru lebih banyak ditemui dalam wilayah kajian akidah, termasuk salah satu masalah Ilmu Kalam. Sampai hari ini, di kalangan Syiah terdapat ajaran keimanan kepada imamah yang merupakan bagian tak terpisahkan dari keimanan kepada Allah, Malaikat, Kitab-kitab Allah, Rasul-rasul, Hari Akhir, dan Qadha-Qadar. Singkatnya, pemikiran ini muncul alam ungkapan “Islam sebagai *al-dîn wa al-dawlah*,” Islam adalah agama dan negara. Hal ini tentu sangat penting untuk memberikan penegasan kepada kaum sekuler yang berpandangan bahwa agama adalah agama dan negara adalah negara dan diantara keduanya tidak ada hubungan sama sekali.²²⁹

²²⁷ Ahmad Azhar Basyir, *Refleksi atas Persoalan Keislaman: Seputar Filsafat, Hukum, Politik dan Ekonomi*, Bandung: Mizan, 1994, hal. 57.

²²⁸ Allamah Sayyid Muhammad Husain Thabaththaba’i, *Inilah Islam*, terj. Ahsin Muhammad, cetakan ke-2, Bandung: Mizan, 1996, hal. 116.

²²⁹ Ahmad Azhar Basyir, *Refleksi atas Persoalan Keislaman: Seputar Filsafat, Hukum, Politik dan Ekonomi...*, hal. 58-59.

Menghadapi kontroversi terhadap doktrin *imâmah* ini, Thabaththaba'i memberikan beberapa argumentasi penting:²³⁰ *Pertama*, secara logika dapat dipahami bahwa manusia senantiasa berubah dan Nabi Muhammad Saw pun menyadari hal itu. Sementara itu, manusia pun berganti generasi sesuai dengan zamannya masing-masing, namun proses bimbingan ke arah kebenaran itu tidak dapat berhenti begitu saja selepas wafatnya Nabi Muhammad Saw. Oleh karena itu, untuk mencapai kesempurnaan manusia dalam memahami ajaran-ajaran Allah, diperlukan kepemimpinan yang menjalankan tugas ini secara terus-menerus.

Kedua, orang yang menduduki posisi imam dan menjalankan fungsi imamah ini memerlukan syarat "ma'shûm" atau terpelihara dari kesalahan. Kriteria ini tentu saja bukan perkara mudah, sebab sebagaimana kita tahu bahwa ulama saleh sekalipun, belum tentu memiliki derajat ini. Maka, dengan argumentasi ini, seorang imam adalah orang yang berasal dari kalangan *ahlul bait* yang ditunjuk oleh Nabi Muhammad Saw secara langsung sebagaimana terlihat dalam Al-Qur'an Surat Al-Ahzâb/33 ayat 33:

وَقَرْنَ فِي بُيُوتِكُنَّ وَلَا تَبَرَّجْنَ تَبَرُّجَ الْجَاهِلِيَّةِ الْأُولَىٰ وَأَقِمْنَ الصَّلَاةَ وَآتِينَ الزَّكَاةَ وَأَطِعْنَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ ۚ إِنَّمَا يُرِيدُ اللَّهُ لِيُذْهِبَ عَنْكُمُ الرِّجْسَ أَهْلَ الْبَيْتِ وَيُطَهِّرَكُمْ تَطْهِيرًا ﴿٣٣﴾

Dan hendaklah kamu tetap di rumahmu dan janganlah kamu berhias dan (bertingkah laku) seperti orang-orang jahiliah dahulu, dan laksanakanlah salat, tunaikanlah zakat dan taatilah Allah dan Rasul-Nya. Sesungguhnya Allah bermaksud hendak menghilangkan dosa dari kamu, wahai ahlulbait dan membersihkan kamu sebersih-bersihnya.

Ayat ini, terutama pada ujung ayat, dipahami sebagai salah satu karakteristik seorang imam, yakni *ma'shûm* atau terpelihara dari segala macam kesalahan dan dosa. *Ahlul bait* merupakan kelompok yang memperoleh derajat *ma'shûm* ini. Namun bagi sebagian pendapat, konsep imamah ini lebih bernada politis mengingat sejarah awal kemunculannya, yakni merupakan kekecewaan sebagian umat Islam sepeninggal Nabi Muhammad Saw terhadap tindakan beberapa sahabat. Terlepas dari semua itu, dapat dipahami bahwa konsep imamah lebih bernuansa teologis murni dan doktrinal meskipun dalam praktiknya, seorang imam juga merupakan penguasa tertinggi pemerintahan formal dalam negara yang mengadopsi pola kepemimpinan ini.

²³⁰ Allamah Sayyid Muhammad Husain Thabaththaba'i, *Inilah Islam*, terj. Ahsin Muhammad, cetakan ke-2..., hal. 117.

3. *Imârah*

Konsep yang terakhir adalah *imârah*. *Imârah*. berasal dari kata “amr” yang artinya perintah, persoalan, urusan atau dapat pula dipahami sebagai kekuasaan. Amir adalah orang yang memerintah, orang yang menangani persoalan, orang yang mengurus atau penguasa.²³¹ Itulah sebabnya muncul ungkapan ulama dan *umara*.’ *Umara*.’ disini merupakan istilah untuk menyebut orang-orang yang bertindak sebagai pemimpin legal-formal dalam suatu negara atau sekumpulan manusia. Sementara itu, *imârah* secara harfiah diartikan sebagai lembaga yang memiliki kewenangan memerintahkan sesuatu kepada orang lain. Dalam arti istilah, *imârah* sama dengan imamah dan *khilâfah*. Orang yang memegang jabatan *imârah* ini disebut sebagai amir. Kepala negara dalam Islam sering pula disebut sebagai “amîrul mu’minîn.” Gelar ini mula-mula dipergunakan oleh Umar bin Khaththab yang menggantikan Abu Bakar.²³²

Berbeda dengan kedua konsep sebelumnya, konsep *imârah* justru lebih bernuansa sosial dan hampir-hampir tidak berhubungan dengan aspek doktrin Islam. Sistem nilai dan prinsip-prinsip kepemimpinan seorang amir-lah yang menentukan apakah mekanisme kepemimpinan itu bernuansa Islam atau tidak. Itulah sebabnya, Umar bin Khaththab mencantumkan kata tambahan “mu’minîn”, sebab kata amir saja belum mewakili peristilahan yang berhubungan dengan unsur teologis dalam Islam. Maka, disebabkan makna aslinya yang tidak berhubungan dengan nuansa teologi itu, konsep amir ini justru dapat dipahami lebih umum dalam seluruh pola kepemimpinan. Termasuk penguasa politik pemerintahan, pemimpin organisasi dan perkumpulan dan sebagainya. Dalam proses pemilihannya pun, lebih banyak melibatkan unsur sosial-kemasyarakatan, ketimbang doktrin. Dengan kata lain, legalisasi seorang amir ditentukan oleh kepercayaan orang banyak terhadap seseorang.

Berdasarkan pada tiga analisis dari tipologi kepemimpinan dalam Islam di atas, dapat ditarik kesimpulan: 1) Konsep *khilâfah* lebih bersifat umum, artinya sebagai sebuah konsep, imamah dan imarah tercakup di dalamnya; 2) Masing-masing konsep dapat dipahami dengan pendekatan karakteristik dan berbeda-beda. *khilâfah* lebih bersifat teologis dan sosiologis sekaligus. Teologis karena memiliki relasi kuat dengan tujuan penciptaan manusia sebagai *khalîfah* di muka bumi, sosiologis karena dalam praktiknya proses suksesi itu dilakukan oleh manusia. *Imâmah* murni bersifat teologis karena melibatkan unsur-unsur akidah meski dalam praktiknya menjalankan

²³¹ Thoyib I.M. dan Sugiyanto, *Islam dan Pranata Sosial Kemasyarakatan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002, hal. 183

²³² Ahmad Azhar Basyir, *Refleksi atas Persoalan Keislaman: Seputar Filsafat, Hukum, Politik dan Ekonomi...*, hal. 57.

urusan-urusan bernuansa sosiologis. Sementara itu *imârah* murni bersifat sosiologis, sebab tidak disandarkan pada unsur teologis.

Trilogi kepemimpinan di atas jika dikaitkan dengan kepemimpinan transformasional lebih mengarah pada konsep kepemimpinan *khilâfah*, karena *khilâfah* tidak saja berdimensi teologis tetapi juga sosiologis. Artinya kepemimpinan transformasional yang penulis maksud dalam disertasi ini mensyaratkan adanya landasan teologis dalam setiap aktivitasnya di madrasah sehingga aktivitas kepemimpinan tersebut mengarah kepada model kepemimpinan yang profetik. Beberapa sifat yang kemudian di jadikan prinsip atau menjadi suatu pernyataan fundamental atau kebenaran umum maupun individual yang dijadikan oleh seseorang/kelompok sebagai sebuah pedoman untuk berpikir atau bertindak, dalam kepemimpinan transformasional didasarkan pada sifat-sifat Nabi Muhammad Saw, baik dalam dirinya sebagai Nabi, sebagai pemimpin umat, bahkan ketika Nabi Muhammad Saw sebagai manusia biasa, yaitu, *siddîq*, *amânâh tablîg*, *fathânâh*, dan sebagaimana akan diuraikan pada sub-bab-sub-bab di bawah ini.

B. Prinsip Kepemimpinan Transformasional dalam Al-Qur'an

1. *Shiddîq*

Nabi Muhammad Saw mempunyai banyak sifat yang membuatnya disukai oleh setiap orang yang berhubungan dengannya dan yang membuatnya menjadi pujaan para pengikutnya. Sewaktu mudanya, semua orang Quraisy menamakannya “*shiddîq*” dan “*amîn*”. Nabi Muhammad Saw sangat dihargai dan dihormati oleh semua orang termasuk para pemimpin Mekah. Nabi memiliki kepribadian dan kekuatan bicara, yang demikian memikat dan menonjol sehingga siapapun yang pergi kepadanya pasti akan kembali dengan keyakinan dan ketulusan dan kejujuran pesannya. Hal ini dikarenakan, Nabi Muhammad Saw. hanya mengikuti apa yang diwahyukan pada beliau. Dalam kepemimpinannya berarti semua keputusan, perintah dan larangan beliau agar orang lain berbuat atau meninggalkannya pasti benar karena Nabi bermaksud mewujudkan kebenaran dari Allah Swt.

Nabi Muhammad Saw selalu memperlakukan orang dengan adil dan jujur. Nabi Saw tidak hanya berbicara dengan kata-kata, tetapi juga dengan perbuatan dan keteladanan. Kata-kata beliau selalu konsisten. Tidak ada perbedaan antara kata dan perbuatan. Sebagai pemimpin teladan yang menjadi model ideal pemimpin, Nabi Muhammad Saw dikaruniai empat sifat utama, yaitu: *Shiddîq*, *Amânâh*, *Tablîgh* dan *Fathânâh*. *Shiddîq*, berarti jujur dalam perkataan dan perbuatan, *amânâh*, berarti dapat dipercaya dalam menjaga tanggung jawab. Sedangkan *tablîgh* berarti menyampaikan segala macam kebaikan kepada rakyatnya dan *fathânâh* berarti cerdas dalam mengelola masyarakat.

Dalam hal kejujuran pastinya ada khabar yang menjelaskan tentang seruan Nabi Muhammad Saw. kepada umatnya untuk berlaku jujur di setiap keadaan, dimanapun dan kapanpun itu.

عَنْ عُبَادَةَ بْنِ الصَّامِتِ أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: اضْمَنُوا لِي سِتًّا مِنْ أَنْفُسِكُمْ،
أَضْمَنْ لَكُمْ الْجَنَّةَ، اصْدُقُوا إِذَا حَدَّثْتُمْ، وَأَوْفُوا إِذَا وَعَدْتُمْ، وَأَدُّوا إِذَا أَوْثَقْتُمْ، وَاحْفَظُوا فُرُوجَكُمْ،
وَعُضُّوا أَبْصَارَكُمْ، وَكُفُّوا أَيْدِيَكُمْ.

Dari Ubaidah Ibnu al-Shamit r.a. menuturkan bahwa, Nabi Saw. bersabda: "Jamin untukku enam perkara dari kalian, aku menjamin untuk kalian surga, enam perkara ini adalah: bila berbicara jujurilah, tepatilah janji aaabila kalian berjanji, apabila kalian dipercayai, tunaikanlah amanah, jagalah kemaluan kalian (dari kemaksiatan), palinglah pandangan kalian (dari segala yang diharamkan melihatnya) dan tahanlah tangan kalian (dari mengambil yang haram)". (HR. Imam Ahmad).

Berlandaskan hadits di atas, jika seseorang sudah menjabat maka ia mesti melakukan upaya-upaya good governance seperti transparansi, akuntabilitas, dan responsibilitas atas aktivitas operasional institusi yang dipimpinnya. Pemerintah yang baik adalah sikap dimana kekuasaan dilakukan oleh masyarakat yang diatur oleh berbagai tingkatan negara yang berkaitan dengan sumber-sumber sosial, budaya, politik, serta ekonomi. Dalam praktiknya, pemerintah yang bersih (*clean government*) adalah model pemerintahan yang efektif, efisien, jujur, transparan, dan bertanggung jawab.

Dalam hadits yang lain Nabi Muhammad Saw juga menekankan kepada umatnya untuk senantiasa berada dalam kejujuran dan menjauhi kedustaan dalam bercakap.

حَدَّثَنَا هَنَادٌ حَدَّثَنَا أَبُو مُعَاوِيَةَ عَنْ الْأَعْمَشِ عَنْ شَقِيقِ بْنِ سَلَمَةَ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ مَسْعُودٍ قَالَ
قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ عَلَيْكُمْ بِالصِّدْقِ فَإِنَّ الصِّدْقَ يَهْدِي إِلَى الْبِرِّ وَإِنَّ الْبِرَّ
يَهْدِي إِلَى الْجَنَّةِ وَمَا يَزَالُ الرَّجُلُ يَصْدُقُ وَيَتَحَرَّى الصِّدْقَ حَتَّى يُكْتَبَ عِنْدَ اللَّهِ صِدِّيقًا وَإِيَّاكُمْ
وَالْكَذِبَ فَإِنَّ الْكَذِبَ يَهْدِي إِلَى الْفُجُورِ وَإِنَّ الْفُجُورَ يَهْدِي إِلَى النَّارِ وَمَا يَزَالُ الْعَبْدُ يَكْذِبُ
وَيَتَحَرَّى الْكَذِبَ حَتَّى يُكْتَبَ عِنْدَ اللَّهِ كَذَّابًا

Telah menceritakan kepada kami Hannad, telah menceritakan kepada kami Abu Mu'awiyah dari A'masy dari Syaqiq bin Salamah dari Abdullah bin Mas'ud ia berkata; Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: "Hendaklah kalian bersikap jujur, karena kejujuran itu akan membawa pada

kebaikan, sedangkan kebaikan akan membawa kepada surga. Tidaklah seorang bersikap jujur dan selalu berbuat jujur hingga ia ditulis di sisi Allah sebagai orang yang jujur. Dan hendaklah kalian menjauhi sikap dusta, karena kedustaan itu akan membawa pada kekejian, sedangkan kekejian akan membawa kepada neraka. Dan tidaklah seorang berbuat dusta dan selalu berdusta hingga ia ditulis di sisi Allah sebagai seorang pendusta (HR. Tirmidzi).²³³

Jujur menjauhkan orang dari prasangka, jauh dari kecurigaan, tanpa adanya beban diawal maupun di kemudian hari. Rumusnya sederhana, “Jujur akan mengantarkan kepada kebaikan, dan kebaikan akan mengantarkannya kepada surga”. Dengan kejujuran yang dilandasi sikap istiqamah, seseorang akan mampu melewati badai yang selalu menghadang gerak dan langkahnya.²³⁴ Keutamaan dan kemuliaan sifat benar itu diperkuat dan dijelaskan dalam firman Allah Swt dalam Surat Al-Ahzab/33: 22, yaitu:

وَلَمَّا رَأَى الْمُؤْمِنُونَ الْأَخْزَابَ قَالُوا هَذَا مَا وَعَدَنَا اللَّهُ وَرَسُولُهُ ۖ وَصَدَقَ اللَّهُ وَرَسُولُهُ ۚ وَمَا زَادَهُمْ إِلَّا إِيمَانًا وَتَسْلِيمًا ﴿٢٢﴾

Dan tatkala orang-orang mukmin melihat golongan-golongan yang bersekutu itu, mereka berkata, “Inilah yang dijanjikan Allah dan Rasul-Nya kepada kita”. Dan benarlah Allah dan Rasul-Nya. Yang demikian itu tidaklah menambah kepada mereka, kecuali iman dan kedudukan”.

Mereka membantu Nabi Muhammad Saw mendapatkan rasa hormat dari orang-orang pada masanya. Dia dikenal karena ketulusan dan keadilannya dalam berurusan dengan orang-orang. Cara dia berkomunikasi tidak hanya melalui kata-kata, tetapi melalui tindakan dan contoh juga. Itu sama setiap saat. Tindakan seseorang berbicara lebih keras daripada kata-kata yang dia ucapkan. Ada tujuh kategori individu yang berada di bawah naungan Allah, dan tidak ada naungan kecuali naungan Allah: Imam (pemimpin) yang saleh dan seorang pemuda yang tulus, menurut Abu Hurairah. Allah maha kuasa dan maha mengetahui. Dia selalu memiliki tempat khusus di hatinya untuk masjid. Dua orang yang berkomitmen untuk melayani Tuhan mungkin saling mengasihi tidak peduli bagaimana mereka bersama atau terpisah. Dia menolak, dengan mengatakan: "Aku takut kepada

²³³ Hadits Jami' At-Tirmidzi No. 1894. Kitab Berbakti dan menyambung silaturrahim.

²³⁴ Istiqamah, Dzulfikar Akbar Romadlon, *Sejarah Kebudayaan Islam*, Jawa Timur: UMSIDA Press, 2019, hal. 21.

Allah," ketika diundang untuk melakukan perzinahan oleh seorang wanita bangsawan yang menarik. Memberi sedekah secara sembunyi-sembunyi, sehingga tangan kiri tidak mengetahui apa yang dilakukan tangan kanan. Orang yang mengingat Allah adalah satu-satunya orang yang menangis. Menurut (HR. Bukhari dan Muslim).

Allah Swt. akan melindungi tujuh jenis individu, tetapi hadits ini menekankan karakter orang pertama—pemimpin yang saleh—yang paling penting dalam konteks ini. Karakter pemimpin yang adil adalah tonggak untuk semua manfaat umat manusia, dan kami tidak ingin meremehkan pentingnya enam karakter sebelumnya dengan cara apa pun! Tidak ada yang bisa membimbing kita keluar dari lubang yang dalam ini tanpa keadilan.

2. *Amānāh*

Syariat Islam yang dibawa oleh Nabi Muhammad Saw bersifat komprehensif bahkan universal. Pendekatan komprehensif merangkum semua aspek kehidupan manusia, termasuk ritual (ibadah) dan sosial (muamalat). Meskipun dimungkinkan untuk menerapkan cara-cara universal kapan saja dan di mana saja dengan selalu mempromosikan kepatuhan kepada Allah dan kepatuhan. Ketaatan manusia dan ketundukan kepada Allah Swt adalah alasan mengapa manusia diciptakan. Kekhalifahan manusia di bumi juga merupakan tujuan penciptaan manusia dan pada saat yang sama, hanya manusia yang mau menerima *amānāh*. Allah dengan moralitas agama yang dimiliki, yaitu manusia dapat dengan bebas memilih dan mau menuruti Allah, yang memerintahkannya.

Selanjutnya adalah terkait dengan *amānāh*. Manusia telah diberi *amānāh* oleh Allah *amānāh* untuk menjadi wakil Allah di bumi untuk menjalankan perintah Allah. Sebagaimana firman Allah dalam Surat Al-A'raf/7 ayat 10:

وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ ﴿١٠﴾

Dan sungguh, Kami telah menempatkan kamu di bumi dan di sana Kami sediakan (sumber) penghidupan untukmu. (Tetapi) sedikit sekali kamu bersyukur.

Ayat ini menjelaskan bahwa Allah menciptakan tempat dan menyediakan segala sesuatu agar manusia dapat tumbuh dan berkembang. Agar segala sesuatu yang di bumi dapat dimanfaatkan oleh manusia, Allah memberikan segala agar mampu memenuhi segala kebutuhannya. Pandangan yang tersirat dalam ayat ini adalah adanya suatu keserasian antara pemberi

nikmat (Allah) dengan manusia, disini manusia diminta untuk menjaga *amānāh* ini dengan cara menjaganya dan mensyukurinya.²³⁵

Amānāh dapat dibagi menjadi dua kategori: kemampuan manusia untuk mengembangkan sifat-sifat Tuhan dalam diri mereka sendiri, dan kemampuan manusia untuk mengembangkan sifat-sifat Tuhan dalam diri orang lain. Kedua, bagaimana sumber daya bumi dapat dikelola?²³⁶ Agar manusia dapat mewujudkan seluruh potensinya, ia harus mampu mengembangkan sifat-sifat ketuhanan di dalam dirinya, yang meliputi fitrahnya dan kebebasannya untuk melakukan apa yang diinginkannya.

Semua itu dilakukan dalam rangka menyempurnakan sifat-sifat Tuhan yang melekat pada dirinya, agar dapat memusatkan pemujaan hanya kepada-Nya. Ini menyiratkan bahwa manusia telah diberi tanggung jawab untuk melestarikan alam, termasuk semua potensi yang melekat padanya, untuk memastikan penggunaan dan pemeliharannya secara berkelanjutan untuk kepentingan semua orang. Sehingga pengertian dapat diberi makna baru, yaitu mengurus urusan seseorang sesuai dengan amanah yang diberikan Tuhan kepada manusia.

Dari sini pendidikan Islam ditujukan untuk membantu orang memenuhi kewajiban mereka dengan membantu mereka mencapai potensi mereka sehingga manusia dapat mengatur alam secara efektif. Harus ada muatan dalam kurikulum pendidikan Islam yang membantu peserta didik mempersiapkan perannya sebagai khalifah.

Iman Tuhan kepada manusia disalahgunakan karena sifat-sifat yang tidak diinginkan dari manusia yang membuat mereka mengutamakan keinginan dan mengabaikan Tuhan. Amanah ini telah disalahgunakan oleh umat manusia, dan dengan demikian Allah menurunkan wahyu yang disampaikan kepada kita oleh para rasul untuk membantu kita menjalankan tugas kita dengan tepat.

Khalīfah dan *amānāh* harus terintegrasi dalam diri manusia. *Khalīfah* mengandung tiga makna, yaitu: 1) Umat manusia sebagai makhluk yang menggantikan makhluk lain yang telah menempati bumi ini. Dipercayai bahwa makhluk itu adalah jin; 2) Kekhalifahannya bermakna kumpulan manusia menggantikan yang lain; 3) Proses penggantian itu bermakna lebih penting. *khalīfah* itu bukan sekadar seorang menggantikan orang lain, tetapi ia (manusia) adalah pengganti Allah. Allah datang lebih dulu, *khalīfah* bertindak dan berbuat sesuai dengan perintah Allah.²³⁷ Apalagi kata khalifah dalam konteks Surat Al-Baqarah/2: 30 mempunyai dua makna, yaitu: 1) Sebagai pengganti Allah untuk melaksanakan titahnya di muka bumi; 2)

²³⁵ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. 5..., hal. 19.

²³⁶ Hasan Langgulung, *Manusia dan Pendidikan...*, hal. 6-7.

²³⁷ Hasan Langgulung, *Manusia dan Pendidikan...*, hal. 74-75.

Pemimpin, yang disertai tugas untuk memimpin diri dan makhluk lainnya serta memakmurkan dan mendayagunakan alam semesta bagi kepentingan manusia secara keseluruhan.²³⁸

Manusia dapat dikatakan sebagai *khalifah* apabila memiliki potensi-potensi yang disyaratkan. Al-Qur'an menyatakan bahwa ada empat ciri yang dimiliki manusia sebagai khalifah yaitu:

- a. Pada fitrahnya manusia adalah baik semenjak dari awal. Ia tidak mewarisi dosa Adam As. meninggalkan surga.
- b. Al-Qur'an mengakui kebutuhan-kebutuhan biologis yang menuntut pemuasan. Badan hanyalah satu unsur ke mana ditambahkan sesuatu dengan yang lain yaitu roh. Interaksi antara badan dan roh menghasilkan khalifah.
- c. Kebebasan kemauan, yaitu kebebasan untuk memilih tingkah lakunya sendiri. Khalifah itu menerima dengan kemauan sendiri amanah yang tidak dapat dipikul oleh makhluk-makhluk lain.
- d. Akal, yang membolehkan manusia membuat pilihan yang betul dan salah.²³⁹

Allah menciptakan manusia ini sebagai badan yang kasar tetapi ruhnya halus. Sebagaimana firman Allah dalam Surat Al-Sajdah/32: 6-9:

ذَٰلِكَ عِلْمُ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ الْعَزِيزُ الرَّحِيمُ ﴿٦﴾ الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ ۖ وَبَدَأَ خَلْقَ الْإِنسَانِ مِنْ طِينٍ ﴿٧﴾ ثُمَّ جَعَلَ نَسْلَهُ ۖ مِنْ سُلَالَةٍ مِّنْ مَّاءٍ مَّهِينٍ ۚ ﴿٨﴾ ثُمَّ سَوَّاهُ وَنَفَخَ فِيهِ مِنْ رُّوحِهِ ۖ وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ ۚ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ ﴿٩﴾

Yang demikian itu ialah Tuhan yang mengetahui yang ghaib dan yang nyata, yang Maha Perkasa lagi Maha Penyayang. Yang membuat segala sesuatu yang Dia ciptakan sebaik-baiknya dan yang memulai penciptaan manusia dari tanah. Kemudian Dia menjadikan keturunannya dari saripati air yang hina. Kemudian Dia menyempurnakan dan meniupkan ke dalamnya roh (ciptaan)-Nya dan Dia menjadikan bagi kamu pendengaran, penglihatan dan hati; (tetapi) kamu sedikit sekali bersyukur.

Kata (احسن) *ahsana* pada ayat di atas berarti membuat sesuatu menjadi baik. Kebaiikannya diukur pada potensi dan kesiapannya secara sempurna mengemban fungsi yang dituntut darinya. Ayat di atas menyatakan bahwa Allah swt. telah menciptakan semua ciptaan-Nya dalam keadaan baik, yakni diciptakan-Nya secara sempurna agar masing-masing dapat berfungsi sebagaimana yang dikehendaki-Nya. Semua diciptakan sebaik dan

²³⁸ Samsul Nizar, *Filsafat Pendidikan Islam: Pendekatan Historis, Teoritis, dan Praktis* Jakarta: Ciputat Press, 2002, hal. 18.

²³⁹ Hasan Langgulung, *Manusia dan Pendidikan...*, hal. 57-58.

sesempurna mungkin. Manusia diberi potensi agar dapat menjalankan tugasnya sebagai *khalifah* dan disaat yang sama, manusia juga di uji, dan untuk ujian itu mereka pun diberi potensi sehingga pada akhirnya manusia berpotensi untuk menjadi baik dan buruk. Manusia yang mengabaikan potensi baiknya dan mengikuti potensi buruk, gagal dalam ujian dan itulah yang menjadi setan. Sebaliknya, adalah manusia yang utuh dan yang berhasil lulus dalam ujian. Demikian Allah menciptakan semua makhluk dalam keadaan sempurna sesuai dengan tujuan dan fungsi yang diembannya. Dengan demikian, tidaklah benar jika dikatakan bahwa manusia adalah makhluk Allah yang paling sempurna. Semua makhlukNya sempurna. Manusia adalah makhluk yang ditundukkan kepadanya alam raya, sebagai sarana untuk mengemban tugasnya.²⁴⁰

Dilihat dari proses penciptaannya, Al-Qur'an menyatakan bahwa proses penciptaan manusia berasal dari tanah yaitu penciptaan Nabi Adam As, kemudian keturunan Nabi Adam As berasal dari sari pati air yang hina, hal ini menunjukkan bahwa manusia memiliki unsur materi yang bersifat keduniaan. Karenanya manusia memiliki kebutuhan-kebutuhan biologis yang harus terpenuhi seperti kebutuhan pada air, makanan dan seksual. Kebutuhan-kebutuhan ini serupa dengan kebutuhan -kebutuhan yang juga ada pada hewan. Dorongan-dorongan asal mestilah dipuaskan. Al-Qur'an memerintahkan manusia makan dan minum. Sebab ditekankan pemuasan dorongan-dorongan asal itu adalah karena pemuasan itu sangat berkaitan dengan peranan yang akan dimainkan oleh khalifah, sedang dorongan seksnya sangat penting bagi kelanjutan hidup umat manusia.²⁴¹ Di samping manusia terdiri dari unsur materi/jasmani manusia juga terdiri dari unsur rohani (*qalbu, ruh, nafs* dan *aql*),²⁴² yang mengharuskan manusia memenuhi kebutuhan rohaninya. Dalam pemenuhan kebutuhan ini dilakukan melalui agama dengan melaksanakan ibadah-ibadah yang menghubungkan manusia dengan Tuhannya.

Bagi Langgulang tingkah laku manusia adalah akibat dari interaksi roh dan badan. Walaupun manusia mempunyai roh dan badan tetapi ia dipandang sebagai suatu pribadi yang terpadu. Tingkah laku tidak dapat dikatakan berkenaan dengan ruh saja atau badan saja. Bersembahyang dan naik haji yang biasa dianggap bersifat kerohanian tidak dapat dilaksanakan tanpa kerjasama dengan badan dengan cara tertentu sebaliknya kepuasan kebutuhan-kebutuhan biologis tak mungkin berlaku tanpa turut sertanya ruh. Khalifah yang memiliki fitrah yang baik tidak dilaknati bila ia memuaskan kebutuhan-kebutuhannya, malah ia harus berbuat demikian agar ia dapat

²⁴⁰ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. 11..., hal. 184.

²⁴¹ Hasan Langgulang, *Manusia dan Pendidikan...*, hal.78.

²⁴² Abidin Ibn Rusn, *Pemikiran al-Ghazali Tentang Pendidikan...*, hal. 31.

mencapai kedudukannya dengan cara ini, tidak bertentangan dengan fitrahnya, kedua-duanya dapat berjalan bersamaan.²⁴³

Pemikiran Hasan Langgulung di atas dapat dipahami bahwa manusia terdiri dari dua unsur yaitu jasmani dan rohani keduanya terpadu dan saling kekerkaitan, menjadikan manusia memiliki kebutuhan dan kecenderungan akan kedua unsur tersebut maka dalam pemenuhan kebutuhan manusia harus pula melingkupi kedua unsur tersebut. Di antara cara yang dapat membantu untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan jasmani adalah memberi anak-anak makanan yang sehat dan cukup kandungan gizinya, juga harus diperhatikan upaya memberikan pencegahan terhadap penyakit yang biasa menyerang anak-anak. Membiasakan anak-anak berolah raga untuk melatih otot-otot dan anggota tubuh lainnya dan yang terpenting adalah menjaga kebersihan lingkungan anak-anak yang menjadi kediaman mereka. Kemudian untuk mengembangkan ruhani (*qalbu, ruh, nafs* dan *aql*) manusia melalui pendidikan ruhaniah dapat dilakukan dengan cara, seperti:

- a. Memberikan pendidikan Islami untuk mengenal Allah Swt.
- b. Kurikulum pendidikan Islam ditetapkan dengan mengacu pada petunjuk Allah yang bersumber dalam Al-Qur'an dan Sunnah.
- c. Pendidikan diarahkan untuk mampu mengemban amanah berupa tugas sebagai hamba Allah dan sebagai khalifah Allah Pendidikan tidak berakhir sampai usia berapapun, untuk itu pendidikan diarahkan pada Pendidikan seumur hidup.²⁴⁴

Eksistensi roh bagi manusia dalam kehidupannya mampu mengangkat derajat dirinya di hadapan Allah karena roh hakikatnya bersifat *rabbani* (ketuhanan), yang lebih cenderung untuk menuju kepada Allah dan bersifat spiritual, hal ini berbeda dengan jasmani yang cenderung kepada materi sebagai sifat dasarnya dari tanah. Namun keduanya harus terpenuhi kebutuhannya secara seimbang.

Kebebasan manusia, yaitu kebebasan kemauan untuk memilih tingkah lakunya sendiri. Kebebasan dalam pengertian umum berarti: Kemerdekaan dan kebebasan dari segala belenggu kebendaan dan kerohanian yang tidak sah yang terkadang dipaksakan kepada manusia, tanpa alasan yang benar, pada kehidupan sehari-hari, yang menyebabkan ia tidak sanggup menikmati hak-haknya yang wajar, dari segi sipil, agama, pemikiran, politik, sosial dan ekonomi.²⁴⁵

Dari definisi di atas maka dapat dipahami bahwa kebebasan di sini adalah memberikan keleluasaan bagi manusia untuk berpikir, berbuat, dalam

²⁴³ Hasan Langgulung, *Manusia dan Pendidikan...*, hal.79.

²⁴⁴ Muhaimin dan Abdul Mujib, *Pemikiran Pendidikan Islam...*, hal. 29.

²⁴⁵ Haidar Putra Daulay, Zaini Dahlan, Aimanun, Akublan Siregar, "Manusia dalam Pendidikan Islam Menurut Hasan Langgulung", dalam *Islamic Education*, Vo. 1, No. 1, Tahun 2021, hal. 11-20.

kehidupannya sehari-hari, namun kemerdekaan di sini tidaklah berlaku mutlak, karena manusia sendiri memiliki keterbatasan baik waktu, ruang dan daya pikir. Islam sendiri mewajibkan orang Islam untuk berusaha keras meraih kebebasan dari belenggu penyembahan selain Allah, perbudakan dan penganiayaan orang lain.

Menurut Langgulang, kemerdekaan yang dimiliki oleh manusia tidaklah mutlak. Malah adanya manusia sebagai khalifah Allah sudah cukup untuk menafikan wujudnya kebebasan mutlak. Manusia yang memiliki kebebasan kemauan tidak dapat menentukan untuk dirinya sendiri kuasa-kuasa asal apapun yang dimilikinya. Setiap manusia memiliki ajal yang terbatas, tak dapat ia memanjangkan atau memendekannya. Tetapi sebaliknya, sebab ia adalah khalifah Allah maka ia mengangkat dirinya dari segala macam penghambaan kecuali kepada Allah.²⁴⁶ Pentingnya kebebasan bagi manusia adalah jalan yang benar untuk memperoleh kebahagiaan. Dengan adanya kebebasan maka tercipta semangat dan kreativitas manusia, serta ia dapat mengembangkan daya ciptanya dengan baik.²⁴⁷ Namun kebebasan yang dimiliki manusia harus terkontrol dan terarahkan sehingga membawa dampak yang positif bukan negatif. Lebih lanjut, anggulang menyatakan bahwa prinsip-prinsip yang mendasari kebebasan adalah sebagai berikut:

Pertama, Prinsip keadilan dan persamaan, kebebasan tidak mungkin terlaksana tanpa adanya rasa keadilan dan persamaan; *Kedua*, kebebasan yang disertai rasa toleransi, lemah-lembut, persaudaraan, saling kasih mengasihi tetapi tegas, kontrol dan adanya kekuatan undang-undang; *Ketiga*, kebebasan yang disertai dengan adanya harga diri, apabila harga diri manusia tidak dihormati maka ia akan merasa terhina. Dengan harga diri inilah akan muncul segala keutamaan dan kebaikan, dan dengan itu akan menghilangkan segala kejahatan dan dosa; *Keempat*, kebebasan yang menyelaraskan antara individu dan masyarakat, menggabungkan antara kemaslahatan individu dan kemaslahatan masyarakat. Antara keduanya dianggap memiliki kekuatan yang saling bertalian lengkap melengkapi satu sama lain, sehingga ia dapat menjalankan kebebasannya dengan menghormati kebiasaan masyarakat sekitarnya; *Kelima*, kebebasan individu, menurut Islam adalah kebebasan setiap sistem atau aturan yang masuk akal, akan berakhir manakala bermula kebebasan orang lain. Kebebasan sama sekali tidak bermakna apabila manusia berbuat apa yang ia inginkan dan meninggalkan apa yang tidak ia inginkan, apabila ia mengukung kebebasan orang lain demi kebebasan

²⁴⁶ Hasan Langgulang, *Manusia dan Pendidikan...*, hal. 80.

²⁴⁷ Hasan Langgulang, *Beberapa Pemikiran Tentang Pendidikan Islam...*, hal. 55.

dirinya sendiri; *Keenam*, kebebasan tidak dapat terlaksana kecuali dalam rangka agama, akhlak, tanggung jawab, akal dan keindahan.²⁴⁸

Kaitannya dengan pendidikan Islam kebebasan yang dimiliki manusia amat penting untuk diperhatikan, sebab dengan kebebasan menjadikan manusia dapat mengoptimalkan pengembangan fitrahnya di dalam proses belajar mengajar dengan memberikan kebebasan dalam berpikir, berpendapat, berkreasi serta kebebasan dalam mengaktualisasikan dirinya. Akal merupakan potensi manusia yang paling penting. Itulah yang mendasari pentingnya akal dalam memahami rukun iman.

Dalam Al-Qur'an kata '*aql*' dengan berbagai bentuknya banyak disebut, seperti kata *ta'qilun/ya'qilun*, terdapat sebanyak 46 ayat, kemudian 14 ayat yang menyebutkan kata *tafaqqarun*, 13 ayat yang menyatakan *yafqahum*. Ayat-ayat ini menganjurkan untuk berfikir atau peringatan bagi orang yang berfikir.²⁴⁹

Kata '*aql*' tidak pernah muncul dalam Al-Qur'an sebagai kata benda abstrak (masdar). tetapi sebagai katakata kerja, dengan berbagai bentuknya. Semuanya menunjukkan aspek pemikiran pada manusia, seperti surat di atas (*ta'qilun*).²⁵⁰ Berakal menurut Hasan Langgulung, bukan sekadar kecerdasan tetapi kesanggupan membedakan yang baik dari yang buruk dengan memikirkan kejadian langit dan bumi. Sedangkan fungsi akal adalah mencegah manusia supaya jangan menghancurkan diri sendiri. Hal inilah yang belum dikembangkan oleh pendidikan modern.²⁵¹

Dalam memahami tentang akal Hasan Langgulung tidak hanya melihat bahwa akal identik dengan kecerdasan tetapi jauh dari itu bahwa akal bagi Langgulung harus mampu membedakan yang baik dan yang buruk, dan untuk mampu membedakan yang baik dan buruk maka harus memahami tolak ukur dalam menilai kebenaran, dalam Islam yaitu dengan Al-Qur'an dan al-hadits. Islam menurut Hasan Langgulung memberikan jawaban yaitu dengan ihsan, Nabi Muhammad Saw menjelaskan arti Ihsan ialah "bahwa engkau menyembah Allah seperti engkau melihat Dia, sebab kalau engkau tidak melihat Dia niscaya Dia melihat engkau". Itulah cara mengembangkan hati nurani (*super-ego*), yaitu bahwa segala tingkah laku (*behavior*) kita berada di bawah pengawasan Allah Swt.²⁵² Akal, jiwa dan jasmani manusia merupakan unsur totalitas sebagai potensi dasar manusia dan bisa dididik dan dikembangkan sehingga manusia dapat mengoptimalkan potensi-potensi

²⁴⁸ Hasan Langgulung, *Beberapa Pemikiran Tentang Pendidikan Islam...*, hal. 61-79.

²⁴⁹ Abdurahman An-Nahlawi, *Pendidikan Islam di Rumah, Sekolah dan Masyarakat* Jakarta: Gema Insani Press, 1995, hal. 125.

²⁵⁰ Hasan Langgulung, *Asas-asas Pendidikan Islam...*, hal. 272.

²⁵¹ Hasan Langgulung, *Pendidikan dan Peradaban Islam...*, hal. 225.

²⁵² Hasan Langgulung, *Pendidikan dan Peradaban Islam...*, hal. 227.

akal, jiwa dan jasmaninya agar memberi dampak dan manfaat yang baik bagi manusia itu sendiri.²⁵³

Disinilah hubungan antara *Khalīfah* dan *amānāh*, yaitu ketika manusia diberi segala potensi untuk menjadi pemimpin di muka bumi, manusia diberi segala potensi dan harus memanfaatkannya dengan baik. Dalam proses pendidikan Islam akal memiliki peran yang amat penting dalam menerima, mengolah dan memanfaatkan pengetahuan yang didapatkan. Maka dalam merumuskan materi pendidikan Islam harus berisikan materi yang relevan dengan tujuan Pendidikan Islam, didasarkan pada pandangan ajaran Islam yang sarat dengan kebenaran. Lebih lanjut, rumusan Pendidikan Islam tersebut akan mendorong peserta didik tidak hanya cerdas tetapi mengerti dan paham membedakan yang salah dan yang benar, kecerdasannya berbanding lurus dengan akhlak baiknya.

3. *Tablīgh*

Panggilan menjadi seorang rasul bagi Nabi Muhammad Saw ketika berusia 40 tahun adalah bukti bahwa Nabi Muhammad Saw seorang penyampai risalah Tuhan. Kunjungan Malaikat Jibril yang memerintahkan beliau membaca wahyu dari Allah, ternyata juga merupakan pemberitahuan pengangkatannya menjadi seorang Nabi dan Rasul. Tidak ada surat keputusan atau simbol lain yang dapat beliau tunjukkan sebagai bukti kerasulannya. Wahyu pertama yang turun pada tanggal 17 Ramadhan, yakni Surat Al-Alaq ayat 1-5 adalah sebagai buktinya. Sejak itulah beliau menjadi utusan Allah swt. dengan tugas menyeru, mengajak dan memperingatkan manusia agar hanya menyembah kepada Allah swt. Tugas itu bermakna pula beliau harus memimpin dakwah (da'i) manusia ke jalan yang lurus dan berhenti dari kesewenang-wenangan dengan mendustakan Allah swt.

Satu istilah yang disandang Nabi Muhammad Saw. pemberian Allah yaitu *mundhīr* (pemberi peringatan) diutusnya Nabi Muhammad Saw, sebagai orang yang memberi peringatan yakni untuk membimbing umat, memperbaiki dan mempersiapkan manusia untuk mencapai kebahagiaan dunia dan akhirat. Predikat *mundhīr* yang disandang menuntut beliau untuk menguasai informasi agar dapat memimpin umatnya serta bertugas untuk menyampaikan (*tablīgh*) risalah kepada manusia.²⁵⁴ Tiap-tiap orang yang beriman wajib meyakinkan bahwa Allah telah mengutus beberapa Rasul dari golongan manusia sendiri untuk menyampaikan pelajaran kepada umatnya dan apa saja yang diperintahkan kepadanya untuk menyampaikannya serta

²⁵³ Susanto, *Pemikiran Pendidikan Islam*, Jakarta: Amzah, 2009, hal. 38.

²⁵⁴ Hasyim Haddade, "Dimensi Profetik Nabi Muhammad Saw. dalam Berdakwah (Analisis terhadap QS. Al-Ahzab/33: 45-46)", dalam *Jurnal Tafseer*, Vol. 8, No. 1 Tahun 2020, hal. 1-17.

menjelaskan hukum-hukum yang berkenaan dengan perbuatan-perbuatan yang mulia dan sifat-sifat yang dituntut bagi mereka untuk mengerjakan.

Penyelenggaraan proses dakwah yang dilakukan Nabi Muhammad Saw itu benar-benar dihasilkan dari hasil pemikiran dan perhitungan yang cermat mengenai beberapa kejadian yang akan terjadi serta melakukan pengamatan-pengamatan terhadap situasi dan kondisi yang ada. Disamping itu, Nabi Muhammad Saw juga sangat memerhatikan cara-cara yang teratur dan logis untuk mengungkapkan permasalahan yang hendak mereka sampaikan. Hal ini terlihat ketika akan melakukan dakwahnya, mula-mula menentukan tempat yang kondusif, memanggil orang-orang yang akan diseru, kemudian beliau mengungkapkan persoalan yang tidak mungkin diperselisihkan oleh siapa pun.²⁵⁵

Uraian di atas semakin jelas bahwa Nabi Muhammad Saw. diutus dan diangkat menjadi pemimpin umat manusia oleh Allah Swt. Melebihi pemimpin-pemimpin yang telah ada seperti halnya Nabi-Nabi yang terdahulu. Tugas menyampaikan wahyu adalah karakteristik beliau sebagai manajer yang memiliki sifat tabligh (menyampaikan), dan dari uraian diatas kita juga dapat melihat bahwa Nabi Saw adalah seorang manajer yang sangat menguasai akan informasi. Inilah yang menyebabkan keberhasilan manajerial Nabi Muhammad saw.²⁵⁶

Tabligh merupakan sifat Rasul yang ketiga, cara dan metodenya agar ditiru. Sasaran pertama adalah keluarga beliau, lalu berdakwah ke segenap penjuru. Sebelum mengajarkan sesuatu, beliau yang terlebih dahulu melakukannya. Sifat Ini adalah sebuah sifat Rasul untuk tidak menyembunyikan informasi yang benar apalagi untuk kepentingan umat dan agama. Nabi tidak pernah sekalipun menyimpan informasi berharga hanya untuk dirinya sendiri. Beliau sering memberikan berita gembira mengenai kemenangan dan keberhasilan yang akan diraih oleh pengikutnya di kemudian hari. Rasulullah saw pernah didatangi oleh seorang perempuan hamil yang mengaku telah berbuat zina. Si perempuan menyampaikan penyesalannya kepada Rasul dan berharap diberikan sanksi berupa hukum rajam.

Akuntabilitas berkaitan dengan sikap keterbukaan (transparansi) dalam kaitannya dengan cara kita mempertanggungjawabkan sesuatu di hadapan orang lain. Salah satu ciri kekuatan komunikasi seorang pemimpin adalah keberaniannya menyatakan kebenaran meskipun konsekuensinya

²⁵⁵ Isman Iskandar, "Perjalanan Dakwah Nabi SAW", dalam *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah FDIK IAIN Padangsidempuan*, Vol. 1, No. 2, Tahun 2019, hal. 321-344.

²⁵⁶ Ahmad Anas, Hendri Hermawan Adinugraha, "Dakwah Nabi Muhammad terhadap Masyarakat Madinah Perspektif Komunikasi Antarbudaya", dalam *Academic Journal for Homiletic Studies*, Vol. 11, No. 1, Tahun 2017, hal. 53-72.

berat. Beliau sangat tegas pada orang yang melanggar hukum Allah, namun sangat lembut dan memaafkan bila ada kesalahan yang menyangkut dirinya sendiri. Dalam istilah Arab dikenal ungkapan, “kul al-haq walau kāna murrān”, katakanlah atau sampaikanlah kebenaran meskipun pahit rasanya.²⁵⁷

Islam harus dijadikan pedoman hidup bagi setiap manusia yang menginginkan kemuliaan tidak sekadar di mata manusia tetapi di sisi Allah swt. Manusia merupakan makhluk sosial yang hidup bermasyarakat tidak dapat dihindari pasti membutuhkan orang lain dalam menjalani hidup. Mustahil ada manusia yang dapat hidup sendiri tanpa bantuan dari orang lain, untuk itu mereka membentuk satu kelompok sambil mengaktualisasikan dirinya untuk menemukan jati dirinya. Setiap orang sebagai individu memerlukan bantuan orang lain.

Setiap orang akan terlihat kelebihan dan kekurangan masing-masing. Setiap orang mempunyai keinginan, kehendak, pikiran, pendapat, kebutuhan, sifat tingkah laku dan lain-lain yang berbeda-beda. Namun di antara yang berbeda itu terdapat juga yang sama atau memiliki kesamaan sehingga menjadi motivasi untuk mewujudkan kelompok atau organisasi yang memungkinkan orang untuk tergabung di dalamnya meningkatkan efektivitas, memanfaatkan kesamaan itu untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam kondisi seperti itu, perbedaan di antara sekelompok orang yang memiliki kesamaan akan memunculkan orang yang akan menjadi pemimpin atau manajer, pemimpin diantara sejumlah orang yang lebih banyak, sebagai pihak yang memerlukan pimpinan. Misalnya kesamaan agama, ideologi, pekerjaan, suku, profesi, minat, hobi dan lain-lain memberikan motivasi sejumlah orang untuk membentuk kelompok atau organisasi. Di antara orang-orang itu terdapat seseorang atau beberapa orang yang tampil menjadi pemimpin, yang tampil sebagai manajer, karena memiliki kelebihan-kelebihan terutama berupa kemampuan mewujudkan kepemimpinan.²⁵⁸

Kepemimpinan sebagai “pengaruh antar pribadi yang dilaksanakan dalam satu situasi dan diarahkan melalui komunikasi, menuju pencapaian tujuan atau tujuan tertentu”. Jadi, dalam hal ini nampak bahwa adanya hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin karena dalam komunikasi pasti melibatkan dua unsur. Dalam hal ini pemimpin dan yang dipimpin (bawahan), keduanya saling menunjang dan bergantung yang terikat atau

²⁵⁷ Faiqotul Mala, “Mengkaji Tradisi Nabi Sebagai Paradigma Dakwah Yang Ramah”, dalam *Dakwatuna: Jurnal Dakwah dan Komunikasi Islam*, Vol. 6, No. 1, Tahun 2020, hal. 104-127.

²⁵⁸ Icol Dianto, “Peranan Dakwah dalam Proses Pengembangan Masyarakat Islam”, dalam *Jurnal HIKMAH*, Vol. 12, No. 1, Tahun 2018, hal. 98-118.

yang mengikatkan diri dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.²⁵⁹

Tanpa adanya komando yang didasarkan atas waktu perencanaannya dan kebijaksanaan yang jelas, maka jangan diharapkan tujuan akan dapat dicapai dengan baik. Bahkan bisa terjadi kesemrawutan dan anarkis dalam pekerjaan yang membuat arah tindakan menjauhi tujuan. Pada titik inilah kewajiban untuk menaati kebijakan pemimpin dalam peraturan yang telah ditetapkan tidak bisa ditawar-tawar dan menjadi sebuah kewajiban bawahan untuk menaati pemimpin itu.²⁶⁰ Sebagaimana Allah Swt telah berfirman dalam Surat al-Nisa/4: 59:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

Wahai orang-orang yang beriman! Taatilah Allah dan taatilah Rasul (Muhammad), dan Ulil Amri (pemegang kekuasaan) di antara kamu. Kemudian, jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.

Pendapat ulama berbeda-beda tentang makna kata (اولى الامر) *ulī al-amr*. Dari segi bahasa, (ولى) *ulī* adalah bentuk jamak dari (ولى) *waliy* yang berarti pemilik atau yang mengurus dan menguasai. Bentuk jamak dari kata tersebut menunjukkan bahwa mereka itu banyak, sedang kata (الامر) *al-amr* adalah perintah atau urusan. Dengan demikian, *ulī al-amr* adalah orang-orang yang berwewenang mengurus urusan kaum muslimin. Mereka adalah orang-orang yang diandalkan dalam menangani persoalan-persoalan kemasyarakatan. Mereka adalah para penguasa/pemerintah. Ada juga yang menyatakan bahwa mereka adalah ulama, dan pendapat ketiga menyatakan bahwa mereka adalah yang mewakili masyarakat dalam berbagai kelompok dan profesinya.

Perlu dicatat bahwa kata *al-amr* berbentuk *makrifat* atau *difinite*. Ini menjadikan banyak ulama membatasi wewenang pemilik kekuasaan itu hanya pada persoalan-persoalan kemasyarakatan, bukan persoalan akidah

²⁵⁹ Raihan, "Kepemimpinan di dalam Manajemen Dakwah", dalam *Jurnal Al-Bayan*, Vol. 21, No. 30, Tahun 2014, hal. 35-48.

²⁶⁰ Muhamad Khoirul Umam, "Imam Para Nabi: Menelusur Jejak Kepemimpinan Dan Manajerial Nabi Muhammad Saw", dalam *Jurnal al-Hikmah*, Vol. 6, No. 1, Tahun 2018, hal. 59-74.

atau keagamaan murni. Selanjutnya, karena Allah memerintahkan umat Islam taat kepada mereka, maka ini berarti bahwa ketaatan tersebut bersumber dari ajaran agama, karena perintah Allah adalah perintah agama. Di sisi lain, bentuk jamak pada kata *ulī* dipahami oleh sementara ulama dalam arti mereka adalah kelompok tertentu, yakni satu badan atau lembaga yang berwewenang menetapkan dan membatalkan sesuatu, seperti pengangkatan kepala negara, pembentukan undang-undang dan hukum.

Menurut Shihab, bentuk jamak itu tidak mutlak dipahami dalam arti badan atau lembaga yang beranggotakan sekian banyak orang, tetapi bisa saja mereka terdiri dari orang perorang, yang masing-masing memiliki wewenang yang sah untuk memerintah dalam bidang masing-masing. Ketika menjalankan tugas tersebut, dia berfungsi sebagai salah seorang *ulī al-amr*. Wewenang yang diperoleh, baik sebagai badan maupun perorangan, bisa bersumber dari masyarakat yang akan diatur urusan mereka. Disebabkan adanya pada orang-orang tertentu sifat-sifat dan kriteria terpuji, sehingga mereka menjadi teladan dan rujukan masyarakat dalam bidangnya. Ulama dan cendekiawan yang jujur adalah orang-orang yang memiliki otoritas di bidangnya. Bagi mereka, tidak perlu ada penunjukan dari siapa pun, karena ilmu dan kejujuran tidak memerlukan. Masyarakat sendiri dengan meneladani dan merujuk kepada mereka dan berdasarkan pengalaman masyarakat selama ini, yang langsung memberi wewenang tersebut secara faktual, walau tidak tertulis.²⁶¹

Ayat ini dengan jelas memerintahkan semua manusia untuk taat dan patuh kepada seorang pemimpin, baik dalam segala level kehidupan asalkan pemimpin yang kita ikuti tersebut tidak keluar dari ajaran serta hukum-hukum yang terkandung di dalamnya. Apabila terjadi perselisihan diantara mereka hendaklah dikembalikan kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul-Nya (Sunnah). Kepemimpinan dari sudut agama Islam secara sederhana oleh setiap pemimpin harus dijalankan sebagai rangkaian kegiatan atau proses menyeru agar orang lain di lingkungan masing-masing menjadi manusia beriman. Tugas dan kewajiban pemimpin tidaklah mudah, membutuhkan berbagai macam unsur yang mendukung terwujudnya kepemimpinan yang efektif serta mempunyai nilai mulia di sisi Allah swt. Untuk memenuhi hal itu dibutuhkan seorang pemimpin yang menjunjung pada nilai-nilai kebenaran, dan seorang pemimpin yang penuh tanggung jawab, mempunyai loyalitas tinggi, cerdik dalam melihat peluang dan dapat menjaga amanah dengan baik.

²⁶¹ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. 2...hal. 485.

Karakteristik kepemimpinan seperti yang diidealkan tersebut, hanya dapat ditemukan dalam pribadi Nabi Muhammad saw, sebab kepemimpinan beliau berjalan di atas landasan spiritual yang paling tinggi dengan Allah langsung sebagai pembimbingnya. Di sini berarti pula bahwa ketaatan kepada Rasulullah saw. merupakan ketaatan kepada Allah swt. Mengingat tujuan dari kepemimpinan beliau adalah mengajak beriman kepada Allah. Untuk itu, segala perbuatan dan perkataan beliau dalam memimpin haruslah ditaati.

4. *Fathānāh*

Nabi Muhammad Saw yang mendapat karunia dari Allah dengan memiliki kecakapan luar biasa (*genius/abqariyāh*) dan kepemimpinan yang agung (*genius leadership/qiyādah abqariyāh*). Nabi Muhammad Saw adalah seorang manajer yang sangat cerdas dan pandai melihat peluang. Kesuksesan Nabi Muhammad Saw sebagai seorang pemimpin umat memang telah dibekali kecerdasan oleh Allah swt.²⁶² Kecerdasan itu tidak saja diperlukan untuk memahami dan menjelaskan wahyu Allah Swt., kecerdasan dibekalkan juga karena beliau mendapat kepercayaan Allah swt. untuk memimpin umat, karena agama Islam diturunkan untuk seluruh manusia dan sebagai rahmat bagi seluruh alam. Oleh karena itu diperlukan pemimpin yang cerdas yang akan mampu memberi petunjuk, nasihat, bimbingan, pendapat dan pandangan bagi umatnya, dalam memahami firman-firman Allah swt.

Sesuai dengan kesaksian sejarah, bukti-bukti Al-Qur'an dan berbagai petunjuk yang diambil dari sejarah Islam, beliau ialah seorang ummi tidak dapat baca dan tulis, maka dapat dikatakan bahwa pikiran Nabi Muhammad Saw sama sekali tidak pernah tersentuh oleh ajaran manusia. Beliau hanya diajar pada sekolah illahi dan menerima pengetahuan dari Allah sendiri. Beliau merupakan bunga yang dipupuk tukang kebun para kenabian sendiri.

Kecerdasan beliau dalam melihat peluang ini terlihat dari cara beliau melakukan dakwahnya. Dakwah pertama ditunjukkan kepada orang-orang yang serumah dengannya, berdakwah kepada orang-orang yang bersahabat dengannya, berdakwah kepada orang-orang yang dekat dengannya, setelah itu barulah secara terbuka Nabi Muhammad Saw berdakwah kepada masyarakat luas, yaitu masyarakat Quraisy dan masyarakat Mekah pada umumnya. Dan dalam pola kepemimpinan Nabi Muhammad Saw. yang dikembangkan bersifat *friendship system*, yaitu sistem perkawanan dan sistem kapabilitas. Hal ini dapat dilihat dari penunjukan para sahabat untuk menduduki pos jabatan tertentu, tanpa melupakan pertimbangan kompetensi

²⁶² Muhammad Yani, "Konsep Dasar Karakteristik Kepemimpinan dalam Pendidikan Islam", dalam *AL-HIKMAH : Jurnal Pendidikan dan Pendidikan Agama Islam*, Vo. 3, No. 2, Tahun 2021, hal. 157-169.

masing-masing sahabat, sehingga mereka dapat membuktikan kemampuannya sesuai dengan kompetensi masing-masing. Ini merupakan bagian dari kecerdasan beliau dalam melihat peluang agar sistem manajerial yang dilakukannya dapat berjalan dengan baik.²⁶³

Fathānāh merupakan sifat Nabi Muhammad Saw yang keempat, yaitu akalnya panjang sangat cerdas sebagai pemimpin yang selalu berwibawa. Selain itu, seorang pemimpin juga harus memiliki emosi yang stabil, tidak gampang berubah dalam dua keadaan, baik itu di masa keemasan dan dalam keadaan terpuruk sekalipun. Menyelesaikan masalah dengan tangkas dan bijaksana. Sifat pemimpin adalah cerdas dan mengetahui dengan jelas apa akar permasalahan yang dia hadapi serta tindakan apa yang harus dia ambil untuk mengatasi permasalahan yang terjadi pada umat. Sang pemimpin harus mampu memahami betul apa saja bagian-bagian dalam sistem suatu organisasi/lembaga tersebut, kemudian ia menyelaraskan bagian-bagian tersebut agar sesuai dengan strategi untuk mencapai sisi yang telah digariskan.²⁶⁴

Seorang pemimpin harus memahami sifat pekerjaan atau tugas yang diembannya, serta mampu memberikan keputusan secara tepat dan benar. Menurut Marshall G. Hodgson, ahli sejarah (konsentrasi) peradaban Islam, mengatakan bahwa kesuksesan kepemimpinan Nabi Muhammad Saw. dalam menaklukkan manusia adalah demi membebaskan mereka dari belenggu kebodohan dan kegelapan dengan landasan cinta kasih, keimanan, dan niat tulus. Pada saat Nabi Muhammad lahir hingga ketika diangkat menjadi Rasul, beliau tinggal di tengah-tengah kaum Quraisy Mekkah yang memiliki daerah merdeka mirip sebuah republik pada zaman sekarang ini. Mereka sangat jauh dari pertentangan politik dan struktur republik yang sudah ada di Mekkah pada saat itu benar-benar menghindari mereka dari suatu kekacauan. Sehingga, pada awal Nabi Muhammad saw. diutus di tengah-tengah mereka, tujuan utama dakwah Rasulullah bukan untuk menguasai tampuk kepemimpinan negara, namun dasarnya adalah mengajak mereka kepada kebenaran, kebaikan, dan keindahan suatu ajakan yang berdiri sendiri di bawah naungan agama Islam.²⁶⁵

²⁶³ Istiqomah, Dzulfikar Akbar Romadlon, *Sejarah Kebudayaan Islam...*, hal.. 25.

²⁶⁴ Herry Muhammad, *44 Teladan Kepemimpinan Muhammad*, Depok: Gema Insani, 2008, hal. 47.

²⁶⁵ Marshali G. Hodgson, *The Venture of Islam Conscience and History in a World Civilization: The Clasical Age of Islam*, London: Chicago Press, 1978, hal 102.

C. Signifikansi Prinsip Kepemimpinan Transformasional di Madrasah menurut Al-Qur'an

1) Sebagai Fondasi dalam Memperkuat dan Mengembangkan Budaya Organisasi

Suatu organisasi tidak dapat berkembang apabila tidak melakukan suatu perubahan. Perkembangan organisasi berguna untuk adaptasi dengan lingkungan dengan merubah nilai dan struktur organisasi, serta membuat cara kerja suatu lembaga menjadi lebih sistematis dan efisien. Faktor yang menyebabkan perkembangan suatu organisasi terdiri dari faktor internal dan eksternal, dan dengan mengubah suatu budaya organisasi maka sumber daya manusia yang ada akan menjadi lebih bermutu. Sebuah organisasi mempunyai budaya masing-masing. Hal ini menjadi salah satu pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya sebuah organisasi ada yang sesuai dengan individu atau anggota baru, ada juga yang tidak sesuai. Sehingga seorang individu atau anggota baru harus dapat menyesuaikan diri dengan organisasi tersebut.

Budaya dalam sebuah organisasi juga dapat dipengaruhi paling tidak oleh tiga hal, yaitu: Pertama, strategi organisasi yang mencakup tujuan jangka pendek dan jangka panjang yang dirumuskan oleh organisasi; Kedua, bagaimana tujuan organisasi tersebut kemudian dikomunikasikan dan dipahami oleh semua anggota dan bagaimana pelaksanaannya, dalam hal ini mencakup: kemampuan individu, tingkah laku individu, dan hasil objektif yang diperoleh; dan Ketiga, situasi yang melingkupi dan mempengaruhi kinerja sebuah organisasi, yaitu mencakup budaya organisasi dan kondisi ekonomi. Dalam konteks lembaga pendidikan, situasi yang melingkupi ini juga dipengaruhi oleh kebijakan yang diterapkan oleh pemerintah.²⁶⁶

Budaya organisasi ini dapat membuat suatu organisasi menjadi terkenal dan bertahan lama. Di sisi lain, permasalahan muncul ketika ada budaya organisasi yang tak dapat menjadi pendukung organisasi tersebut. Sehingga yang terjadi adalah organisasi tidak berjalan dengan baik dan tidak berjalan sesuai dengan perkembangan zaman. Maksudnya budaya organisasi tersebut tidak dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya, justru sebaliknya tetap mempertahankan eksistensi budayanya tanpa melihat perubahan dan perkembangan zaman. Dengan demikian, keadaan seperti ini maka individu/ anggota secara tidak langsung tidak mendapatkan kepuasan dalam pekerjaan. Hal ini merupakan satu diantara faktor lain yang menyebabkan individu atau anggota serta sebuah organisasi tidak berkembang dan maju ke arah yang lebih baik.

²⁶⁶ Hidayah, Siti Nur, "Manajemen Kinerja di Institusi Pendidikan Tinggi: Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi", dalam *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 1, No. 1 Tahun 2016, hal. 23-34.

Budaya organisasi dan kepuasan kinerja sangat penting peranannya untuk keberhasilan suatu organisasi. Perhatian budaya organisasi pada setiap organisasi maupun lembaga pendidikan di Indonesia masih terbilang kurang, sehingga perlu dilakukan kajian lebih dalam tentang bagaimana mengembangkan budaya organisasi dalam sebuah organisasi maupun di lembaga pendidikan demi tujuan dan cita-cita yang dicapai. Budaya organisasi telah banyak didefinisikan oleh para pakar manajemen atau organisasi. Fahmi, mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manager perusahaan. Lebih jauh Michael Armstrong mendefinisikan bahwa budaya organisasi merupakan pola sikap, keyakinan, asumsi, dan harapan yang dimiliki bersama, dan hal itu membentuk cara bagaimana orang-orang bertindak dan berinteraksi dalam organisasi serta mendukung hal-hal yang dilakukan.²⁶⁷

Budaya organisasi adalah sebuah karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi yang dianut oleh para anggotanya sehingga membedakan organisasi satu dengan lainnya. Pola dasar budaya merupakan faktor yang signifikan dalam menentukan efektivitas organisasi. Selain itu, misalnya budaya suatu lembaga akan berpengaruh juga terhadap bentuk lembaga tersebut dan yang paling penting adalah budaya berhubungan erat dengan kualitas. Terdapat empat pola dasar budaya organisasi, yaitu:²⁶⁸

- a. *Adhocracy culture*: menekankan pada kreativitas, proaktif, dan inovasi dengan karakteristik yang bersifat flexibel, mudah beradaptasi, dan berorientasi eksternal.
- b. *Clan culture*: menekankan pada komitmen karyawan, loyalitas, keterbukaan, moral, partisipasi, kerjasama tim, dengan karakteristik yang bersifat *flexible* dan berorientasi internal.
- c. *Market culture*: menekankan pada pencapaian tujuan, produktivitas, penyelesaian tugas, keuntungan, serta efisiensi dengan karakteristik yang menyukai kestabilan dan pengendalian.
- d. *Hierarchy culture*: fokus pada perintah, keseragaman, stabilitas, dan pengendalian. Nilai yang dikembangkan adalah pengambilan keputusan yang terpusat, prosedurnya adalah pengambilan keputusan yang terpusat, prosedural, dan pengukuran terstandar.

Berdasarkan pada penjelasan di atas, budaya organisasi membentuk pola nilai-nilai, sikap-sikap, kepercayaan, kebiasaan-kebiasaan seseorang maupun kelompok dengan mempengaruhi perilaku kerja dan cara bekerja

²⁶⁷ Irham Fahmi, *Manajemen: Teori Kasus, dan Solusi*, Bandung: ALFABETA, 2012, hal.95.

²⁶⁸ Hidayah, Siti Nur, "Manajemen Kinerja di Institusi Pendidikan Tinggi: Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi,... hal.34.

yang baik dalam organisasi. Di sisi lain juga budaya organisasi dapat dijelaskan sebagai sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi sehingga menghasilkan norma-norma perilaku. Pada dasarnya, budaya ini diyakini mempunyai pengaruh besar terhadap kehidupan organisasi. Budaya juga merupakan suatu pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu karena mempelajari dan menguasai masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dipertimbangkan secara layak dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang dipersepsikan, berpikir dan dirasakan dengan benar dalam hubungan dengan masalah tersebut.

Budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat penting. Fungsi budaya organisasi adalah sebagai tapal batas tingkah laku individu yang ada di dalamnya. Menurut Robbins fungsi budaya organisasi sebagai berikut²⁶⁹

- a. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual seseorang.
- d. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
- e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Dalam pengertian lain, hal ini budaya organisasi juga mempunyai fungsi yang sejalan dengan yang telah dijelaskan, antara lain yaitu: Pertama, memberikan identitas organisasi kepada anggotanya; Kedua, memudahkan komitmen kolektif; Ketiga, mempromosikan stabilitas sistem sosial; dan Keempat, membentuk perilaku dengan manajer merasakan keberadaannya.²⁷⁰ Pada hakikatnya budaya organisasi adalah sebuah pergerakan kelompok, oleh sebab itu terbentuknya budaya organisasi tidak terlepas dari dukungan kelompok yang terbentuk dalam waktu yang cukup lama. Dalam pembentukan organisasi juga tidak terlepas dari seorang leader atau tokoh (*top manager*) yang secara ketat menerapkan visi, misi dan nilai-nilai organisasi kepada para bawahannya, sehingga dalam waktu tertentu menjadi kebiasaan dan dijadikan acuan oleh seluruh anggotanya untuk bertindak dan berperilaku.

²⁶⁹ Robbins, S.P., *Teori Pengembangan Organisasi*, Terj. Hadyana, Jakarta: Bumi Aksara, 1996, hal. 294.

²⁷⁰ Imam Machali, dan Ara Hidayat, *The Handbook of Education Management: Teori dan Praktek Pengelolaan Sekolah/ Madrasah di Indonesia*, Yogyakarta: Kaukaba, 2012, hal. 247.

Sebuah organisasi membutuhkan kualitas dan integritas, sebab dengan kualitas dan integritas yang tinggi organisasi akan mampu bertahan dan meraih kesuksesan serta kualitasnya. Di samping itu, integritas yang ada dalam organisasi sangat tergantung pada solidaritas setiap anggotanya. Tentunya solidaritas ini mengarah pada sebuah hubungan antar individu atau kelompok yang didasarkan pada perasaan moral atau kepercayaan yang dianut bersama serta diperkuat oleh pengalaman emosial setiap anggota. Adapun hakikat solidaritas. Durkheim dalam bukunya *Division of Labour in Society* membagi solidaritas dalam model, yaitu solidaritas mekanik dan solidaritas organik.

a. Solidaritas Mekanik

Ciri khas solidaritas mekanik didasarkan pada tingkat homogenitas tinggi dalam kepercayaan dan sentimen (perasaan) yang sama pada organisasi sebagai sebuah sistem dalam bekerja sama. Selanjutnya, organisasi yang hanya mengenal solidaritas mekanik, jenis-jenis pekerjaan dilakukan secara bersama-sama. Sehingga tidak ada pembagian tugas secara utuh. Setiap seseorang di dalam organisasi dapat dikatakan tidak memiliki spesialisasi yang jelas karena melakukan setiap pekerjaan bersama-sama. Dengan demikian, ini merupakan suatu kelemahan solidaritas mekanik yang bisa berpengaruh pada hasil akhir pekerjaan, dan ketika terjadi sebuah kegagalan, maka secara tidak langsung tidak seseorang dalam organisasi tidak bertanggung jawab, karena pekerjaan dilakukan bersama.

b. Solidaritas Organik

Solidaritas ini kebalikan dari solidaritas mekanik yang menekankan pada pekerjaan secara bersama-sama. Berbeda dengan solidaritas mekanik, hal ini solidaritas organik lebih jelas dengan pembagian kerja secara tegas, di mana setiap individu dalam organisasi yang terlibat dalam penyelesaian suatu pekerjaan akan memegang wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Ciri khas pada solidaritas organik ini adalah saling ketergantungan yang tinggi. Maka apabila saling ketergantungan itu bertambah, jelas spesialisasi pekerjaan dalam pembagian kerja pun akan bertambah. Di sisi lain, hal ini memunculkan semangat dan gairah kerja dengan bertambahnya pekerjaan, yang kemudian akan meningkatkan kualitas kerja dan hasil yang baik pada akhirnya.

Organisasi yang menggunakan solidaritas mekanik banyak terdapat dalam berbagai kehidupan secara yaitu bentuk gotong royong. Usaha kerajinan yang berada di pedesaan, di mana para pekerja tidak didasarkan pada keahlian di bidang masing-masing tetapi bersama-sama seperti membuat barang dan menjualnya secara bersama-sama. Beberapa hal yang

harus diperhatikan dalam perencanaan strategi dan pengembangan organisasi.²⁷¹

- a. Pengamatan Eksternal yaitu dengan memperhatikan kesempatan dan ancaman di segala aspek, baik ekonomi, politik, teknologi, budaya dan lainnya yang semua variable itu akan membentuk karakter organisasi. Metode ini sesuai dengan yang dinyatakan oleh Wayne E. Rosing, wakil Direktur pengembangan Sun Microsystems, Inc “Tidak ada satu pun yang memotivasi Sun kecuali ketakutan akan apa yang dilakukan oleh pesaing”.
- b. Pengamatan Internal terdiri dari evaluasi SDM dan struktur organisasi, dengan tujuan mengukur kesiapan SDM (*inputs*) strategi sekarang (*process*), kinerja (*outputs*) dan potensi dalam yang akan membentuk kedinamisan organisasi. Dalam internal terdapat dua variable yang penting, yaitu, struktur dan budaya. struktur berkenaan dengan mekanisme, prosedural organisasi. Budaya adalah yang berkenaan dengan pola keyakinan dan pemikiran, aspirasi dan nilai-nilai yang diharapkan oleh semua anggota organisasi.
- c. Perumusan Organisasi adalah pengembangan planning jangka panjang, dari manajemen yang efektif dari kesempatan dan ancaman yang disinergiskan dengan kondisi internal.
- d. Misi Organisasi adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi ada dan mempertegas keberadaan organisasi. Konsep misi yang disusun dengan sistemik dan general itu akan menjadikan ciri khas organisasi dengan organisasi yang lain, dan berperan terhadap uniknya nilai produk organisasi yang ditawarkan. Konsepsi misi yang apik juga dapat meminimalisir konflik internal yang dianggap kurang prinsip dan membantu meningkatkan intensitas diskusi dan kajian secara produktif. Namun sebelum mengembangkan misi, alangkah baiknya menentukan analisis stakeholder. Dalam hal ini stakeholder organisasi adalah, SDM, atau organisasi apapun dieksternal yang dapat melakukan perhatian yang dipengaruhi oleh hasil itu.
- e. Tujuan adalah hasil akhir aktivitas perencanaan, dengan merumuskan apa dan kapan yang akan diselesaikan dengan mengukur sasaran.
- f. Strategi merupakan konsep perencanaan komprehensif tentang bagaimana organisasi dapat mencapai misi dan tujuan.
- g. Kebijakan adalah pedoman luas yang menghubungkan strategi dan implementasi. Kebijakan ini bersifat general yang nantinya akan diikuti

²⁷¹ Muh. Hidayat H. Yusuf, “Pengembangan Budaya Organisasi Dalam Lembaga Pendidikan”, dalam *Jurnal Tarbawi*, Vol. 14. No. 1, Tahun 2017, hal. 81-96.

- dan dispesifikan dan di interpretasikan dan di diimplementasikan oleh divisi-divisi melalui strategi dan tujuan divisi masing-masing.
- h. Implementasi Strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur.
 - i. Program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai.
 - j. Anggaran adalah program yang dinyatakan dalam satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan oleh SDM untuk mengelola organisasi.
 - k. Prosedur sering juga disebut dengan standar *operating procedures*, yaitu langkah-langkah yang berurutan yang menggambarkan dengan rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan.
 - l. Evaluasi dan Pengendalian adalah proses yang melalui aktivitas-aktivitas dan hasil kerja dimonitor dan kinerja nyata dengan kinerja/program yang diinginkan. Hasil yang diharapkan dalam sebuah organisasi adalah bentuk peningkatan efektivitas organisasi: produk, efisiensi, dan kepuasan dalam jangka pendek, adaptasi dan pengembangan dalam jangka menengah, kemampuan bertahan dalam jangka panjang.

Kondisi eksternal organisasi yang sangat cepat berubah merupakan sebuah tantangan dari organisasi untuk dapat hidup terus.²⁷² Sebagaimana makhluk hidup, organisasi juga harus pandai menyesuaikan diri dengan lingkungannya jika menginginkan untuk hidup dalam usia yang lebih panjang. Ketidakmampuan organisasi menyesuaikan diri dengan lingkungannya akan dapat menyebabkan organisasi tersebut mengalami masalah serius, bahkan berakhir kematian (kerugian). Dalam kasus kondisi pendidikan di Indonesia, termasuk yang berkaitan dengan madrasah, perubahan tersebut dapat dilihat pada berbagai hal, mulai dari kebijakan penyelenggaraan dari pemerintah, sampai dengan perubahan hasil perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Sekolah atau madrasah sebagai organisasi pembelajar merupakan kumpulan dari individu-individu pembelajar yang ada di dalamnya. Di samping itu, sekolah atau madrasah dapat dikatakan sebagai organisasi pembelajar apabila memiliki ciri-ciri: Pertama, sekolah atau madrasah memberikan kesempatan dan mendorong setiap individu yang ada di dalamnya untuk terus belajar dan memperluas kapasitas dirinya. Kedua, sekolah atau madrasah tersebut merupakan organisasi yang siap menghadapi

²⁷² Aries Musnandar, "Perubahan Organisasi Perguruan Tinggi Islam Di Indonesia Dalam Menghadapi Persaingan Global: Belajar dari UIN Maliki Malang", dalam *Jurnal Ulul Albab*, Vol. 12, No. 2, Tahun 2011, hal. 157-180.

perubahan dengan mengelola perubahan itu sendiri.²⁷³ Dengan demikian, dapat dilihat bahwa yang ada di dalam suatu sekolah atau madrasah tersebut bukan sesuatu yang terjadi secara alami, dan juga bukan sesuatu yang terjadi secara kebetulan.

Terdapat lima bentuk capaian dalam budaya organisasi pembelajar, antara lain:²⁷⁴

a. Keahlian Pribadi (*Personal mastery*);

Keahlian Pribadi (*Personal mastery*) adalah suatu budaya dan norma organisasi yang diterapkan sebagai cara bagi semua individu dalam organisasi untuk bertindak dan melihat dirinya.

b. Model Mental (*Mental Model*);

Model Mental (*Mental Model*) adalah suatu prinsip yang mendasar dari organisasi pembelajar. Di sisi lain dapat diartikan sebagai suatu aktivitas perenungan yang dilakukan dengan terus-menerus memperbaiki gambaran-gambaran di sekitar, dan melihat bagaimana hal itu membentuk tindakan dan keputusan kita.

c. Visi Bersama (*Shared Vision*);

Visi Bersama (*Shared Vision*) merupakan suatu gambaran umum dari organisasi dan tindakan (kegiatan) organisasi yang mengikat orang-orang secara bersama-sama dari keseluruhan identifikasi yang dituju.

d. Pembelajaran Tim (*Team Learning*); dan

Pembelajaran Tim (*Team Learning*) yaitu suatu keahlian dalam percakapan dan keahlian berpikir kolektif dalam organisasi. Kemampuan di mana membentuk individu-individu cakap dalam percakapan dan cakap dalam berpikir kolektif, sehingga dapat meningkatkan kecerdasan dan kemampuan sebuah organisasi.

e. Pemikiran sistem (*System Thinking*)

Pemikiran sistem (*System Thinking*) yaitu kerangka kerja konseptual, di mana suatu cara dalam menganalisis dan berpikir tentang suatu kesatuan dari seluruh prinsip-prinsip organisasi pembelajar.²⁷⁵ Hal senada juga disampaikan oleh Guthrie, ia menambahkan bentuk capaian dalam budaya organisasi pembelajar sebagai berikut: a) Pembelajaran tim dan pembelajaran umum (*Public and team learning*); b) Bertindak penuh makna dengan memperhitungkan berbagai kemungkinan (*Acting in high level of ambiguity*);

²⁷³ Bambang Wiyono, "Strategi Pengembangan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan", dalam *JIEM: Journal Of Islamic Education and Management*, Vol. 1, No. 2, Tahun 2021, hal. 51-57.

²⁷⁴ Rosnah Ishak, Muhammad Faizal A. Ghani, Saedah Siraj, "Amalan Kepimpinan Organisasi Pembelajaran Di Sekolah Berprestasi Tinggi Malaysia", dalam *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, Vol. 1, No. 2, Tahun 2014, hal. 1-12.

²⁷⁵ Muhaimin., et al., *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Jakarta: Kencana, 2012, hal. 87-95.

d) Dialog secara umum (*Dialogue generatively*); c) Melihat organisasi sebagai satu kesatuan yang tidak terpisahkan (*Viewing the organization as an integrated whole*)

2) Sebagai Kunci dalam Menyelesaikan Permasalahan Pendidikan

Dilihat dari perjalanan sejarah pendidikan Indonesia, arah pendidikan disesuaikan dengan keadaan dan kepentingan penguasa, ketika penguasa memerlukan suatu kekuatan politik ke arah itulah pendidikan di arahkan.²⁷⁶ Bangsa Indonesia, sejak merdeka hingga saat ini mengalami pergantian empat model kepemimpinan, masing-masing adalah orde lama, orde baru, orde reformasi dan era sekarang yang banyak pengamat atau pemerhati menyebutnya sebagai era transisi menuju demokrasi. Sedikit atau banyak, tentunya setiap orde memberikan kontribusi dan membantu menentukan corak pendidikan saat ini.²⁷⁷

Jika ditilik lebih dalam aspek politik pendidikan. Pendidikan diorientasikan sebagai alat untuk kepentingan tertentu, seperti kepentingan ideologi dan kepentingan politik untuk mempertahankan status quo. Misalkan pada masa orde baru pendidikan cenderung dijadikan sebagai alat kekuasaan sehingga menghilangkan esensi dari pendidikan yang sebenarnya. Bahkan pendidikan dijadikan sebagai alat indoktrinasi kepada masyarakat. Sistem pendidikan pada masa orde baru, pelaksanaan pendidikan secara langsung dikendalikan oleh sistem birokrasi dengan mata rantai yang sangat panjang dari tingkat pusat sampai ke daerah bahkan sampai tingkat satuan pendidikan. Kepemimpinan seperti ini tentunya berdampak pada dunia pendidikan, di mana pedoman dan dasar bertindak pendidik tidak lagi mengacu pada profesionalitas melainkan instruksi dari atasan. Kondisi seperti mengakibatkan keberpihakan pada atasan dan menghilangkan hak-hak dan kewenangan profesional. Hasilnya adalah pendidikan memproduksi manusia-manusia penurut, tidak berani mengambil Keputusan tidak ada kemandirian karena lebih banyak terpaksa dan kepura-puraan.

Dewasa ini pendidikan nasional merupakan subordinasi dari kekuatan-kekuatan politik praktis. Hal ini berarti pendidikan telah dimasukkan di dalam kancah perebutan kekuasaan oleh partai-partai politik. Pendidikan bukan lagi untuk membangun manusia Indonesia seutuhnya, tetapi untuk membangun kekuatan dari partai politik praktis tertentu untuk

²⁷⁶ H.A.R Tilaar, *Pendidikan Dalam Pembangunan Nasional Menyongsong Abad XXI*, Jakarta: Balai Pustaka, 1990, hal. 59

²⁷⁷ Musthofa Rembangy, *Pendidikan Transformatif: Pergulatan Kritis Merumuskan Pendidikan di Tengah Pusaran Arus Globalisasi*, Yogyakarta: Teras, 2008, hal. 20.

kepentingan golongan atau pun kelompoknya sendiri.²⁷⁸ Yang lebih tragis ketika diberlakukannya otonomi daerah yang diiringi dengan otonomi pendidikan, banyak kepala daerah yang mengedepankan sisi subjektivitas dari pada objektivitas dalam menempatkan orang-orang yang profesional di bidang pendidikan. Hal ini berarti dimensi kepemimpinan di daerah juga mempengaruhi pendidikan di tingkat daerah.

Kebijakan otonomi daerah, bagaimanapun akan membawa implikasi yang sangat besar dalam berbagai tatanan pemerintah, baik pusat dan daerah, tidak terkecuali dalam bidang pendidikan. Dalam kebijakan desentralisasi pendidikan, pemindahan kewenangan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah bukanlah hal yang terpenting, yang penting adalah mendorong terjadinya proses otonomi baik pada pemerintah daerah agar memiliki kemampuan untuk mengelola dan menyelenggarakan pendidikan yang bermutu dan adil. Maka dalam hal ini, perlu pengaturan perimbangan kewenangan antara pusat dan daerah, dan masing-masing mempunyai komitmen tinggi untuk mewujudkannya. Sebab berhasil atau tidaknya pelaksanaan otonomi daerah paling tidak ditentukan tiga hal, yaitu 1) Adanya *political will* dan *political commitment* dari pemerintah pusat untuk memberdayakan daerah; 2) Adanya itikad baik dari pemerintah dalam membantu keuangan daerah; 3) Adanya perubahan perilaku elit lokal untuk dapat membangun daerah.²⁷⁹

Tuntutan perubahan ini pada prinsipnya untuk membangun komitmen bersama, termasuk adanya kemauan perubahan perilaku para elit lokal. Hal ini menjadi sangat penting sebab banyak yang mengkhawatirkan bahwa otonomi daerah yang memberikan kewenangan dan kekuasaan sangat pada daerah tidak akan mengubah apa-apa. Kemudian kalau kita lihat ketika terjadi pergantian menteri hampir selalu dibarengi dengan pergantian kurikulum. Orientasi kurikulum yang diterapkan pun dilandasi oleh *background* pendidikan sang menteri. Pergantian kurikulum tersebut memang tidak menjadi permasalahan, karena pergantian kurikulum diharapkan materi pelajaran akan lebih baik dan lebih bermuatan jawaban terhadap tantangan global. Tetapi yang menjadi permasalahan adalah ketika kurikulum tersebut tidak diimbangi oleh porsi muatan humanisme.

Pergantian kurikulum ini juga sebenarnya justru menambah beban tersendiri bagi orang tua dalam hal pembiayaan pendidikan. Karena otomatis jika pergantian kurikulum akan cenderung ganti buku, dan dengan sendirinya pengeluaran terhadap buku anak akan meningkat. Tidak seorang pun yang dapat membantah pendapat yang menyatakan bahwa pendidikan itu penting.

²⁷⁸ H.A.R Tilaar, *Standar Pendidikan Nasional Suatu Tinjauan Kritis*, Jakarta: Rineka Cipta, 2006, hal. 14

²⁷⁹ Hasbullah, *Otonomi Pendidikan: kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya Terhadap penyelenggaraan Pendidikan*, Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2007, hal. 41.

Semuanya sependapat bahwa pendidikan menjadi alat yang amat penting untuk meningkatkan mutu kehidupan. Meski pendidikan penting bagi kehidupan tidak semua orang memiliki komitmen yang sama untuk memajukan pendidikan, khususnya komitmen para pemimpin terhadap pentingnya pendidikan.

Inti permasalahan pendidikan di Indonesia adalah rendahnya kesadaran pemimpin bangsa terhadap pendidikan dan rendahnya dana yang dialokasikan untuk pendidikan.²⁸⁰ Bangsa kita sudah yang ke tujuh kalinya melakukan pergantian kepemimpinan nasional. Kepemimpinan nasional yang baru ini diharapkan akan lebih bisa memikirkan dan berpihak pada kemajuan pendidikan. Apalagi dengan kebijakan tentang terbentuknya kementerian pendidikan dasar dan menengah dan kementerian riset dan pendidikan tinggi membawa angin segar untuk perubahan dan kemajuan bangsa ini.

Masyarakat Indonesia tentunya berharap banyak terhadap pemimpin yang baru ini dapat melakukan transformasi pendidikan sehingga problematika di bidang pendidikan dapat terselesaikan paling tidak ada perubahan ke arah yang lebih baik untuk kemajuan bangsa ini. Apalagi kalau dicermati. Tuntutan dan tantangan dunia pendidikan kian hari terasa demikian kompleks, seiring dengan kompleksitasnya persoalan kemasyarakatan. Setumpuk tuntutan dan aspirasi masyarakat kian meningkat dan kompetitif tertuju pada lembaga pendidikan, dengan suatu harapan kehadiran pendidikan mampu mengatasi serta mengantisipasi berbagai problematika dan transformasi kehidupan yang semakin global. Sementara bagian lain, institusi pendidikan sendiri bergulat dalam menghadapi berbagai problem baik itu menyangkut sistem, konsepsi, mekanisme, maupun strategi implementasi.

Transformasi sosial yang amat cepat telah terjadi pada abad 21. Transformasi sosial tersebut tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan politik demikian juga perkembangan pendidikan juga akan ditentukan oleh sosok kepemimpinan dalam konteks pemerintah. Pemimpin itu mempunyai tugas yang amat berat, bukan hanya sekadar mencari kekuasaan, kedudukan, fasilitas, dan kekayaan. Maka seyogianya pemimpin harus bisa menyelesaikan berbagai masalah bangsa dan membawanya menuju kesejahteraan dan kemakmuran bangsa. Pemimpin harus mempunyai jiwa pengabdian untuk bangsa dan negara.

Dalam proses transformasi sosial, transformasi pendidikan Indonesia merupakan suatu keniscayaan. Ke mana arah dan bentuk transformasi pendidikan akan banyak dipengaruhi oleh kepemimpinan. Bangsa kita sudah

²⁸⁰ Suparlan, *Mencerdaskan Kehidupan Bangsa dari Konsepsi Sampai Dengan Implementasi*, Yogyakarta: Hikayat Publishing, 2004, hal. 148.

yang ke tujuh kalinya melakukan pergantian kepemimpinan nasional. Kita tentunya berharap banyak terhadap pemimpin yang baru ini dapat melakukan transformasi pendidikan sehingga problematika di bidang pendidikan dapat terselesaikan paling tidak ada perubahan ke arah yang lebih baik untuk kemajuan bangsa ini.

Pendidikan di Indonesia menunjukkan kualitas yang rendah. Asumsinya hal ini terjadi karena pemerintah kurang serius memperhatikan bidang pendidikan. Sementara kemajuan bangsa salah satunya yang terpenting adalah pendidikan, karena pendidikan merupakan modal dasar untuk kemajuan suatu bangsa. Kesenjangan dalam pendidikan di Indonesia masih terjadi di berbagai hal seperti: sarana prasarana dan sumber daya tenaga pendidik Terdapat kesenjangan cukup besar terkait kualitas pendidikan antara sekolah yang di kota dan daerah terpencil. Pada umumnya sekolah yang berada di perkotaan lebih baik daripada sekolah di pedesaan.

Sering kita lihat secara langsung maupun lewat pemberitaan di media televisi dan surat kabar kondisi sekolah di pedesaan dan daerah terpencil yang sangat tidak layak. Misalnya kondisi bangunan yang rapuh bahkan sudah mau roboh ditambah atap yang bocor sehingga kegiatan proses belajar mengajar sering terkandala. Persoalan sarana dan prasarana merupakan persoalan krusial dalam perbaikan dan pembangunan sistem pendidikan di Indonesia, dan juga merupakan salah satu syarat atau unsur yang sangat penting.

Banyaknya sarana pendidikan yang rusak dan tidak layak ini merupakan salah satu penyebab rendahnya mutu pendidikan. Dari 1,3 juta ruang kelas, 769 ribu dalam kondisi layak pakai (59%), 299 ribu rusak berat (23%) dan 242 ribu rusak ringan (18%). Pada taun 2012 sudah 22 ribu ruang kelas yang diperbaiki.²⁸¹ Proyek perbaikan sekolah ini tidak akan pernah selesai. Sekolah yang sekarang masuk dalam kategori ringan akan naik menjadi rusak sedang, lalu rusak berat jika tidak ditangani tentunya akan menjadi rusak berat. Kerusakan sarana pendidikan yang begitu parah ditambah dengan prasarana pendidikan yang tidak menunjang proses pembelajaran yang kondusif merupakan salah satu faktor utama yang mempengaruhi keberhasilan penyelenggaraan pendidikan.

Dengan kerusakan sarana prasarana dalam jumlah yang banyak maka proses pendidikan tidak dapat berlangsung secara efektif. Umumnya sekolah-sekolah yang ada di pedesaan dan daerah terpencil masih terkendala dengan sarana dan prasarana pendidikan, seperti ruang kelas, perpustakaan dan laboratorium. Walaupun mendapatkan bantuan seperti rehab ruangan kelas, tetapi itu pun tidak seluruhnya. Prosesnya hanya bagian tertentu saja

²⁸¹ Bambang Triatmodjo, *Menuju Kejayaan Indonesia*, Yogyakarta: Beta Offset, 2013, hal. 141.

seperti atap dan pengecatan. Kesenjangan yang lain juga pada jumlah dan ketersediaan buku yang, Ketersediaan buku di daerah perkotaan dan daerah terpencil serta perbatasan terjadi kesenjangan baik dari segi jumlah ketersediaan dan kualitas buku. Sementara ketersediaan buku merupakan penunjang pendidikan yang sangat penting karena hal ini akan menunjang keberhasilan proses pendidikan.

Masalah sarana dan prasarana keterkaitannya tentunya dengan anggaran pendidikan. Menyangkut anggaran pendidikan merupakan salah satu faktor yang cukup memberikan pengaruh terhadap mutu dan kesesuaian pendidikan adalah anggaran pendidikan yang memadai. Anggaran pendidikan ini akan menyangkut besarnya anggaran dan alokasi anggaran. Pembenahan pendidikan dalam hal pemerataan sangat penting untuk mewujudkan kualitas pendidikan di semua daerah. Hal dapat diwujudkan salah satunya apabila didukung oleh dana yang cukup dan pengelolaan yang baik. Tentunya kita berharap banyak pada pemberlakuan otonomi pendidikan sebagai salah satu kebijakan pendidikan nasional dapat dilaksanakan dengan baik dan terarah. Otonomi pendidikan diharapkan menghasilkan sistem pendidikan yang lebih mandiri, terbuka, demokratis dan maju masih jauh dari tercapai.²⁸²

Kuantitas dan kualitas guru saat ini, juga merupakan hal yang dilematis. Secara objektif jumlah guru saat ini memang kurang memadai, namun hal ini tidak dapat dipukul rata begitu saja Tetapi harus diakui bahwa jumlah guru yang sedikit salah satu indikator kesenjangan dalam masalah pemerataan guru. Jumlah guru yang kurang memadai ini banyak terjadi di daerah pedesaan, terpencil dan perbatasan, jumlah guru hanya ada sekitar 3-4 orang. Sementara itu, di daerah perkotaan yang sarana dan prasarannya memadai terjadi penumpukan guru. Bahkan dalam satu SD dijumpai 11-14 orang guru, termasuk diantaranya kepala sekolah.²⁸³ Oleh karena itu, sampai saat ini sekolah yang maju di perkotaan dapat terus bertahan dengan kemajuannya, sementara sekolah yang kekurangan guru di pedesaan/daerah terpencil semakin terisolasi dan semakin terpuruk.

Posisi guru sangat vital dalam pendidikan. Dari segi kuantitas dan pemerataan guru mengalami persoalan yang dilematis, ada sekolah yang kelebihan guru tetapi ada juga sekolah yang kekurangan guru. Salah satu faktor kesenjangan pemerataan guru di Indonesia karena kondisi geografis negara kita yang sangat luas. Kesenjangan pemerataan tenaga pendidik ini merupakan pekerjaan yang harus terselesaikan supaya pemerataan guru ini dapat terwujud. Berbagai upaya sudah dilakukan seperti penambahan guru

²⁸² Ahmad Fedyani Saifuddin, *Catatan Reflektif Antropologi Sosial Budaya*, Jakarta: All Rihgts Reserved, 2011, hal. 40.

²⁸³ Sam M. Chan, Tuti T. Sam, *Analisis SWOT: Kebijakan Pendidikan Era Otonomi Daerah*, Jakarta: Rajawali Press, 2011, hal.58.

melalui rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS), guru kontrak dan memberikan tunjangan khusus bagi guru yang tinggal di daerah terpencil. Upaya-upaya yang dilakukan pemerintah ini tentunya tidak langsung menyelesaikan masalah.

Belum lagi berbicara mengenai kualitas guru. Seorang guru yang memiliki posisi strategi dalam usaha tercapainya kualitas pendidikan yang semakin baik amat dituntut kemampuan profesionalnya. *Skill* dan profesionalitas senantiasa harus ditingkatkan, terutama dalam menyiapkan sumber daya manusia yang mampu menghadapi persaingan global. Oleh karena itu, pemerintah harus membuat terobosan dalam membangun pendidikan. Artinya harus ada pemerataan dan kualitas guru di Indonesia. Barangkali hal ini dapat diatasi dengan adanya undang-undang otonomi daerah. Di samping itu, pemerintah baik pusat dan daerah harus membuat program yang bisa merangsang lagi guru-guru yang mau mengabdikan diri di daerah terutama di daerah terpencil. Misalnya, ada semacam tunjangan khusus bagi guru yang mau mengabdikan diri bagi daerah/desa yang masuk kategori terpencil sehingga ada semacam ukuran *cost* dan *benefit* bagi guru dari sudut rasional dan tuntutan sosial.²⁸⁴

Mengenai kualitas guru, seharusnya juga menjadi prioritas yang diutamakan dalam rangka menyiapkan guru yang kompeten, memiliki *skill*/kemampuan yang tinggi. Pemerintah diharapkan mengalokasikan dana bagi peningkatan kualitas guru, karena tidak bisa dipungkiri bahwa guru merupakan ujung tombak bagi keberhasilan pendidikan. Hal ini sejalan dengan apa yang tertuang dalam undang-undang guru dan dosen Bab V Pasal 10 yang berbunyi: kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

Masalah kompetensi guru adalah masalah serius, untuk itu perlu dilakukan pembinaan secara baik, selain itu juga tentunya guru terus belajar untuk mengembangkan wawasan dan intelektualitas yang pada gilirannya bisa membangun kreativitas guru. Pendidikan merupakan kunci pembangunan nasional, kerennanya peranan kepemimpinan dalam dunia pendidikan sangat penting dalam membuat arah dan implementasi kebijakan pendidikan. Memang harus diakui bahwa masalah pendidikan termasuk masalah yang paling sulit untuk ditangani. Berbagai macam kebijakan telah dilakukan oleh pemerintah, walaupun dalam praktiknya kadang-kadang menyimpang dari ketetapan. Meskipun demikian usaha pemerintah untuk mengatasi berbagai problematika pendidikan tersebut perlu dihargai.

²⁸⁴ Abd Rahman Getteng, *Menuju Guru Profesional dan Ber-Etika*, Yogyakarta: Graha Guru, 2011, hal. 99.

Hal mendasar yang patut diperhitungkan oleh bangsa Indonesia, khususnya pemerintah bagaimana menjadikan negara dengan jumlah penduduk yang besar dalam mutu sumber daya manusianya. Dengan demikian tantangan terbesar dari bangsa ini adalah tentang rendahnya mutu pendidikan. Bangsa ini mau tidak mau harus melakukan perbaikan dan pembaharuan di berbagai sektor yang berkaitan dengan pendidikan.

Transformasi pendidikan Indonesia merupakan keniscayaan. Kemana arah dan transformasi pendidikan akan banyak dipengaruhi oleh kepemimpinan yang muncul. Era reformasi yang dimulai sejak 1998 merupakan era transisi yang salah satunya memasuki dunia pendidikan nasional antara lain dengan lahirnya Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan nasional. Undang-undang ini telah memberikan ruang terhadap perubahan-perubahan yang salah satunya adalah desentralisasi pendidikan. Perubahan ini tentunya membawa konsekuensi-konsekuensi dalam penyelenggaraan pendidikan nasional. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi pemerintah baik pusat dan daerah bagaimana persoalan wewenang tidak terjadi tumpang tindak atau bahkan menjadi sumber permasalahan antara pemerintah pusat dan daerah.

Kemudian seiring dengan era globalisasi, pemerataan dan peningkatan mutu pendidikan Indonesia dituntut untuk meningkatkan mutu sumber daya manusianya dalam menghadapi persaingan global. Dunia pendidikan harus peka dan tanggap dalam mempersiapkan sistem pendidikan sesuai dengan konteks dan tuntutan zaman. Tentang prospek pendidikan nasional ke depan dalam menghadapi era perkembangan globalisasi, kesadaran global tentang peningkatan sumber daya manusia adalah sebuah keharusan bagi dunia pendidikan. Hal ini karena pendidikan sebagai bentuk investasi dalam mempersiapkan kualitas sumber daya manusia Indonesia yang berkualitas. Mudah-mudahan kebijakan yang dikeluarkan pemerintah dalam pendidikan dalam rangka reformasi pendidikan nasional ke arah yang lebih baik.

3) Sebagai Strategi yang Efektif dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia

Manusia adalah makhluk yang diciptakan Allah paling sempurna dengan struktur jasmaniah dan rohaniah terbaik di antara makhluk lainnya. Muzayyin Arifin mengatakan bahwa dalam struktur jasmaniah dan rohaniah itu Allah memberikan seperangkat kemampuan dasar yang memiliki kecenderungan berkembang yang menurut aliran psikologi behaviorisme disebut *prepotency reflex* (kemampuan dasar yang secara otomatis berkembang).²⁸⁵ Kemampuan dasar tersebut kemudian dikenal dengan istilah

²⁸⁵ Muzayyin Arifin, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Bumi Aksara, 1993, hal. 88.

sumber daya manusia atau disingkat dengan SDM. Sumber Daya Manusia (SDM) secara konseptual memandang manusia sebagai suatu kesatuan jasmani dan rohani. Oleh sebab itu, kualitas SDM yang dimiliki oleh suatu bangsa dapat dilihat sebagai sinergi antara kualitas rohani dan jasmani yang dimiliki oleh individu dari warga bangsa yang bersangkutan.

Kualitas jasmani dan rohani tersebut oleh Emil Salim, seperti dikutip oleh Anggan Suhandana, disebut sebagai kualitas fisik dan non fisik. Lebih lanjut, wujud kualitas fisik ditampakkan oleh postur tubuh, kekuatan, daya tahan, kesehatan, dan kesegaran jasmani. Dari sudut pandang ilmu pendidikan, kualitas non fisik manusia mencakup ranah (domain) kognitif, afektif, dan psikomotorik. Kualitas ranah kognitif digambarkan oleh tingkat kecerdasan individu, sedangkan kualitas ranah afektif digambarkan oleh kadar keimanan, budi pekerti, integritas kepribadian, serta ciri-ciri kemandirian lainnya. Sementara itu, kualitas ranah psikomotorik dicerminkan oleh tingkat keterampilan, produktivitas, dan kecakapan memanfaatkan peluang berinovasi.²⁸⁶

Sebenarnya tiga kata yang terdapat dalam istilah sumber daya manusia, yaitu: sumber, daya, dan manusia, tak ada satupun yang sulit untuk dipahami. Ketiga kata itu tentu mempunyai arti dan dengan mudah dapat dipahami artinya. Secara sederhana dapat didefinisikan sebagai daya yang bersumber dari manusia. Daya ini dapat pula disebut kemampuan, tenaga, energi, atau kekuatan (*power*).²⁸⁷ Walaupun demikian, istilah sumber daya manusia telah didefinisikan bermacam-macam oleh para pakar pendidikan maupun psikologi. Diantaranya ialah apa yang telah diutarakan oleh Yusuf Suit yang mengatakan bahwa yang dimaksud dengan sumber daya manusia adalah kekuatan daya pikir dan berkarya manusia yang masih tersimpan dalam dirinya yang perlu dibina dan digali serta dikembangkan untuk dimanfaatkan sebaik-baiknya bagi kesejahteraan kehidupan manusia.²⁸⁸

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, sumber daya manusia diartikan sebagai potensi manusia yang dapat dikembangkan untuk proses produksi.²⁸⁹ Sedangkan Sonny Sumarsono menjelaskan bahwa Sumber Daya Manusia atau *human resources* mengandung dua pengertian. Pertama, adalah usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal lain SDM mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang

²⁸⁶ Anggan Suhandana, *Pendidikan Nasional Sebagai Instrumen Pengembangan SDM*, Bandung: Mizan, 1997, hal 151.

²⁸⁷ Buchori Zainun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Gunung Agung, 1993, hal. 57

²⁸⁸ Yusuf Suit, *Sikap Mental dan Manajemen SDM*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996, hal. 35.

²⁸⁹ Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2013, hal. 1353.

dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Pengertian kedua, SDM menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai kegiatan ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan atau masyarakat.²⁹⁰

Di sisi lain Malayu Hasibuan menjelaskan bahwa Sumber Daya Manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Pelaku dan sifatnya dilakukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.²⁹¹ SDM terdiri dari daya pikir dan daya fisik setiap manusia. Tegasnya kemampuan setiap manusia ditentukan oleh daya pikir dan daya fisiknya. SDM atau manusia menjadi unsur utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Peralatan yang handal atau canggih tanpa peran aktif SDM, tidak berarti apa-apa. Daya pikir adalah kecerdasan yang dibawa sejak lahir (modal dasar) sedangkan kecakapan diperoleh dari usaha (belajar dan pelatihan). Kecerdasan tolok ukurnya *Intelligence Quotient* (IQ) dan *Emotion Quality* (EQ).

Berdasarkan pada beberapa definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan sumber daya manusia itu adalah tenaga atau kekuatan/kemampuan yang dimiliki oleh seseorang berupa daya pikir, daya cipta, karsa dan karya yang masih tersimpan dalam dirinya sebagai energi potensial yang siap dikembangkan menjadi daya-daya berguna sesuai dengan keinginan manusia itu sendiri.

Era globalisasi yang ditandai dengan transparansi di segala bidang kehidupan, telah menuntut SDM berkualitas yang memiliki seperangkat pengetahuan dan keterampilan yang memadai yang diimbangi dengan nilai-nilai tertentu sesuai dengan karakter dunia baru. Yaitu dunia tanpa batas (*borderless world*) yang berarti komunikasi antar manusia menjadi begitu mudah, begitu cepat, dan begitu intensif sehingga batas-batas ruang menjadi sirna. Adapun nilai-nilai tersebut antara lain; profesionalisme, kompetitif, efektif dan efisien dalam tata kerja, sehingga fungsi pendidikan tidak sekadar sebagai *agent of knowledge* akan tetapi harus mampu mengakomodir pengalaman, keterampilan dan nilai-nilai globalisasi dalam satu paket pendidikan.

Berdasarkan hal di atas, orientasi pendidikan harus terkait dan sepadan *link and match* dengan kebutuhan masyarakat yang terus berkembang dengan berbagai sektor kebutuhan, terutama dunia industri dan

²⁹⁰ Sonny Sumarsono, *Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Ketenagakerjaan*, Jogyakarta: Graha Ilmu, 2003, hal. 4.

²⁹¹ Malayu Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta: PT TokoGunung Agung, 2003, hal. 244.

dunia usaha. Sehingga perlu adanya pandangan baru tentang manusia berkualitas dalam pendidikan di abad globalisasi ini. Untuk itu, maka para pakar khususnya futurolog pendidikan telah menyusun berbagai skenario mengenai karakteristik manusia atau masyarakat abad 21, salah satunya sebagaimana pendapat Robert Reich yang dikutip oleh Mastuhu, mengemukakan bahwa manusia berkualitas yang cerdas itu memiliki ciri-ciri antara lain:

- a. *Added Values* (memiliki nilai tambah, keahlian, profesionalisme)
- b. *Abstraction System Thinking* (mampu berpikir rasional, mengabstraksikan suatu persoalan secara sistematis melalui pendekatan ilmiah objektif)
- c. *Experimentation and Test* (mampu berpikir di balik data-data dengan melihat dari berbagai sudut)
- d. *Collaboration* (mampu bekerja sama, bersinergi).²⁹²

Gambaran di atas jelas merupakan suatu karakteristik nilai-nilai mentalitas yang harus tampak pada profil dan penampilan (performance) sumber daya manusia (SDM) abad 21. Dalam tingkat tertentu gambaran rumusan di atas relevan dengan ciri manusia modern yaitu adanya kecenderungan menerima gagasan-gagasan baru, kesediaan menyatakan pendapat, kepekaan pada waktu dan lebih mementingkan waktu kini dan mendatang ketimbang waktu yang telah lalu, rasa ketepatan waktu lebih baik, keprihatinan yang lebih besar untuk merencanakan organisasi dan efisiensi, menghargai kekuatan ilmu dan teknologi serta keyakinan bahwa keadilan bisa ditegakkan.²⁹³

Fattah, menyebutkan bahwa SDM terdiri dari dua dimensi, yaitu dimensi kualitatif dan dimensi kuantitatif. Dimensi kualitatif mencakup berbagai potensi yang terkandung pada setiap manusia, antara lain pikiran (ide), pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang memberi pengaruh terhadap kapasitas kemampuan manusia untuk melaksanakan pekerjaan yang produktif sedangkan dimensi kuantitatif adalah terdiri atas prestasi dunia kerja yang memasuki dunia kerja dalam jumlah waktu belajar. Jika pengeluaran untuk meningkatkan kualitas SDM ditingkatkan, nilai produktivitas dari SDM tersebut akan menghasilkan nilai balik (rate of return) yang positif.²⁹⁴ Tinggi rendahnya kualitas SDM antara lain ditandai dengan adanya unsur kreatifitas dan produktifitas yang direalisasikan dengan hasil kerja atau kinerja yang baik secara perorangan atau kelompok.

²⁹² Mastuhu, *Menuju Sistem Pendidikan yang Lebih Baik Menyongsong Era Baru PascaOrba*, Makalah: Disampaikan pada Diskusi Panel HMJ-KI IAIN Jakarta 13/12/98, hal. 2.

²⁹³ Syahrin Harahap, *Islam Dinamis, Menegakkan Nilai-Nilai Ajaran Alquran dalam Kehidupan Modern Indonesia*, Yogyakarta: Tiara Wacana, 1997, hal. 91-92.

²⁹⁴ Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, Bandung: Remaja RosdaKarya, 2000, hal. 6 .

Permasalahan ini akan dapat diatasi apabila SDM mampu menampilkan hasil kerja produktif secara rasional dan memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang umumnya dapat diperoleh melalui pendidikan. Dengan demikian, pendidikan merupakan salah satu solusi untuk meningkatkan kualitas SDM.

Manusia diciptakan oleh Allah Swt sebagai penerima dan pelaksana ajaran sehingga ia ditempatkan pada kedudukan yang mulia. Untuk mempertahankan kedudukannya yang mulia dan bentuk pribadi yang bagus itu, Allah melengkapinya dengan akal dan perasaan yang memungkinkannya menerima dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan membudayakan ilmu yang dimilikinya. Ini berarti bahwa kedudukan manusia sebagai makhluk yang mulia itu karena akal dan perasaan, ilmu pengetahuan dan kebudayaan yang seluruhnya dikaitkan kepada pengabdian pada Pencipta.²⁹⁵

Potensi-potensi yang diberikan kepada manusia pada dasarnya merupakan petunjuk (hidayah) Allah yang diperuntukkan bagi manusia supaya ia dapat melakukan sikap hidup yang serasi dengan hakekat penciptaannya.²⁹⁶ Sejalan dengan upaya pembinaan seluruh potensi manusia, Islam melakukan pendidikan dengan melakukan pendekatan yang menyeluruh terhadap wujud manusia, sehingga tidak ada yang tertinggal dan terabaikan sedikitpun, baik dari segi jasmani maupun segi rohani, baik kehidupannya secara mental, dan segala kegiatannya di bumi ini. Islam memandang manusia secara totalitas, mendekatinya atas dasar apa yang terdapat dalam dirinya, atas dasar fitrah yang diberikan Allah Swt kepadanya, tidak ada sedikitpun yang diabaikan dan tidak memaksakan apapun selain apa yang dijadikannya sesuai dengan fitrahnya. Pendapat ini memberikan petunjuk dengan jelas bahwa dalam rangka mencapai pendidikan Islam mengupayakan pembinaan seluruh potensi secara serasi dan seimbang.²⁹⁷

Hasan Langgulung melihat potensi yang ada pada manusia sangat penting sebagai karunia yang diberikan Allah Swt untuk menjalankan tugasnya sebagai khalifah di muka bumi. Suatu kedudukan yang istimewa di dalam alam semesta ini. Manusia tidak akan mampu menjalankan amanahnya sebagai seorang khalifah, tidak akan mampu mengemban tanggung jawabnya jikalau ia tidak dilengkapi dengan potensi-potensi tersebut dan mengembangkannya sebagai sebuah kekuatan dan nilai lebih manusia dibandingkan makhluk lainnya.²⁹⁸ Artinya, jika kualitas sumber

²⁹⁵ Zakiah Daradjat, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Bumi Aksara, 1996, hal. 3.

²⁹⁶ Jalaluddin, *Filsafat Pendidikan Islam*, Jakarta: Kalam Mulia, 2011, hal. 108.

²⁹⁷ Abuddin Nata, *Filsafat Pendidikan Islam*, Jakarta: Gaya Media Pratama, 2005, hal. 52.

²⁹⁸ Hasan Langgulung, *Manusia dan Pendidikan; Suatu Analisa Psikologis, Filsafat dan Pendidikan*, Jakarta: Pustaka al Husna Baru, 2004, hal. 57.

daya manusia manusianya berkualitas maka ia dapat mempertanggungjawabkan amanahnya sebagai seorang khalifah dengan baik. Kualitas sumber daya manusia ini tentu saja tak hanya cukup dengan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek), tetapi juga pengembangan nilai-nilai rohani-spiritual, yaitu berupa iman dan takwa (*imtaq*).

Berdasarkan pada penjabaran di atas dapat dimengerti bahwa pengembangan sumber daya manusia sangat penting, tak hanya dari sudut ilmu pengetahuan dan teknologi. Namun, tak kalah pentingnya adalah dimensi spiritual dalam pengembangan sumber daya manusia. Kualitas sumber daya manusia tidak akan sempurna tanpa ketangguhan mental-spiritual keagamaan. Konsep sumber daya manusia (*human resource*) berkembang ketika diketahui dan disadari bahwa manusia itu mengandung berbagai aspek sumber daya bahkan sebagai sumber energi. Manusia tidak hanya berunsur jumlah, seperti terkesan dari pengertian tentang penduduk, tetapi juga mutu, dan mutu ini tidak hanya ditentukan oleh aspek keterampilan atau kekuatan tenaga fisiknya, tetapi juga pendidikannya atau kadar pengetahuannya, pengalaman atau kematangannya, dan sikapnya atau nilai-nilai yang dimilikinya.

Notoatmodjo, menyimpulkan bahwa yang dimaksud dengan pengembangan sumber daya manusia atau *Human Resources Development* (HRD) secara makro adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan pembangunan bangsa. Dan secara mikro, dalam arti di lingkungan suatu unit kerja (departemen atau lembaga-lembaga yang lain), maka sumber daya yang dimaksud adalah tenaga kerja, pegawai atau karyawan (*employee*).²⁹⁹ Maka yang dimaksud dengan pengembangan sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai suatu hasil yang optimal. Sanusi, mengemukakan jika abad silam disebut abad kualitas produk/jasa, maka masa yang akan datang merupakan abad kualitas SDM. Sumber daya manusia yang berkualitas dan pengembangan kualitas SDM bukan lagi merupakan isu atau tema-tema retorik, melainkan merupakan taruhan atau andalan serta ujian setiap individu, kelompok, golongan masyarakat, dan bahkan setiap bangsa.³⁰⁰

Pengembangan SDM adalah proses sepanjang hayat yang meliputi berbagai bidang kehidupan, terutama dilakukan melalui pendidikan. Jika

²⁹⁹ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2009, hal. 2.

³⁰⁰ Ahmad Sanusi, *Pendidikan Alternatif*, Bandung: Grafindo Media Pratama, 1998, hal. 7.

dilihat dari sudut pandang ekonomi, peningkatan kualitas SDM lebih ditingkatkan pada penguasaan pengetahuan, keterampilan, dan teknologi yang dibutuhkan oleh dunia kerja dalam upaya peningkatan efisiensi dan efektivitas proses produksi dan mempertahankan keseimbangan ekonomi. Pengembangan SDM berkualitas adalah proses kontekstual, sehingga pengembangan SDM melalui upaya pendidikan bukanlah sebatas menyiapkan manusia yang menguasai pengetahuan dan keterampilan yang cocok dengan dunia kerja pada saat ini, melainkan juga manusia yang mampu, mau, dan siap belajar sepanjang hayat.

Program peningkatan kualitas SDM melalui pendidikan akan memberikan manfaat pada lembaga berupa produktivitas, moral, efisiensi kerja, stabilitas, serta fleksibilitas lembaga dalam mengantisipasi lingkungan, baik dari dalam maupun dari luar lembaga yang bersangkutan. Fungsi dan orientasi pendidikan dan peningkatan kualitas SDM telah dibuat dalam suatu kebijakan Depdiknas dalam tiga strategi pokok pembangunan pendidikan nasional, yaitu:

- a. Pemerataan kesempatan pendidikan,
- b. Peningkatan relevansi dan kualitas pendidikan dan
- c. Peningkatan kualitas manajemen pendidikan.

Pembatasan ini menyimpulkan bahwa proses pengembangan sumber daya manusia itu terdiri dari perencanaan (*planning*), pendidikan dan pelatihan (*education and training*), dan pengelolaan (*management*).

Dua strategi yang dapat dilakukan dalam meningkatkan sumber daya manusia, yaitu:

- a. Strategi Pendidikan yang Bersifat Makro

Strategi pendidikan yang bersifat makro biasa dilakukan oleh para pengambil keputusan dan pembuat rencana pendidikan (*education planner*) atau dalam hal ini adalah pemerintah. Strategi makro ini memiliki cakupan luas dan bersifat umum, artinya bukan dilakukan oleh satu atau segelintir orang saja, namun melibatkan masyarakat secara keseluruhan. Strategi yang diusulkan terdiri dari tiga komponen utama, yaitu tujuan, dasar, dan prioritas dalam tindakan.

1) Tujuan

Segala gagasan untuk merumuskan tujuan pendidikan di dunia Islam haruslah memperhitungkan bahwa kedatangan Islam adalah permulaan baru bagi manusia. Islam datang untuk memperbaiki keadaan manusia dan menyempurnakan utusan-utusan (*anbiya*) Tuhan sebelumnya. Tujuannya adalah untuk mencapai kesempurnaan agama. Seperti arti firman Allah Swt dalam Surat al-Maidah/5 ayat 3:

الْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتْمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيتُ لَكُمُ الْإِسْلَامَ دِينًا ﴿٣﴾

Pada hari ini telah Aku sempurnakan agamamu untukmu, dan telah Aku cukupkan nikmat-Ku bagimu, dan telah Aku ridai Islam sebagai agamamu.

Di Surat ‘Ali Imran/3 ayat 110 Allah Swt juga berfirman:

كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَلَوْ آمَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ مِّنْهُمْ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ ﴿١١٠﴾

Kamu (umat Islam) adalah umat terbaik yang dilahirkan untuk manusia, (karena kamu) menyuruh (berbuat) yang makruf, dan mencegah dari yang mungkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya Ahli Kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka. Di antara mereka ada yang beriman, namun kebanyakan mereka adalah orang-orang fasik.

Berpijak pada dua ayat tersebut, kemudian Hasan Langgulung menyimpulkan bahwa tujuan yang ingin dicapai oleh pendidikan Islam—selain tujuan utama (akhir) pendidikan Islam yang ingin membentuk pribadi khalifah—diringkas dalam dua tujuan pokok; pembentukan insan yang saleh dan beriman kepada Allah dan agama-Nya, dan pembentukan masyarakat yang saleh yang mengikuti petunjuk agama Islam dalam segala urusan.³⁰¹

Hal ini senada dengan apa yang diungkapkan oleh Rahmat Hidayat bahwa tujuan pendidikan Islam meliputi:

- a) Penekanan pada pencarian ilmu pengetahuan, penguasaan dan pengembangan atas dasar ibadah kepada Allah Swt.
- b) Penekanan pada nilai-nilai akhlak.
- c) Pengakuan akan potensi dan kemampuan seseorang untuk berkembang dalam suatu kepribadian.
- d) Pengamalan ilmu pengetahuan atas dasar tanggung jawab kepada Tuhan dan masyarakat manusia.³⁰²

Dengan demikian tujuan pendidikan Islam tidak terlepas dari tujuan hidup manusia dalam Islam, yaitu untuk menciptakan pribadi-pribadi hamba Allah Swt yang selalu bertakwa kepada-Nya, dan dapat mencapai kehidupan yang berbahagia di dunia dan akhirat. Dalam konteks sosiologi pribadi yang bertakwa menjadi *rahmatan lil ‘alamin*, baik dalam skala kecil maupun besar. Tujuan hidup manusia dalam Islam inilah yang dapat disebut juga sebagai tujuan akhir pendidikan Islam.

³⁰¹ Hasan Langgulung, *Pendidikan Islam dalam Abad ke 21*, Jakarta: Pustaka Al-Husna Baru, 2003, hal. 168-169.

³⁰² Rahmat Hidayat, *Ilmu Pendidikan Islam “Menuntun Arah Pendidikan Islam Indonesia*, Medan: LPPPI, 2016, hal. 35.

2) Dasar-dasar Pokok

Hasan Langgulung memandang bahwa pendidikan dewasa ini berada dalam kondisi yang sangat memprihatinkan. Untuk itu, ia menawarkan bahwa tindakan yang perlu diambil ialah dengan memformat kurikulum pendidikan Islam dengan format yang lebih integralistik dan bersifat universal. Hasan Langgulung menjabarkan 8 aspek yang termasuk dalam dasar-dasar pokok pendidikan Islam, yaitu:

- a) Keutuhan (*syumuliyah*). Pendidikan Islam haruslah bersifat utuh, artinya memperhatikan segala aspek manusia: badan, jiwa, akal dan rohnya.³⁰³ Diharapkan dengan melaksanakan prinsip ini, bukan hanya kesucian jiwa yang diperoleh, tetapi juga pengetahuan yang merangsang kepada daya cipta, karena daya ini dapat lahir dari penyajian materi secara rasional, serta rangsangan pertanyaan-pertanyaan melalui diskusi timbal balik.³⁰⁴
- b) Keterpaduan. Kurikulum pendidikan Islam hendaknya bersifat terpadu antara komponen yang satu dengan yang lain (integralitas) dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut: Pendidikan Islam haruslah memberlakukan individu dengan memperhitungkan ciri-ciri kepribadiannya: jasad, jiwa, akal, dan roh yang berkaitan secara organik, berbaur satu sama lain sehingga bila terjadi perubahan pada salah satu komponennya maka akan berlaku perubahan-perubahan pada komponen yang lain. Dan pendidikan Islam harus bertolak dari keterpaduan di antara negara-negara Islam. Ia mendidik individu-individu itu supaya memiliki semangat setia kawan dan kerja sama sambil mendasarkan aktivitasnya atas semangat dan ajaran Islam. Berbagai jenis dan tahap pendidikan itu dipandang terpadu antara berbagai komponen dan aspeknya.
- c) Kesenambungan/Keseimbangan. pendidikan Islam haruslah bersifat kesinambungan dan tidak terpisah-pisah dengan memperhatikan aspek-aspek berikut: Sistem pendidikan itu perlu memberi peluang belajar pada tiap tingkat umur, tingkat persekolahan dan setiap suasana. Dalam Islam tidak boleh ada halangan dari segi umur, pekerjaan, kedudukan, dan lain-lain. Dan sistem pendidikan Islam itu selalu memperbaharui diri atau dinamis dengan perubahan yang terjadi. Sayyidina Ali r.a. pernah memberikan nasihat: Ajarkan anak-anakmu ilmu lain dari yang kamu pelajari, sebab mereka diciptakan bagi zaman bukan zamanmu.³⁰⁵

³⁰³ Langgulung, *Pendidikan Islam...*, hal. 176.

³⁰⁴ M. Quraish Shihab, *Prinsip-prinsip Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Pandangan Islam*, dalam Majalah Triwulan *Mimbar Ilmiah*, Universitas Islam Djakarta, Tahun IV No. 13, Januari 1994, hal. 5.

³⁰⁵ Aset Sugiana, "Proses Pengembangan Organisasi Kurikulum Dalam Meningkatkan Pendidikan di Indonesia", dalam *Jurnal Pedagogik*, Vol. 5, No. 2, Tahun 2018, hal. 257-273.

- d) Keaslian, Pendidikan Islam haruslah orisinal berdasarkan ajaran Islam seperti yang disimpulkan berikut ini: Pendidikan Islam harus mengambil komponen-komponen, tujuan-tujuan, materi dan metode dalam kurikulum-nya dari peninggalan Islam sendiri sebelum ia menyempurnakannya dengan unsur-unsur dari peradaban lain. Haruslah memberi prioritas kepada pendidikan kerohanian yang diajarkan oleh Islam. Pendidikan kerohanian Islam sejati menghendaki agar kita menguasai bahasa Arab, yaitu bahasa Al-Qur'an dan Sunnah. Keaslian ini menghendaki juga pengajaran sains dan seni modern dalam suasana perkembangan dimana yang menjadi pedoman adalah aqidah Islam.³⁰⁶
- e) Bersifat Ilmiah. Pendidikan Islam haruslah memandang sains dan teknologi sebagai komponen terpenting dari peradaban modern, dan mempelajari sains dan teknologi itu merupakan suatu keniscayaan yang mendesak bagi dunia Islam jika tidak mau ketinggalan 'kereta api'. Selanjutnya memberi perhatian khusus ke berbagai sains dan teknik modern dalam kurikulum dan berbagai aktivitas pendidikan, hanya ia harus sejalan dengan semangat Islam.
- f) Bersifat Praktikal. Kurikulum pendidikan Islam tidak hanya bisa bicara secara teoritis saja, namun ia harus bisa dipraktikkan. Karena ilmu tak akan berhasil jika tidak dipraktikkan atau realita. Pendidikan Islam hendaknya memperhitungkan bahwa kerja itu adalah komponen terpenting dalam kehidupan sehari-hari. Kerja itu dianggap ibadah. Jadi pendidikan Islam itu membentuk manusia yang beriman kepada ajaran Islam, melaksanakan dan membelanya, dan agar ia membentuk pekerja produktif dalam bidang ekonomi dan individu yang aktif di masyarakat.
- g) Kesetiakawanan, Di antara ajaran terpenting dalam Islam adalah kerja sama, persaudaraan dan kesatuan di kalangan umat muslimin. Jadi pendidikan Islam harus dapat menumbuhkan dan mengukuhkan semangat setia kawan di kalangan individu dan kelompok.
- h) Keterbukaan, Pendidikan haruslah membuka jiwa manusia terhadap alam jagat dan Penciptanya, terhadap kehidupan dan benda hidup, dan terhadap bangsa-bangsa dan kebudayaan-kebudayaan yang lain. Islam tidak mengenal fanatisme, perbedaan kulit atau sosial, sebab di dalam Islam tidak ada rasialisme, tidak ada perbedaan antara manusia kecuali karena takwa dan iman. Firman Allah Swt dalam surat al-Hujarat/49 ayat 13:

³⁰⁶ Imam Mohtar, *Problematika Pembinaan Pendidikan Agama Islam pada Masyarakat*, Sidoarjo: Uwais Insfirasi Indonesia, 2019, hal. 42.

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۚ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَىٰكُمْ ۚ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

Wahai manusia! Sungguh, Kami telah menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan, kemudian Kami jadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku agar kamu saling mengenal. Sesungguhnya yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling bertakwa. Sungguh, Allah Maha Mengetahui, Mahateliti.

Jadi pendidikan Islam adalah pendidikan kemanusiaan yang berdiri di atas persaudaraan seiman (tidak ada beda antara orang Arab atau orang Ajam kecuali karena takwa). Pendidikan Islam adalah pendidikan universal yang diperuntukkan kepada umat manusia seluruhnya. Itulah dasar-dasar pokok pendidikan Islam atau formulasi kurikulum sebagai landasan untuk mencapai cita-citanya yang tercantum dalam tujuan-tujuan yang telah diuraikan sebelumnya. Strategi selanjutnya untuk mencapai keberhasilan dalam usaha mencapai cita-cita itu ialah harus ada skala prioritas dalam mencapai cita-cita itu, baik dalam tindakan, anggaran, administrasi, dan lain-lain.

3) Prioritas Dalam Tindakan

Strategi ketiga yaitu memberikan prioritas tindakan yang harus diberikan oleh orang-orang yang bertanggung jawab tentang pendidikan di dunia Islam terutama pemerintah. Prioritas ini tidak mesti sama dan seragam dalam peletakkannya, tergantung kebutuhan nama yang lebih mendesak untuk segera dilakukan. Ragam prioritas itu adalah:³⁰⁷ a) Menyekolahkan semua anak yang mencapai usia sekolah, dan membuat rancangan agar mereka memperoleh pendidikan dan keterampilan; b) Mempelbagaikan (penganekaragaman) jalur pengembangan di semua tahap pendidikan dan membimbingnya ke arah yang fleksibel; c) Meninjau kembali materi dan metode pendidikan (kurikulum) supaya sesuai dengan semangat Islam dan ajaran-ajarannya, dan bagi berbagai kebutuhan ekonomi, teknik, dan social; d) Mengukuhkan pendidikan agama dan akhlak dalam seluruh tahap dan bentuk pendidikan supaya generasi baru dapat menghayati nilai-nilai Islam sejak kecil; e) Administrasi dan Perencanaan.

Pada tahap administrasi patutlah dimudahkan hubungan yang fleksibel pada administrasi, pembentukan teknisi-teknisi yang mampu, dan

³⁰⁷ Rais Hidayat, Yuyun Elizabeth Patras, Sutji Harijanto Lida Hasanah, "Analisis Instrumen dan Prioritas Tindakan untuk Kepuasan Kerja Guru di Indonesia Berdasarkan Pemodelan Rasch", dalam *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 7, No. 2, Tahun 2021, hal. 110-130.

mempraktekkan sistem desentralisasi; f) Kerja sama adalah salah satu dari aspek utama yang harus mendapat perhatian besar di kalangan penanggung jawab pendidikan, sebab ia mengukuhkan kesetiakawanan dan keterpaduan di antara negara-negara Islam.³⁰⁸

Inilah inti prioritas yang sepatutnya dijalankan oleh penanggung jawab pendidikan (pemerintah) di tiap negara Islam untuk mencapai tujuan ganda dari pendidikan Islam. Yaitu pembentukan individu dan masyarakat yang saleh. Inti prioritas ini meliputi penyerapan semua anak-anak yang mencapai usia sekolah, keanekaragaman jalur perkembangan (jurusan dalam pendidikan), meninjau kembali materi dan metode pendidikan, pengukuhan pendidikan agama, administrasi dan perencanaan, dan kerja sama regional dan antara negara di dalam dunia Islam.

4) Strategi Pendidikan yang Bersifat Mikro

Strategi pendidikan yang bersifat mikro. Maksudnya, dalam pelaksanaannya yaitu secara individu. Ruang lingkup strategi ini lebih menitikberatkan pada strategi yang harus dilakukan oleh individu sebagai seorang muslim pakar-pakar dalam bidang pendidikan memusatkan pada konsep *tazkiyah*.³⁰⁹ Strategi pendidikan Islam bersifat mikro ini dilakukan melalui *Tazkiyah al-Nafs*. *Tazkiyah* dalam pengertian bahasa bermakna pembersihan (*tathir*), pertumbuhan dan perbaikan (*al-islah*). Jadi, pada akhirnya tazkiyah berarti kebersihan dan perlakuan yang memiliki metode dan teknik-tekniknya, sifat-sifatnya dari segi syariat, dan hasil-hasil serta kesan-kesannya terhadap tingkah laku dan usaha untuk mencari keridaan Allah Swt. Dalam hubungan dengan makhluk, dan dalam usaha mengendalikan diri menurut perintah Allah Swt.

Kualitas SDM tidak akan sempurna tanpa ketangguhan mental-spiritual keagamaan. Sebab, penguasaan iptek belaka tidaklah merupakan salah-satunya jaminan bagi kesejahteraan manusia secara keseluruhan. Sumber daya manusia yang memegang nilai-nilai agama akan lebih tangguh secara rohaniah. Dengan demikian akan lebih mempunyai rasa tanggung jawab spiritual terhadap iptek.³¹⁰ Oleh sebab itu, pengembangan sumber daya manusia tidak semata-mata mengisi alam pikiran dengan fakta-fakta tetapi juga mengisi dengan kemampuan-kemampuan memperoleh ilham dan inspirasi yang dapat dicapai melalui keimanan kepada Allah swt atau dalam konsep Hasan Langgulung di atas dengan cara *tazkiyah al-Nafs* sehingga

³⁰⁸ Langgulung, *Pendidikan Islam...*, hal. 180-183.

³⁰⁹ Hasan Langgulung, *Peralihan Paradigma dalam Pendidikan Islam dan Sains Sosial*, Jakarta: Gaya Media Pratama, 2002, hal. 269.

³¹⁰ Wakhudin, Tarmizi Taher, *Jembatan Umat, Ulama dan Umara*, Bandung: Granesia, 1998, hal. 240.

tugas yang besar dimana iptek memegang supremasi kekuasaan di abad modern ini berdaya guna dan produktif bagi kesejahteraan umat manusia. Perlu ditegaskan bahwa manusia yang telah memiliki SDM berkualitas harus setia kepada nilai-nilai keagamaan. Ia harus memfungsikan *qalb*, hati nurani dan intuisinya untuk selalu cenderung kepada kebaikan. Inilah yang disebut sifat *hanif* (lurus) dalam diri manusia.

BAB IV

KONSEPTUALISASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DI MADRASAH DALAM PERSPEKTIF AL-QUR'AN

Kepemimpinan transformasioanl tidak hadir dengan sendirinya namun melalui sebuah proses dan usaha sungguh-sungguh. Beberapa langkah membangun kepemimpinan transformasional: 1) Jadilah pemimpin teladan; 2) Berdayakalah bawahan dengan hal-hal terbaik; 3) Buatlah visi yang cemerlang dan dapat dipahami serta dilaksanakan oleh semua dalam suatu organisasi; 4) Menghargai segala bentuk pemikiran, gagasan, dan ide dari bawahan. Pemimpin harus mampu mengembangkan sikap menerima masukan dari berbagai sisi tidak hanya dari diri sendiri namun juga dari pihak lain; 5) Mampu bertindak sebagai sosok atau agen perubahan (agen of change). Pemimpin yang memiliki sikap dan visi seperti ini layak dijadikan pemimpin dan anutan bagi bawahannya. Pemimpinan seperti ini akan membawa perubahan yang signifikan dalam suatu organisasi.

Pada bab ini penulis merekonseptualisasi beberapa gaya kepemimpinan transformasional di madrasah sebagai hasil dari analisa berdasarkan teori dan kandungan Al-Qur'an yang penulis gunakan dalam disertasi ini, meliputi:

A. Tahapan Konseptualisasi Kepemimpinan Transformasional di Madrasah Berbasis Al-Qur'an

1. Merumuskan Visi

Suatu lembaga pendidikan harus mempunyai seorang pemimpin yang mampu membawa lembaga pendidikannya ke arah pencapaian tujuan yang

telah ditetapkan. Seorang pemimpin tidak akan mampu membawa perubahan yang progresif lembaga pendidikan yang dipimpinnya jika tidak mempunyai visi dan misi yang tersusun untuk menerjemahkan langkah-langkah jelas yang harus ditempuh untuk membawa lembaga pendidikannya meraih keberhasilan dan kesuksesan. Sebuah sketsa masa depan yang menggambarkan masa depan yang lebih cerah, memberi lebih banyak harapan, dan menggambarkan hasil yang memuaskan adalah fitur penting yang merupakan inti dari visi institusi atau organisasi. Danim, percaya bahwa visi adalah visi yang jauh, dalam, dan luas dengan kekuatan luar biasa yang dapat melampaui batas fisik, ruang dan waktu.³¹¹ Visi dalam sebuah lembaga pendidikan merupakan *statement* yang fundamental (*fundamental statemen*) mengenai nilai, aspirasi, dan tujuan lembaga.

Terdapat banyak ayat Al-Qur'an yang mengisyaratkan pentingnya visi dalam setiap aktivitas kehidupan termasuk pendidikan. Penulis menggunakan 56 dari Surat Az-Zariyat yang mewakili pentingnya sebuah visi bagi individu maupun kelompok, yaitu:

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ

Aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan agar mereka beribadah kepada-Ku.

Ibadah bukan hanya sekadar ketaatan dan ketundukan, tetapi ia adalah satu bentuk ketundukan dan ketaatan yang mencapai puncaknya akibat adanya rasa keagungan dalam jiwa seseorang terhadap siapa yang kepadanya ia mengabdikan. Ia juga merupakan dampak dari keyakinan bahwa pengabdian itu tertuju kepada yang memiliki kekuasaan yang tidak terjangkau arti hakikatnya. Ibadah terdiri dari ibadah murni (*mahdhah*) dan ibadah tidak murni (*ghairu mahdhah*). Ibadah *mahdhah* adalah ibadah yang telah ditentukan oleh Allah, bentuk, kadar, atau waktunya, seperti shalat, zakat, puasa dan haji. Ibadah *mahdhah ghairu* adalah segala aktivitas lahir dan batin manusia yang dimaksudkannya untuk mendekatkan diri kepada Allah. Hubungan seks pun dapat menjadi ibadah, jika itu dilakukan sesuai tuntunan agama. Nah, ayat di atas menjelaskan bahwa Allah menghendaki agar segala aktivitas manusia dilakukannya demi karena Allah yakni sesuai dan sejalan dengan tuntunan petunjuk-Nya.

Dalam tafsir Al-Misbah ditegaskan bahwa ayat di atas walaupun sangat singkat namun mengandung hakikat yang besar dan agung. Manusia tidak akan berhasil dalam kehidupannya tanpa menyadari maknanya dan

³¹¹ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006, hal. 71.

meyakininya, baik kehidupan pribadi maupun kolektif. Ayat ini menurutnya membuka sekian banyak sisi dan aneka sudut dari makna dan tujuan. Sisi pertama bahwa pada hakikatnya ada tujuan tertentu dari wujud manusia dan jin, ia merupakan satu tugas. Siapa yang melaksanakannya maka dia telah mewujudkan tujuan wujudnya, dan siapa yang mengabaikannya maka dia telah membatalkan hakikat wujudnya dan menjadilah dia seseorang yang tidak memiliki tugas (pekerjaan), hidupnya kosong tidak bertujuan dan berakhir dengan kehampaan. Tugas tersebut adalah ibadah kepada Allah yakni penghambaan diri kepada-Nya. Ini berarti di sini ada hamba dan di sana ada Allah. Di sana ada hamba yang menyembah dan mengabdikan serta di sana ada Tuhan yang disembah juga diarahkan pengabdian hanya kepada-Nya.

Mengacu pada keterangan tafsir di atas dapat dipahami bahwa pengertian ibadah bukan hanya terbatas pada pelaksanaan tuntunan ritual, karena jin dan manusia tidak menghabiskan waktu mereka dalam pelaksanaan ibadah ritual. Allah tidak mewajibkan mereka melakukan hal tersebut. Dia mewajibkan kepada mereka aneka kegiatan yang lain yang menyita sebagian besar hidup mereka. Memang manusia tidak mengetahui persis apa batas-batas dari aktivitas yang dibebankan kepada jin. Tetapi manusia dapat mengetahui batas-batas yang diwajibkan kepada manusia, yaitu yang dijelaskan dalam Al-Qur'an tentang penciptaan manusia sebagai khalifah di bumi. Ini menuntut berbagai macam aktivitas penting guna memakmurkan bumi, mengenal potensinya, perbendaharaan yang terpendam di dalamnya, sambil mewujudkan apa yang dikehendaki Allah dalam penggunaan, pengembangan dan peningkatannya. Kekhalifahan juga menuntut upaya penegakan syariat Allah di bumi juga mewujudkan sistem Ilahi yang sejalan dengan hukum-hukum Ilahi yang ditetapkannya bagi alam raya ini. Dengan demikian ibadah yang dimaksud di sini lebih luas jangkauan maknanya dari pada ibadah dalam bentuk ritual.³¹²

Visi yang diartikan sebagai pandangan sekilas atau wawasan ke masa depan,³¹³ atau kemampuan untuk mengalami sesuatu yang tidak terlihat melalui kehalusan jiwa dan kejernihan penglihatan, seharusnya mengacu pada ayat tersebut di atas. Dengan demikian seluruh aktivitas kelembagaan akan dijiwai oleh nilai-nilai ilahiyah, yaitu untuk beribadah dalam berbagai macam bentuk ibadah, mengoptimalkan peran kekhalifahan di bumi dengan cara mengimplementasikan segala potensi yang dimiliki baik individu

³¹² M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. 13...hal. 360.

³¹³ Dedy Sogono, dkk, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utaman, 2008, hal. 1548.

maupun kelompok, sekaligus memakmurkan segala personalia yang ada disekelilingnya.

Visi disebut juga sebagai Pandangan jauh tentang perusahaan, tujuannya, dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut di masa depan.³¹⁴ Visi muncul dari kreativitas pemimpin sebagai cerminan dari pengalaman profesional dan pribadi, atau sebagai hasil penjabaran pemikiran yang mendalam dengan pengikut/personel lain, dalam bentuk konsep ideal yang terkait dengan cita-cita masa depan organisasi yang ingin kita capai bersama.

Beach, menjelaskan visi sebagai gambaran masa depan yang ideal, berkaitan dengan memori kultural yang sekarang dan aktivitas, atau berkaitan dengan perubahan (*The ideal future is defined by vision, which may entail maintaining current culture and activities or implying change.*).³¹⁵ Visi seorang pemimpin organisasi adalah upaya untuk menjawab pertanyaan tentang “what business are in now?” jawaban tersebut harus merupakan gambaran yang berarti mengungkapkan identitas dan karakteristik organisasi yang dipimpinnya.³¹⁶ Visi juga bisa berarti “something that articulates a view of a realistic, credible, attractive future for organization a condition that is better in some important ways than what now exists”. Secara umum, visi dapat digambarkan sebagai penggambaran masa depan yang diinginkan yang dengan mengacu pada auat ke-56 dari Surat Az-Zariyat tersebut bahwa visi harus mengajak atau membimbing seluruh personalia dalam sebuah organisasi untuk: 1) Beribadah dan beramala sesuai tugas yang diberikan; 2) Menfungsikan segala potensi yang dimiliki; 3) Mensejahterakan seluruh anggota organisasi dalam rangka menjawab tantangan perubahan zaman, yang memerlukan pengembangan intensif peran pendidikan dalam mengembangkan sumber daya manusia yang andal untuk pembangunan, dengan tujuan mewujudkan nilai kolaboratif dan kompetitif peserta didik sebagai pusat perbaikan. dan pengembangan sekolah/madrasah. Visi seorang pemimpin terhadap suatu lembaga pendidikan sangat kritis dan strategis dalam menggambarkan sesuatu yang akan dicapai oleh lembaga tersebut di masa yang akan datang.³¹⁷

Kepemimpinan transformasional mempunyai relevansi dengan tuntutan “Organization based management” dan dipandang mampu

³¹⁴ Andi Uceng, "Perumusan Strategi Organisasi Terhadap Mutu Pendidikan Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sidenreng Rappang", dalam *AKMEN Jurnal Ilmiah*, Vol. 15, No. 1, Tahun 2018, hal. 1-13.

³¹⁵ Lee Roy Beach, *Making the Right Decision Organizational Culture, Vision and Planing*, USA: Pentice-Hall Inc, 1993, hal. 28.

³¹⁶ Akdon, *Strategic Managemen for Educational Management*, Bandung: Alfabeta, 2006, hal. 21

³¹⁷ Solusu, *Pengambilan Keputusan Stratejik*, Jakarta: PT Gramedia, 2006, hal. 131.

meningkatkan produktivitas organisasi karena dapat menciptakan visi kepemimpinan yang berfokus pada penciptaan masa depan yang menantang. Menjadi agen perubahan yang luar biasa yang dapat menetapkan arah organisasi dan menentukan prioritas, menjadi pelatih profesional yang dapat membantu karyawan lain menuju profesionalisme yang dibutuhkan.

Menetapkan visi adalah tahap pertama dalam mengembangkan strategi. Visi organisasi adalah gambaran yang menggambarkan status internal dan kemampuan dasarnya.³¹⁸ Visi harus dapat memberikan kepekaan yang kuat tentang area fokus kegiatan pendidikan, bahwa visi adalah pernyataan yang merupakan sarana untuk, a) Mengkomunikasikan alasan keberadaan organisasi, b) Memperlihatkan *framework* hubungan antara organisasi dengan *stakeholder*, c) Menyatakan sasaran utama kinerja organisasi, dalam pengertian pertumbuhan dan perkembangan.³¹⁹

Implementasi visi seorang pemimpin yang benar akan menghasilkan komitmen dan motivasi yang tinggi di antara bawahan dalam sebuah perusahaan. Visi yang jelas dan benar akan membuat setiap orang dalam suatu perusahaan sadar akan tugas dan fungsinya, baik secara langsung maupun tidak langsung. Seorang pemimpin transformasional dapat menciptakan visi yang mencerminkan bakat kepemimpinannya, mengatur diri sendiri di sekitar arus bawah emosional tim, dan membaca perilaku mereka dengan cara yang terkendali dan terarah.³²⁰ Karena kepemimpinan yang hebat adalah landasan keberhasilan organisasi, visi yang kuat akan mengarah pada kepemimpinan yang sukses.³²¹

Organisasi yang sukses adalah organisasi yang mampu mengembangkan pemimpin-pemimpin hebat, memiliki visi yang jelas untuk masa depan, dan mampu memberi manfaat bagi semua anggotanya. Seorang pemimpin transformasional visioner akan bertujuan untuk mengoreksi dan menguasai hal-hal berikut untuk menjadi pemimpin transformasional visioner:

a. Memahami Konsep Visi

Sebagai faktor vital bagi pengembangan organisasi, visi merupakan idealisasi pemikiran tentang masa depan organisasi, yang menghasilkan budaya dan perilaku organisasi yang maju dan antisipatif terhadap daya saing global sebagai sebuah tantangan zaman. Kemampuan kepemimpinan

³¹⁸ Solusu, *Pengambilan Keputusan Stratejik...*, hal. 94.

³¹⁹ Solusu, *Pengambilan Keputusan Stratejik...*, hal. 95.

³²⁰ Kurniawan, Dezi, Ernawati Ernawati, and Giatman Giatman. "Kepemimpinan Transformasional dalam Manajemen Kesiswaan", dalam *Jurnal Pendidikan Tambusai*, Vol. 5, Nomor 1, Tahun 2021, hal. 2149-2156.

³²¹ Purwanto, Rati. "Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Terhadap Mutu dan Kualitas Sekolah di SD Negeri Soko", dalam *Jurnal Pendidikan dan Teknologi Indonesia*, Vol. 1, Nomor 4, Tahun 2021, hal. 151-160,

transformasional dalam melahirkan visi merupakan faktor yang fundamental dalam mewujudkan madrasah yang bermutu.

b. Memahami karakteristik dan unsur visi

Visi memiliki ciri-ciri sebagai berikut: memperjelas arah dan tujuan, mudah dipahami dan diartikulasikan, mencerminkan cita-cita yang tinggi dan menetapkan standar keunggulan yang tinggi, menumbuhkan inspirasi, antusiasme, semangat, dan komitmen, menciptakan makna bagi anggota organisasi, mencerminkan keunikan atau kekhasan organisasi, menyiratkan nilai-nilai yang dijunjung tinggi organisasi, kontekstual dalam arti memperhatikan hubungan organisasi dengan organisasi lain.

c. Memahami tujuan visi

Sebuah visi yang baik memiliki tiga tujuan: menentukan arah yang luas dari perubahan kebijakan organisasi, mendorong karyawan untuk berperilaku tepat, dan membantu dalam koordinasi tindakan yang beragam oleh berbagai orang.

d. Mengevaluasi visi dan misi

Seorang pemimpin lembaga pendidikan harus memenuhi kualifikasi dan kriteria untuk menciptakan visi. Berikut beberapa syarat dan kriteria visi yang dapat dikembangkan oleh pemimpin pendidikan secara umum: dapat dibayangkan oleh semua jenjang lembaga pendidikan, dapat dikomunikasikan dan dipahami oleh semua jenjang lembaga pendidikan, memiliki wawasan jangka panjang dan tidak mengabaikan perkembangan zaman, memiliki nilai-nilai yang diharapkan oleh anggota organisasi lembaga pendidikan, dan terfokus pada instansi perusahaan sehingga.

2. Mengembangkan Budaya Organisasi

Kebudayaan berasal dari istilah Sansekerta *buddhayah*, yang merupakan bentuk jamak dari *buddhi* (akal atau akal) dan mengacu pada topik-topik yang menyangkut budi dan akal manusia. Dalam bahasa Inggris, *culture* berasal dari kata latin *colere* yang berarti mengembangkan atau bekerja. Kata budaya, yang juga bisa berarti "menggarap tanah" atau "bertani", sering diterjemahkan sebagai "kultur" dalam bahasa Indonesia.³²² Budaya adalah seperangkat asumsi dasar yang ditemukan dan ditentukan oleh kelompok tertentu sebagai hasil dari mempelajari dan menguasai masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik untuk dipertimbangkan dengan benar dan dengan demikian diajarkan kepada anggota baru sebagai cara untuk dirasakan, berpikir, dan merasa benar dalam kaitannya dengan masalah tersebut.³²³ Menurut

³²² Muhaimin, *Islam dalam Bingkai Budaya Lokal: Potret dari Cirebon*, Jakarta: Logos, 2001, hal. 153.

³²³ Jerald, G dan Robert, A.B, *Behaviour in Organization*, Cornell University: Pearson Prentice, 2008, hal. 12.

Koentjaraningrat, “budaya” berasal dari kata sansekerta *buddhayah* dalam bentuk jamak dari buddhi, yang berarti budi atau akal, sehingga kebudayaan dapat diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal. Namun, ada pula yang berpendapat bahwa kebudayaan merupakan pengembangan dari budidaya jamak, yang berarti daya budi atau akal. Kebudayaan terjadi dalam tiga bentuk, menurut Koentjaraningrat: pertama sebagai gagasan, yang meliputi gagasan, nilai, standar, dan peraturan; kedua, sebagai aktivitas perilaku manusia yang terstruktur dalam suatu komunitas; dan ketiga, sebagai objek yang dihasilkan oleh manusia.³²⁴

Pengelompokan aspek-aspek budaya menurut Koentjaraningrat, yaitu: Kompleks gugusan atau ide seperti pikiran, pengetahuan, nilai, keyakinan, norma dan sikap. Aktivitas seperti pola komunikasi, tari-tarian, upacara adat. Material hasil bendaseperti seni, peralatan dan sebagainya.³²⁵ Sedangkan aspek budaya yang paling esensial, menurut Robert K. Marton, adalah kerangka aspirasi, dalam arti ada cita-cita budaya yang merupakan gagasan abstrak yang bersemayam di dalam pikiran.³²⁶ Banyak pihak yang memperhatikan madrasah dalam beberapa tahun terakhir. Hal ini disebabkan adanya perbedaan pendapat tentang prosedur dan model madrasah di kalangan pakar dan praktisi pendidikan, serta masyarakat umum. Pandangan ini dipengaruhi oleh visi dan misi yang diartikulasikan oleh individu dan institusi saat mengembangkan model madrasah, yang berdampak pada budaya madrasa.³²⁷

Gugus atau konsep yang kompleks seperti pikiran, pengetahuan, nilai, keyakinan, norma, dan sikap dikategorisasikan oleh Koentjaraningrat berdasarkan dimensi bentuknya. Pola komunikasi, tarian, dan upacara adat merupakan contoh kegiatan. Benda-benda seperti seni, peralatan, dan material lainnya dihasilkan sebagai hasil dari proses material. Sedangkan aspek budaya yang paling esensial, menurut Robert K. Marton, adalah kerangka aspirasi, dalam arti ada cita-cita budaya yang merupakan gagasan abstrak yang bersemayam di dalam pikiran.

Banyak pihak yang memperhatikan madrasah dalam beberapa tahun terakhir. Hal ini disebabkan adanya perbedaan pendapat tentang prosedur dan model madrasah di kalangan pakar dan praktisi pendidikan, serta masyarakat umum. Pandangan ini dipengaruhi oleh visi dan misi yang diartikulasikan oleh individu dan institusi saat mengembangkan model madrasah yang berdampak pada budaya madrasah. Sebagai lembaga

³²⁴ Koentjaraningrat, *Kebudayaan, Mentalitas dan Pembangunan...*, hal. 5.

³²⁵ Koentjaroningrat, *Kebudayaan, Mentalitas dan Pembangunan...*, hal. 28.

³²⁶ S. P. Robbins, *Organizational Behaviour*, New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1993, hal. 473.

³²⁷ M. Ali Hasan dan Mukti Ali, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya, 2006, hal. 127.

pendidikan Islam yang keberadaannya berangkat dari keinginan kuat umat Islam untuk mengikuti pendidikan dan motivasi keagamaan yang kuat dari orang tua untuk meningkatkan pendidikan agama anaknya dibandingkan dengan bersekolah di sekolah umum pada umumnya, madrasah dipandang sebagai benteng moral bagi umat Islam.³²⁸

Budaya madrasah yang positif memotivasi semua warga untuk berperilaku dan melakukan yang terbaik, sehingga menghasilkan prestasi peserta didik yang luar biasa. Budaya madrasah lebih mementingkan ciri-ciri informal organisasi daripada unsur-unsur resminya, yang selalu diwakili oleh gambaran strukturnya. Nilai-nilai individu, keyakinan, dan standar, serta bagaimana persepsi ini bergabung atau menyatu dalam makna organisasi, adalah fokus budaya. Kesatuan kesan yang dimiliki oleh anggota suatu organisasi disebut sebagai budaya organisasi. Versi budaya ini adalah filosofi umum, ideologi, nilai, asumsi, keyakinan, sikap, dan tradisi yang digunakan anggota organisasi untuk memahami realitas, terutama yang berkaitan dengan tantangan internal dan eksternal.³²⁹

Membentuk budaya organisasi yang kuat memerlukan beberapa tahapan dan waktu yang cukup lama. Kondisi internal suatu organisasi pasti mengalami pasang surut agar dapat berkelanjutan, dan dalam penerapan budaya dalam bisnis, diperlukan pilihan yang berbeda dari waktu ke waktu. Budaya dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang melingkupi kehidupan sehari-hari banyak orang dan dapat direkayasa dan dimodifikasi. Ketika ruang lingkup budaya direduksi ke tingkat organisasi atau kelompok yang lebih kecil, ini menunjukkan proses pengembangan budaya, bagaimana budaya itu tertanam, dikembangkan, dan kemudian dikelola dan diubah.

Wibowo mengklaim bahwa proses membangun budaya organisasi biasanya dimulai dari awal, dengan ideologi pendiri. Pendiri organisasi menanamkan budaya yang mencerminkan bagaimana sesuatu harus dilakukan di perusahaan. Ide mendasar ini memiliki dampak yang cukup besar pada kriteria perekrutan sumber daya manusia. Individu di semua level perusahaan, dari manajemen puncak hingga level terendah, adalah sumber daya yang dimaksud. Kemudian manajemen senior menetapkan iklim perilaku yang dapat diterima dan tidak dapat diterima oleh organisasi.³³⁰ Karena itulah manajemen puncak harus melakukan kegiatan sosialisasi tentang budaya perusahaan yang telah dipilih dan ditetapkan sebagai acuan

³²⁸ Minnah El Widdah, dkk, *Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Pengembangan Mutu Madrasah*, Bandung: Alfabeta, 2012, hal. 24.

³²⁹ Asmaun Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Rake Sarasin, 2005, hal. 86-87.

³³⁰ Wibowo, *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2010, hal. 67.

bagi seluruh karyawan. Jenis sosialisasi yang berlangsung ditentukan oleh seberapa baik semua nilai sumber daya manusia yang masuk terintegrasi ke dalam sumber daya manusia organisasi saat ini.

Setidaknya ada tiga langkah yang dapat dilakukan dalam upaya membangun budaya:

a. *Commitment*

Komitmen yang dimaksud adalah adanya konsensus di antara semua anggota organisasi untuk menjaga organisasi tetap hidup.

b. *Competence*

Kompetensi yang dimaksud adalah kemampuan seluruh anggota organisasi untuk melaksanakan tanggung jawab masing-masing dalam rangka memenuhi tujuan organisasi.

c. *Consistency*

Stabilitas dan keyakinan untuk terus berpegang teguh pada cita-cita yang diyakini dan penting bagi kelangsungan organisasi dipertanyakan.³³¹

Pemimpin yang kuat dengan visi dan kepribadian yang kuat diperlukan untuk menciptakan budaya perusahaan yang kuat. Pemimpin organisasi adalah yang pertama menetapkan visi dan filosofi organisasi, serta bertindak sebagai katalisator untuk memulai aktivitas di dalam organisasi. Pemimpin memiliki dampak yang signifikan dalam menanamkan nilai-nilai yang telah dikembangkan dan diterima. Pemimpin harus mampu menjadi contoh bagi seluruh anggota organisasi agar dapat melaksanakan tanggung jawabnya secara tepat dan bertanggung jawab.

Pada dasarnya setiap organisasi membutuhkan sosok atau pemimpin yang dapat memberikan arahan dan kepemimpinan dalam menjalankan semua tugas perusahaan. Seorang pemimpin yang kompeten harus memiliki mentalitas kepemimpinan yang harus ditiru oleh orang lain dalam organisasi, serta memiliki pengetahuan kepemimpinan. Jika seorang pemimpin tidak memiliki prosedur yang matang untuk mengarahkan seluruh anggota organisasi, ia akan kesulitan menjalankan kewajiban, fungsi, dan perannya sebagai seorang pemimpin.³³²

- a. Pendiri hanya mempekerjakan dan mempertahankan orang-orang yang memiliki gaya berpikir dan perasaan yang sama;
- b. Melakukan indoktrinasi dan sosialisasi kepada karyawan dalam organisasi tentang cara berpikir dan merasa tentang isu-isu tertentu;

³³¹ K. Davis dan J. Newstrom, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, New York: Mc Graw Hill International, 1984, hal. 49.

³³² Syihabuddin, "Subyek Kepemimpinan Transformasioanl pada Lembaga Pendidikan Dasar", dalam *JALIE (Journal of Applied Linguistics and Islamic Education)*, Vol. 02, Tahun 2018, hal. 111–126.

- c. Tindakan pendiri menjadi contoh bagi orang lain dalam organisasi untuk membangun dan menanamkan keyakinan, nilai, dan asumsi. Visi pendiri menjadi jelas dan menjadi faktor utama keberhasilan ketika perusahaan berhasil.³³³

Uraian jelas menginformasikan bahwa seorang pendiri organisasi juga dapat berperan sebagai pemimpin, di mana ia menginginkan agar orang-orang di bawahnya melakukan tindakan untuk mencapai tujuan selama fase awal pengembangan organisasi. Berdasarkan apa yang diyakininya sebagai konsep dan pola pikir yang benar Menurut Robbins, tahapan sosialisasi visi dan tujuan organisasi kepada anggota organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Tahap prearrival, yang terjadi sebelum anggota baru bergabung dengan organisasi dan disebut sebagai tahap belajar bagi anggota baru atau *the prearrival stage*;
- b. Masa sosialisasi bagi anggota baru organisasi, di mana mereka dapat melihat apa yang diinginkan organisasi dan menghadapi semua potensi harapan dan kenyataan yang mungkin berbeda. Tahap ini dinamai sebagai *the encounter stage*;
- c. Tahap sosialisasi untuk anggota baru organisasi, di mana mereka memodifikasi dan beradaptasi dengan aktivitas dan individu yang berbeda di dalam organisasi. Tahap ini dinamai sebagai *the metamorphosis stage*.

Perspektif Islam tentang Budaya Organisasi Kajian selamanya dalam Agama Islam. Kita dapat menemukan kajian khusus hingga kajian bersifat umum. Pembahasannya akan detail, meskipun banyak di antara kita yang tidak mengetahui bidang kajian yang relevan. Belum ada kajian tentang budaya organisasi, Islam sebagai tata nilai yang dapat dijadikan sebagai dasar pembentukan budaya organisasi. Sebagai contoh, ikhlas, amanah, dan jama'ah adalah beberapa nilai yang dapat digunakan untuk membantu mengatur bisnis.³³⁴

Islam memberikan informasi tentang struktur organisasi di sumber utama. Kajian tentang budaya organisasi ini dibandingkan dengan penjelasan dari ayat Al-Qur'an yang berisi penjelasan tentang keorganisasian di dalamnya. Hal ini dinyatakan dalam firman Allah dalam Surat Al-Baqarah/2: 43, seperti yang ditunjukkan di bawah ini.:

وَأَقِمْوُا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَارْكَعُوا مَعَ الرَّاكِعِينَ ﴿٤٣﴾

³³³ S. P. Robbin, *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall International, 2003, hal. 533.

³³⁴ Muhammad Husni, Hairul Puadi, "Membangun Budaya Organisasi Berbasis Religius", dalam *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 2, No. 1, Tahun 2018, hal. 80-93.

Dan laksanakanlah salat, tunaikanlah zakat, dan rukuklah beserta orang yang rukuk.

Allah Swt berfirman dalam Surat Al-Nisa'/4: 71.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا خُذُوا حِذْرَكُمْ فَانْفِرُوا ثُبَاتٍ أَوْ وَفَرَّادًا كَجَمْعَةٍ ﴿٧١﴾

Wahai orang-orang yang beriman! Bersiapsiagalah kamu, dan majulah (ke medan pertempuran) secara berkelompok, atau majulah bersama-sama (serentak)”

Allah Swt juga berfirman dalam Surat. Al-Shaffat/37 ayat 1.

وَالصَّفَّاتِ صَفًّا ﴿١﴾

Demi (rombongan malaikat) yang berbaris bersaf-saf,”

Allah Swt juga berfirman dalam Surat Al-Hujurat/49 ayat 13.

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاهُ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاهُ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۚ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاهُ ۚ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

Wahai manusia! Sungguh, Kami telah menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan, kemudian Kami jadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku agar kamu saling mengenal. Sesungguhnya yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling bertakwa. Sungguh, Allah Maha Mengetahui, Mahateliti.”

Ayat-ayat di atas menunjukkan betapa pentingnya melaksanakan suatu tugas secara kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Selanjutnya, dalam studi Islam, budaya organisasi dapat ditemukan dan diterima melalui sejarah kepribadian Muslim (Ulama'). Salah satu sudut pandang orang-orang ini adalah bahwa budaya dan Islam adalah keadaan yang saling eksklusif. Artinya, Islam bukan bagian dari budaya, dan budaya bukan bagian dari Islam, keduanya ada secara mandiri.³³⁵

Daya manusia, kreativitas, dan inisiatif, menurutnya, adalah asal mula budaya, sedangkan Islam adalah wahyu. Demikian pula, karena Islam dan budaya Islam berbeda (walaupun ada ikatan yang erat antara keduanya),

³³⁵ F. Ismail, *Paradigma Kebudayaan Islam: Studi Kritis dan Refleksi Historis*, Yogyakarta: Titian Ilahi Press, hal. 43.

mereka dapat diidentifikasi dengan jelas dan tidak dapat disangkal. Salat misalnya, merupakan unsur agama (ajaran) yang selain berfungsi untuk memelihara hubungan manusia dengan Tuhan, juga dapat berfungsi untuk memelihara hubungan manusia dengan manusia lainnya, dan juga dapat berfungsi sebagai pendorong dan penggerak pembangunan. budaya. Orang-orang membangun masjid dengan gaya arsitektur yang spektakuler dan menarik sebagai tempat salat; masjid mewakili budaya. Unsur pendorong terciptanya kebudayaan adalah seluruh aspek ajaran Islam.³³⁶

Jelas dari pernyataan sebelumnya bahwa ada hubungan antara budaya dan Islam. Hubungan ini menunjukkan bahwa Islam adalah fondasi, prinsip, pengontrol, dan pemberi arah. Selanjutnya, Islam berfungsi sebagai sumber nilai budaya dalam evolusi peradaban. Islam juga berfungsi sebagai pemelihara, pemelihara, dan pemandu bagi gerakan-gerakan budaya agar mereka dapat mengembangkan identitas keislaman. Dari sini juga dapat ditarik kesimpulan bahwa, menurut Islam, budaya organisasi adalah hasil dari kekuatan, kreativitas, dan kerja manusia dalam suatu organisasi, yang merupakan kesepakatan bersama berdasarkan prinsip-prinsip Islam.

Dalam hal perilaku kepemimpinan, budaya kelompok atau organisasi dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan.³³⁷ Ketika seorang pemimpin menjaga jarak aman (aloofness) dari bawahannya, itu berdampak buruk bagi organisasi.³³⁸ Budaya organisasi juga hasil dari kepemimpinan transformasional.³³⁹ Menurut Zdenek, tugas utama kepemimpinan adalah memanipulasi budaya. Akibatnya, peran pemimpin sangat penting dalam membangun budaya organisasi yang kuat. Seorang pemimpin selalu menunjukkan gaya budaya organisasi baru yang diterapkannya. Sikap dan tindakan yang ia tunjukkan, kebijakan yang ia terapkan, emosi yang ia ungkapkan, komitmen yang ia buat, metode komunikasi yang ia gunakan, dan nilai-nilai kehidupan yang ia anut, semuanya memiliki dampak yang signifikan terhadap budaya organisasi.

Peserta didik, orang tua, pengguna lulusan, dan pemangku kepentingan adalah klien yang dituju di bidang pendidikan. Jika klien

³³⁶ F. Ismail, *Paradigma Kebudayaan Islam: Studi Kritis dan Refleksi Historis...*, hal. 44

³³⁷ Achmad Krisbiyanto, "Efektifitas Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Mutu Pendidikan MTsN 2 Mojokerto", dalam *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2019): 52-69.

³³⁸ Esthi Endah Ayuningtyas, "Analisis Gaya Kepemimpinan dalam Membentuk Karakteristik Budaya Organisasi (Studi Penelitian pada SMA Negeri di Kabupaten Banjar)", dalam *Jurnal Manajemen Pendidikan Al Hadi*, Vol. 1, No. 1, Tahun 2021, hal. 30-34.

³³⁹ Edgar. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey Bass, 2010, Bernard M. Bass dan Ronald E Riggio, *Transformational Leadership*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publisher, 2006,

pendidikan tersebut menginginkan dan membutuhkan lulusan sekolah/madrasah yang berkualitas, administrator sekolah, pengajar, dan tenaga kependidikan, harus membangun budaya organisasi yang berkualitas untuk memenuhi kebutuhan mereka. Sebagaimana dibuktikan dengan bagaimana para pemimpin membangun, menanamkan, memupuk, dan kadang-kadang berusaha untuk menjungkirbalikkan keyakinan budaya, kepemimpinan dan budaya terkait erat.

Pola pikir dan kemauan untuk menguji dan mengontrol budaya disebut sebagai kepemimpinan,³⁴⁰ yang memiliki beberapa prinsip, antara lain:

- a. *Decision making*. Keputusan harus dibuat dengan kesepakatan bersama dan integritas pribadi sebagai kepemilikan dan akuntabilitas, dan keputusan tersebut harus dibuat dengan sukses dan efisien.
- b. *Communication*. Dialog terbuka harus digunakan untuk menjalankan arus komunikasi di dalam organisasi.
- c. *Appreciating differences*. Perbedaan antara pemimpin dan bawahan, atau antara bawahan, harus dihargai dan dimanfaatkan, dan pengetahuan harus ditemukan dalam setiap konfrontasi yang disebabkan oleh perbedaan.
- d. *Personal excellence*. Individu yang unggul adalah aset sumber daya manusia yang memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi.
- e. *Continuous learning* (pembelajaran berkelanjutan). Seorang pemimpin haruslah seseorang yang terus belajar sepanjang hayatnya agar dapat mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di setiap zaman.
- f. *Ethics* (etika). Untuk melakukan hal yang benar dalam setiap tindakan, keputusan, dan hubungan yang mereka bentuk, pemimpin harus beretika.
- g. *Partnership* (kemitraan). Para pemimpin harus membentuk mitra baik secara internal maupun eksternal agar berhasil.
- h. *Passion for coffee* (berkeinginan besar Pemimpin harus bekerja secara produktif, efektif, dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi).
- i. *Planning and measuring* (perencanaan dan pengukuran). Untuk lebih memahami dan meningkatkan kinerjanya, seorang pemimpin merencanakan dan mengukur kinerjanya.
- j. *World benefit*. tindakan dan perilaku pemimpin harus bermanfaat bagi dunia dengan membawa perbaikan dan transformasi yang baik.³⁴¹

3. Menciptakan Sinergi

³⁴⁰ Wibowo, *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan Untuk meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, Depok: Rajawali Pers, 2018, hal. 235.

³⁴¹ Jerome Want, *Corporate Culture*, New York: Martins Press, 2006, hal. 156.

Kelompok secara keseluruhan adalah entitas yang unik. Kepribadian kelompok direpresentasikan dalam dinamika kelompok, yang dihasilkan oleh interaksi anggota kelompok. Kualitas yang dihasilkan mungkin lebih tinggi daripada jumlah nilai kualitas individu yang dihasilkan oleh setiap anggota kelompok. Sinergi adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan sifat yang berharga ini. Jika sinergi dianggap timbul dari kohesi kelompok yang terjadi sebagai akibat dari hubungan interpersonal yang harmonis yang ada di dalam kelompok, maka disebut sebagai “maintenance synergy”. Sinergi ini menjadi landasan untuk menghasilkan kualitas produktif dalam bentuk satu kesatuan tujuan. Karakteristik ini juga dikenal sebagai “effective synergy” (sinergi efektif).³⁴²

Dalam hubungan komunikasi yang dibangun dengan menyatunya semangat kerja sama yang tinggi dan rasa saling percaya yang tinggi, Covey menggunakan istilah sinergis. Pandangan sinergi ini dapat dibandingkan dengan pengembangan kreativitas yang dibangun di atas rasa saling percaya dan semangat kerjasama yang tinggi, memungkinkan kedua belah pihak untuk bebas mengekspresikan pikiran dan pendapat masing-masing tanpa merasa takut atau khawatir tentang potensi perselisihan. Komunikasi sinergis, menurut Covey, dibangun di atas landasan keberanian dan ketegasan, serta pertimbangan yang ditinggikan. Semakin relevan dan penting topik yang menjadi fokus hubungan kerja sama, semakin besar sinergi yang akan diberikannya untuk kepentingan organisasi.³⁴³

Kegiatan sinergi adalah suatu proses di mana beberapa kegiatan digabungkan untuk menghasilkan sesuatu yang baru. Sinergi adalah proses yang mengakumulasi beragam jenis informasi sebagai hasil dari hubungan dialogis antara berbagai sumber pengetahuan.³⁴⁴ Sementara bagi Hartanto, sinergi adalah sebuah ide baru yang tercipta dengan menggabungkan berbagai jenis ide yang ditawarkan oleh banyak pihak untuk menciptakan sebuah ide baru yang dilandasi oleh pola pikir atau konsep baru. Kualitas sinergi yang merupakan sinergi yang efektif pada setiap kelompok kerja dalam organisasi pada hakekatnya merupakan hasil dari suatu proses penggabungan cara-cara pemecahan masalah dan penggabungan gagasan yang dilakukan oleh pihak-pihak yang saling percaya dan saling mendukung untuk menghasilkan suatu karya baru. ide yang benar. - Memberikan kepuasan intrinsik yang tulus untuk semua individu yang

³⁴² Nenny Ika Putri Simarmata, dkk., *Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan*, Yogyakarta: Yayasan Kita Menulis, 2021, hal. 8.

³⁴³ H. Igor Ansoff, *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, Middlesex: Penguin Books. Harmondsworth, 1968, hal. 78.

³⁴⁴ C. Hampden-Turner, *Charting the Corporate Mind: Graphic Solutions to Business Conflicts*, New York: The Free Press, 1990, hal. 65.

terlibat. Tanpa kerjasama yang sukses dari semua pihak, tidak akan mungkin lahir ide-ide baru dan kegembiraan yang mengikutinya.³⁴⁵

Kerjasama yang efektif merupakan modal sosial bagi organisasi, Ancok menyatakan bahwa kerjasama yang efektif merupakan modal sosial bagi organisasi, apalagi jika kerjasama tersebut ditujukan untuk tujuan organisasi.³⁴⁶ Memahami sinergi sebagai kualitas hasil kolaborasi penting konsisten dengan definisi Gray³⁴⁷ tentang kerja sama dalam proses kolaboratif, serta definisi kolaborasi kreatif Bennis dan Biederman, yang mencirikan kolaborasi yang menghasilkan lebih dari yang diharapkan siapa pun.³⁴⁸

Organisasi saat ini tidak dapat menghindari persaingan dan perubahan lingkungan bisnis, yang memerlukan revitalisasi berkelanjutan untuk menghadapi tantangan masa depan. Akibatnya, kolaborasi di antara anggota perusahaan sangat penting untuk menghasilkan inovasi, memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Kualitas sinergi merupakan produk kerjasama kelompok, yang sebagian besar didorong oleh perilaku kooperatif antar anggota. Jenis kerjasama yang dimaksud adalah kerjasama kritis, dimana semua anggota kelompok berpartisipasi dan berkolaborasi dalam budaya sinergis untuk mencapai kebutuhan organisasi.³⁴⁹

4. Memberdayakan Bawahan

Shelly McCallum dan David O'Connell, dalam jurnalnya "Social Capital and Leadership Development Building Stronger Leadership Through Enhanced Relational Skills" menyatakan bahwa struktur yang kompleks dan dinamis dari perusahaan saat ini dan lingkungan eksternal memerlukan kualitas kepemimpinan yang signifikan.³⁵⁰ Berfokus pada pengembangan sumber daya manusia mengarah pada pemimpin yang kompeten yang dapat

³⁴⁵ F. M. Hartanto, *Kepemimpinan Sinergistik: Membangun Keunggulan Melalui Kerjasama dan Aliansi Strategik*, Bandung: Studio Manajemen Jurusan Teknik Industri Institut Teknologi Bandung, hal. 2-6.

³⁴⁶ D. Ancok, "Modal Sosial dan Kualitas Masyarakat. Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar pada Fakultas Psikologi Universitas Gajah Mada", Yogyakarta: Universitas Gajah Mada, 2003, hal. 10.

³⁴⁷ S. T. Gray, "The Art of Collaboration", dalam *Association Management*, Vol. 48, No. 2, Tahun 1995, hal. 202.

³⁴⁸ Biederman Bennis, *Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration*, Massachusetts: Addison Wesley, 1997, hal. 12.

³⁴⁹ Quigley M., A, "Culture of Synergy", dalam *Executive Excellence*, Vol 10, No. 2, Tahun 1993, hal. 12-13.

³⁵⁰ Shelly McCallum and David O'Connell. "Social capital and leadership development: Building stronger leadership through enhanced relational skills", dalam *Leadership & Organization Development Journal*, Tahun 2009, hal. 1-10.

membuat perbedaan dalam berbagai Organisasi.³⁵¹ Organisasi harus secara aktif mendorong elemen modal sosial seperti menciptakan hubungan, mendorong kepercayaan, niat baik, dan timbal balik untuk mengembangkan kualitas kepemimpinan mereka sepenuhnya.³⁵²

Organisasi yang sukses di abad kedua puluh satu akan dipimpin oleh para pemimpin yang tidak hanya memiliki pengetahuan, keterampilan, dan bakat untuk beroperasi secara efektif, tetapi juga kemampuan relasional untuk berkolaborasi dengan orang lain untuk mencapai visi dan tujuan mereka.³⁵³ Kepemimpinan harus mampu mengubah ketidakpastian menjadi peluang melalui kesiapan sikap dan perilaku. Akibatnya, mengembangkan kebiasaan produktif sangat penting untuk menerobos kekacauan yang ditimbulkan oleh variabel internal dan eksternal; Di sinilah keterampilan kepemimpinan diperlukan untuk mengelola dampak konflik sekaligus menanggapi kepentingan pemangku kepentingan.

Perkembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi juga dipengaruhi oleh kemampuan kepemimpinan seseorang.³⁵⁴ Perkembangan organisasi dipengaruhi oleh unsur sumber daya manusia, manajemen, dan kepemimpinan. Orang yang tepat di tempat yang tepat pada waktu yang tepat sangat penting untuk keberhasilan sebuah rencana. Karena aspek manusia ini, strategi ideal apa pun bisa gagal diimplementasikan. Bahan bakar organisasi adalah kepemimpinan dan sumber daya manusia. Jika barang yang sangat mendasar ini dinodai oleh pemilihan orang yang tidak kompeten, sesuatu yang mengerikan akan terjadi. Rekrutmen yang diwarnai dengan suap akan menurunkan kualitas sumber daya manusia dan merugikan perusahaan secara keseluruhan. Sumber daya manusia harus dikembangkan sebagai bagian dari proses agar kelangsungan dan kualitas organisasi dapat terjamin.

Pengembangan sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan sikap pegawai/anggota organisasi agar lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan program atau organisasi. Tujuan pembinaan bawahan, menurut Manullang, sama dengan tujuan melatih

³⁵¹ Syafrida Hafni Sahir, Arin Tentrem Mawati, Abdurrozzaq Hasibuan, Nenny Ika Putri Simarmata, Mochamad Sugiarto, H. Cecep, Sukarman Purba et al. *Pengembangan dan Budaya Organisasi*, Yogyakarta: Yayasan Kita Menulis, 2021, hal. 20.

³⁵² Suhartini Tien. "Implementasi Kepemimpinan Otentik dan Person-Organisation Fit serta Hubungannya dengan Kontrak Psikologis dan Komitmen Organisasional Islami", dalam *JESI (Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia)*, Vol. 10, No. 2, Tahun 2020, hal. 132-149.

³⁵³ Mastarida, Friska, Astri Rumondang, Yuliyanto Budi Setiawan, Ardhariksa Zukhruf Kurniullah, Erika Revida, Sukarman Purba, Darmawan Napitupulu, and Andrian Sudarso. *Service Management*, Yogyakarta: Yayasan Kita Menulis, 2020, hal 19.

³⁵⁴ Syarif Lovedly, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan Di Smp Negeri 5 Merangin", dalam *Jurnal Analisis Manajemen*, Vol 6, No. 2, Tahun 2020, hal. 179-190.

bawahan. Sebenarnya tujuan pelatihan atau pengembangan bawahan yang efektif adalah untuk mencapai tiga hal:³⁵⁵

- a. Meningkatkan wawasan pengetahuan;
- b. meningkatkan keterampilan;
- c. perubahan sikap.

upaya pengembangan sumber daya manusia mempunyai manfaat dan tujuan sebagai berikut:

- a. Mengurangi dan memberantas kinerja buruk.

Dalam situasi ini, inisiatif pengembangan akan meningkatkan kinerja bawahan yang ada yang dianggap tidak dapat bekerja secara efektif, dengan tujuan untuk memenuhi tingkat efektivitas kerja yang diharapkan organisasi.

- b. Menambah produktivitas

Bawahan yang berpartisipasi dalam program pengembangan menerima keterampilan dan pengetahuan baru yang akan membantu mereka melakukan pekerjaan mereka secara lebih efektif. Sehingga secara tidak langsung diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerja.

- c. Menambah fleksibilitas dari angkatan kerja

Menjadi lebih fleksibel dan lebih mudah untuk menanggapi kemungkinan perubahan dalam lingkungan organisasi seiring dengan bertambahnya jumlah talenta yang dimiliki oleh bawahan. Misalnya, jika organisasi membutuhkan bawahan dengan kualitas tertentu, bisnis tidak perlu mempekerjakan bawahan tambahan karena yang sudah dimilikinya memenuhi syarat untuk posisi tersebut.

- d. Menambah komitmen karyawan

Bawahan dimaksudkan untuk memiliki persepsi positif terhadap organisasi sebagai hasil dari inisiatif pengembangan, yang secara tidak langsung akan meningkatkan komitmen pekerjaan mereka dan mendorong mereka untuk berkinerja baik.

- e. Mengurangi *turn over* dan absensi

Semakin kecil tingkat turnover absensi, semakin kuat pengabdian bawahan kepada organisasi. Sebagai akibatnya, produksi organisasi akan meningkat. Berdasarkan pandangan ini dapat disimpulkan bahwa tujuan umum pengembangan bawahan adalah sebagai berikut:

- a. Agar bawahan mampu bekerja lebih efisien;
- b. Agar pengawasan lebih sedikit terhadap bawahan;
- c. Agar bawahan lebih cepat berkembang.
- d. Menstabilisasi bawahan.³⁵⁶

³⁵⁵ Revida, Erika, Siti Aisyah, Anita Florance Pardede, Sukarman Purba, A. Nururrochman Hidayatulloh, Natasya Virginia Leuwol, S. N. Arfandi, Iskandar Kato, Marto Silalahi, and Sardjana Orba Manullang. *Manajemen Pelayanan Publik*, Yogyakarta: Yayasan Kita Menulis, 2021, hal. 16.

Keuntungan mengembangkan bawahan dapat dilihat dari dua perspektif: di satu sisi, dari perspektif bawahan itu sendiri, yang memberikan manfaat sebagai berikut:

- a. Menambah pengetahuan, khususnya penemuan-penemuan terbaru dalam bidang ilmu yang relevan, seperti ide dan filosofi manajemen terbaik dan terkini;
- b. Meningkatkan dan meningkatkan keahlian di sektor-sektor tertentu sambil meningkatkan metode implementasi yang sudah ketinggalan zaman..
- c. Merobah pola pikir;
- d. Memperbaiki atau menambah imbalan/balas jasa yang diperoleh dari organisasi tempat bekerja.³⁵⁷

Pengembangan bawahan dapat membawa manfaat berikut dari sudut pandang organisasi:

- a. Meningkatkan output bawahan;
- b. Potongan biaya;
- c. Mengurangi jumlah bawahan yang keluar;
- d. Kemungkinan memperoleh keuntungan yang lebih besar, karena direalisasikannya ketiga manfaat tersebut terlebih dahulu.³⁵⁸

Pengembangan sumber daya manusia dilakukan dalam upaya menembus hiruk pikuk di masa perubahan yang cepat, sesuai dengan pemikiran di atas. Ada baiknya jika kita memperhatikan apa yang dikatakan Gordon Dryden dan Jeannette Vos dalam buku mereka "The Learning Revolution: To Change the Way the World Learns." Buku ini mengidentifikasi 16 trend utama yang akan membentuk masa depan dunia.³⁵⁹

- a. Era komunikasi instan;
- b. Dunia tanpa batas ekonomi;
- c. Empat lompatan menuju ekonomi dunia tunggal;
- d. Perdagangan dan pembelajaran online;
- e. Masyarakat layanan baru;
- f. Penyatuan yang besar dengan yang kecil;
- g. Era baru yang menyenangkan;
- h. Bentuk pekerjaan yang berubah;
- i. Perempuan sebagai pemimpin;

³⁵⁶ Khowim, Imam, and Ana Muyasaroh, "Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Lembaga Pendidikan Islam", dalam *ICOLEESS: International Conference on Language*, Vol. 1, No. 1, Tahun 2019, hal. 238-257.

³⁵⁷ Eko Purnomo dan Herlina JR Saragih, *Teori Kepemimpinan dalam Organisasi*, Jakarta: Yayasan Nusantara Bangun Jaya, 2016, hal. 64

³⁵⁸ Eko Purnomo dan Herlina JR Saragih, *Teori Kepemimpinan dalam Organisasi*, hal. 65.

³⁵⁹ Jeannette Dryden, Gordon Vos, *The Learning Revolution: To Change the Way the World Learns*, United Kingdom: Network Educational Press, 2001.

- j. Temuan otak terbaru;
- k. Nasionalisme budaya.
- l. Kelas menengah ke bawah tumbuh;
- m. Semakin bsarnya jumlah manual;
- n. Ledakan praktik mandiri;
- o. Perusahaan kooperatif;
- p. Kemenangan individu.

5. Menciptakan Perubahan

Salah satu pekerjaan pemimpin yang paling kritis dan menantang adalah memimpin perubahan. Gary Yukl, seorang Profesor dari State University of New York, mengatakan bahwa “memimpin perubahan merupakan inti kepemimpinan sedangkan hal-hal lain merupakan hal yang sekunder.” Untuk menghidupkan kembali perusahaan dan membantu adaptasi terhadap lingkungan yang berubah dengan cepat, diperlukan kepemimpinan transformatif yang inspiratif dan imajinatif.³⁶⁰ Perubahan, menurut Winardi, adalah peralihan dari satu keadaan (*the before condition*) ke keadaan lain (*the after condition*).³⁶¹ Ada dua jenis perubahan dalam hal waktu: evolusioner dan revolusioner. Lalu ada pergeseran dari segi penampilan, sikap, pemikiran, dan keterampilan. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa perubahan dalam suatu penerapan pengetahuan, fasilitas, dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada individu yang akan terkena dampak perubahan ini.³⁶² Dalam situasi ini, pemimpin transformasional memainkan peran penting dalam mengelola proses perubahan untuk memastikan bahwa itu berjalan dengan lancar dan bahwa perubahan dalam pengetahuan, fasilitas, dan sumber daya terkait secara sinergis untuk memberi manfaat bagi individu yang tersentuh oleh proses tersebut.

Perubahan bermanfaat bagi kelangsungan lembaga Pendidikan, tanpa itu, jelas usia lembaga pendidikan tidak akan bertahan lama.³⁶³ Pergeseran tersebut berupaya menjadikan lembaga pendidikan lebih dinamis dalam menghadapi perubahan zaman dan kemajuan teknologi.³⁶⁴ Perubahan adalah sebuah keniscayaan yang pasti terjadi pada semua elemen kehidupan.

³⁶⁰ Gary Yulk, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Jakarta: Indeks, 2007, hal. 328.

³⁶¹ Winardi, *Manajemen Perubahan (Management of Change)*, Jakarta: Kencana, 2008, hal. 1.

³⁶² Wibowo, *Manajemen Perubahan*, Jakarta: Rawali Press, 2011, hal. 241.

³⁶³ Mundzar Fahman, “Perubahan Organisasi Lembaga Pendidikan Islam Dalam Menghadapi Persaingan Global”, dalam *AT-TUHFAH: JURNAL STUDI KEISLAMAN*, Vol 7, No. 1, Tahun 2018, hal. 106-115.

³⁶⁴ Sigit Priatmoko, “Memperkuat Eksistensi pendidikan Islam di era 4.0”, dalam *TA'LIM: Jurnal Studi Pendidikan Islam*, Vol. 1, Nomor. 2, Tahun 2018, hal. 221-239.

Perubahan juga telah dijelaskan sesuai dengan penjelasan dalam Surat Al-Ra'd/13 ayat 11:

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ ۚ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ لَا يُعَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُعَيِّرُوهُمَا بِأَنفُسِهِمْ ۚ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۚ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ ۚ مِنْ وَلٍ ﴿١١﴾

Baginya (manusia) ada malaikat-malaikat yang selalu menjaganya bergiliran, dari depan dan belakangnya. Mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya dan tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia”

Terkait ayat tersebut di atas, Wahbah Al-Zuhaili memberikan tafsiran sebagai berikut: “Allah Swt tidak mengubah nasib suatu kaum, sehingga mereka sendiri yang mengubah, baik perubahan dari manusia itu sendiri atau dari pemimpin mereka atau dari orang lain yang menyebabkan perubahan itu. Seperti Allah Swt merubah kemenangan pada perang Uhud sebab perubahan strategi para pemanah. Maksud dari ayat tersebut, menurut ahli tafsir adalah bahwa Allah Swt tidak mengubah apa yang ada pada manusia berupa nikmat-nikmat dengan menghilangkannya kecuali jika mereka melakukan kemaksiatan dan kerusakan”.³⁶⁵

Sementara Muhammad Sayyid Al-Thantawi menambahkan tafsiran Wahbah al-Zuhaili di atas dalam kitab tafsirnya, bahwa: “Lantas Allah Swt menyebutkan salah satu sunnah-Nya yang tidak pernah salah. Allah Swt berfirman: “Sesungguhnya Allah Swt tidak mengubah keadaan suatu kaum sehingga mereka mengubahnya sendiri. Dan jika Allah Swt menghendaki keburukan suatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya, dan sekali-kali tidak ada perlindungan bagi mereka selain dari Allah Swt”. Maksudnya adalah bahwasannya sunnah Allah Swt telah dipenuhi-Nya, sesungguhnya Allah Swt. tidak mengubah keadaan suatu kaum seperti nikmat, kesehatan, dan kebaikan yang diperoleh, hingga mereka yang merubahnya sendiri dari yang asalnya taat menuju kemaksiatan, dan dari kebaikan menuju keburukan, dan dari kemaslahatan menuju kehancuran”.³⁶⁶

Manusia mengenal sebuah ungkapan penting dalam proses perubahan, yaitu *agent of change*. Seorang pemimpin transformasional yang berubah menjadi agen perubahan bertanggung jawab untuk mengubah

³⁶⁵ Wahbah Al-Zuhaili, *Tafsir al-Munir fi al-'Aqidat wa al-Syari'at wa al-Manjah*, Damaskus: Dar al-Fikr al-Ma'asir, 1418 H, juz 30, hal. 120.

³⁶⁶ Muhammad Sayyid Thantawi Al-Jauhari, *Tafsir al-Wasit li Al-Qur'an al-Karim*, Mesir: Dar al-Nahdah, 1997, juz 3, hal. 100.

perilaku individu atau sistem masyarakat tertentu. Sangat penting untuk membedakan antara penyesuaian yang direncanakan dan tidak terencana dalam situasi ini.³⁶⁷ Perubahan yang tidak direncanakan merupakan perubahan yang tidak direncanakan dan terjadi secara spontan, akibatnya perubahan yang terjadi berpotensi memunculkan kerusakan karena tidak dapat diduga.³⁶⁸ Sebaliknya, Perubahan yang direncanakan adalah respons langsung terhadap penilaian seseorang tentang kesenjangan kinerja yang perlu ditata lagi.³⁶⁹

Pemimpin transformasional harus melalui empat tahap tindakan saat menerapkan perubahan yang direncanakan, tahapan tersebut yaitu sebagai berikut:

a. Fase eksplorasi

Pada tahap ini, pemimpin transformasional menyelidiki dan memilih apakah akan melakukan perubahan operasional tertentu atau tidak, dan jika demikian, harus berkomitmen pada sumber data untuk merencanakan perubahan.

b. Fase perencanaan

Proses perubahan memerlukan perolehan data untuk memberikan diagnosis masalah yang akurat, menetapkan tujuan perubahan, dan merancang kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut.

c. Fase tindakan

Pada titik ini, pemimpin transformasional menerapkan rekomendasi rencana ke dalam tindakan. Desain untuk memindahkan organisasi dari keadaan saat ini ke keadaan masa depan yang diharapkan adalah bagian dari proses perubahan. Pada fase ini, pemimpin transformasional juga harus membuat pengaturan yang tepat untuk mengelola proses perubahan, serta mendapatkan dukungan untuk melaksanakan dan menganalisis kegiatan mereka, sehingga penyesuaian dan perbaikan yang diperlukan dapat dilakukan.

d. Fase integrasi

Setelah perubahan berhasil diterapkan, langkah ini dimulai. Ini mengacu pada proses konsolidasi dan pematapan perubahan untuk memulihkan keadaan normal melalui penerapan budaya baru yang lebih baik.³⁷⁰ Lebih lanjut, ditinjau dari aspek substansi, perubahan dapat dibedakan menjadi empat aspek sebagai berikut:

³⁶⁷ Winardi, *Manajemen Perubahan (Managament of Change)*..., hal. 3.

³⁶⁸ Syamsuriadi, "Lingkungan Dan Manajemen Perubahan Dalam Organisasi." Dalam *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 8, No. 1, Tahun 2019, hal. 816-834,

³⁶⁹ Mellita, Dina, and Efan Elpanso, "Model Lewin Dalam Manajemen Perubahan Teori Klasik Menghadapi Disrupsi Dalam Lingkungan Bisnis", dalam *Journal Management, Business, and Accounting*, Vol. 19, No. 2, Tahun 2020, hal. 142-152.

³⁷⁰ Maisah, *Manajemen Pendidikan*, Ciputat: Referensi, 2013, hal. 118.

a. Perubahan struktural

Dalam setiap organisasi, struktur sangat penting. Perusahaan akan berfungsi sesuai dengan kerangka yang telah ditetapkan. Karena banyak individu yang terlibat dan berkolaborasi dalam suatu organisasi, maka diperlukan struktur organisasi untuk mencapai tujuan tersebut dengan sukses secara efektif dan efisien. Dalam hal ini, Veithzal dan Mulyadi mengutarakan pendapatnya sebagai berikut:

“Struktur organisasi didefinisikan sebagai tugas-tugas yang secara formal dibagi-bagikan, dikelompokkan, dan dikoordinasikan. Agen perubahan dalam hal ini adalah pemimpin transformasional dapat mengubah satu atau lebih desain suatu organisasi. Misalnya, tanggung jawab departemen dapat digabung, lapisan vertikal dihilangkan, dan rentan kendali dilebarkan untuk membuat organisasi lebih datar dan kurang birokratis. Lebih banyak aturan dan prosedur dapat dilaksanakan untuk meningkatkan pembakuan (standardisasi). Suatu peningkatan desentralisasi dapat dilakukan untuk mempercepat pengambilan keputusan.³⁷¹

Dalam hal ini, dapat disebut juga dengan istilah perubahan restrukturisasi. Perubahan dengan cara mengurangi atau meniadakan divisi bagian atau hierarki atau mengurangi anggota untuk menekan biaya operasi. Mengubah struktur yaitu perubahan yang mencakup hubungan wewenang, mekanisme koordinasi, rentang kendali, rancang ulang pekerjaan dan hierarki.

b. Perubahan Teknologi

Ada empat bagian yang saling terkait dalam diskursus manajemen: orang, proses, mesin atau teknologi, dan modal. Pemimpin transformasional, sebagai agen perubahan, akan berhubungan erat dengan faktor-faktor ini dalam manajemen organisasi. Hampir semua penelitian manajemen dan perilaku organisasi berfokus pada upaya dalam konteks transformasi teknologi. Manajemen ilmiah, misalnya, bertujuan untuk mengadopsi perubahan berdasarkan studi ilmiah tentang waktu dan gerakan pada abad ke-19 dan ke-20 untuk meningkatkan efisiensi produksi.³⁷² Sehingga, transformasi teknologi merupakan perubahan yang mencakup studi waktu dan gerak untuk meningkatkan efisiensi penggunaan peralatan atau proses baru, otomatisasi, dan komputerisasi.

c. Perubahan penataan fisik

Seperti yang dikatakan sebelumnya, teknologi telah berubah sehingga mempengaruhi proses manajemen. Dalam pengertian ini, teknologi harus

³⁷¹ Veithzal dan Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Press, 2012, hal. 403.

³⁷² Veithzal dan Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, ..., hal. 403.

dilihat secara keseluruhan, termasuk infrastruktur. Penataan fisik ini akan membantu kinerja staf dan kelancaran sebuah organisasi. Penataan fisik ini yang berkaitan dengan sarana dan prasarana harus mempertimbangkan tuntutan kerja, persyaratan interaksi formal, dan kebutuhan sosial ketika mengambil keputusan mengenai konfigurasi ruang, desain interior, penempatan peralatan, dan aspek lainnya.³⁷³ Tanpa perubahan perilaku sumber daya manusia dalam organisasi, desain fisik ini tidak akan berdampak pada kinerja individu dan organisasi. Dengan demikian, perubahan penataan fisik adalah perubahan yang berkaitan dengan tata letak ruang kerja, kuantitas dan tipe lampu penerangan, tingkat kebisingan, kebersihan area kerja, desain interior seperti dekorasi dan tata warna ruangan.

d. Perubahan orang-orang

Perubahan paling mendasar dalam sebuah organisasi, selain perbaikan struktural, teknologi, dan fisik, adalah perubahan yang membantu individu dan kelompok dalam bekerja sama dengan lebih produktif. Individu dalam organisasi adalah orang-orang yang akan menggerakkan, menghasilkan, dan mengarahkan tujuan organisasi. Namun, penting untuk diingat bahwa setiap orang memiliki pandangan dunia yang berbeda. Perbedaan ini mungkin diciptakan oleh sikap dan ide yang mendarah daging, serta pengalaman, pendidikan yang salah, dan kepribadian. Akibatnya, sering terjadi banyak penolakan dalam penerapan perubahan.

Setidaknya ada enam cara bagi para pemimpin transformasional untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan: 1) Pendidikan dan komunikasi; 2) Partisipasi dan keterlibatan; 3) Kenyamanan dan dukungan; 4) Negosiasi dan kesepakatan; 5) Manipulasi dan kerjasama; dan 6) Paksaan eksplisit dan implisit. Akibatnya, perubahan orang atau sumber daya manusia adalah perubahan yang ditujukan untuk mengubah sikap, perilaku, dan kemampuan melalui prosedur pelatihan dan seleksi.³⁷⁴

Menurut Lewin, ada tiga tahap perubahan organisasi: *unfreezing* (pencairan), *altering* (Perubahan), dan *refreezing* (Pembekuan).³⁷⁵ Ketiga tahapan perubahan organisasi tersebut dijelaskan sebagai berikut: Focus dalam tahapan ini yaitu pencairan. Dalam pengaturan ini, pemimpin transformasional menginspirasi orang untuk mengubah kebiasaan dan sikap lama mereka untuk memenuhi tujuan organisasi. Pemimpin transformasional membujuk anggota organisasi untuk melakukan perubahan dengan

³⁷³ Veithzal dan Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi...*, hal. 404.

³⁷⁴ Badan Litbang dan Diklat Departemen Agama RI, *Modul Manajemen Perubahan dan Manajemen Konflik*, Jakarta: Departemen Agama, 2007, hal. 28.

³⁷⁵ Kurt Lewin, *Change Management Model: The Planned Approach to Organizational Change*, New York: McGraw Hill, 1951, hal. 23.

menyajikan statistik konkrit berdasarkan kemanjuran, efisiensi, dan kepuasan pengguna layanan Pendidikan.³⁷⁶

Perubahan yaitu Tahap di mana sebuah organisasi mengalami transformasi. Sesuai keinginan pimpinan organisasi, penyesuaian ini dilakukan untuk meningkatkan banyak proses, prosedur, hasil, dan layanan. Perubahan ini disesuaikan dengan faktor-faktor yang menimbulkan. Akibatnya, praktik ini menjadi budaya organisasi baru dalam mengejar tujuan organisasi. Selanjutnya, terdapat dua faktor yang harus diperhatikan oleh pemimpin transformasional dalam melakukan perubahan organisasi, yaitu:

a. Faktor Eksternal

Setiap organisasi beroperasi dalam lingkungan yang dinamis dan selalu berubah. Lingkungan eksternal organisasi seringkali menjadi kekuatan pendorong untuk transformasi. Namun, secara internal, organisasi mengakui perlunya reformasi.³⁷⁷ Politik, sosial, ekonomi, agama, pendidikan, teknologi, ilmu pengetahuan, ideologi, pertahanan, keamanan, dan persaingan global adalah semua faktor yang merangsang perubahan dari kelompok eksternal.³⁷⁸ Dalam pandangan Kreitner dan Kinicki, terdapat empat faktor yang menjadi pendorong perubahan organisasi sebagai berikut:

1) Kemajuan Teknologi Terus Meningkatkan

Sebagai akibat perubahan teknologi yang terus meningkat, penyusutan teknologi menjadi semakin meningkat pula. Organisasi tidak dapat mengabaikan perkembangan yang menguntungkan pesaingnya. Perkembangan baru akan meningkatkan perubahan keterampilan, pekerjaan, struktur, dan seringkali juga budaya. Dengan demikian sumber daya manusia harus selalu mengikuti perkembangan teknologi supaya tidak ketinggalan.

2) Perubahan Pasar

Untuk bertahan hidup di pasar global, bisnis harus belajar bagaimana membentuk kemitraan yang saling menguntungkan dengan bisnis lain.

3) Tekanan Sosial dan Politik

Tekanan sosial dan politik terjadi karena adanya perang, adanya nilai-nilai yang harus dipertahankan, maupun tipologi kepemimpinan. Setidaknya organisasi harus mampu beradaptasi dalam kondisi tertentu.

4) Demografis Negera Berubah

³⁷⁶ Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Perilaku Organisasi*, Terj. Biro Bahasa Alkemis, Jakarta: Salemba Empat, 2014, hal. 274.

³⁷⁷ Wibowo, *Manajemen Perubahan...*, hal. 81.

³⁷⁸ Badan Litbang dan Diklat Departemen Agama RI, *Modul Manajemen Perubahan dan Manajemen Konflik...*, hal. 22.

Dengan pergeseran demografi, organisasi tertentu harus berhasil mengelola keragaman untuk mencapai kontribusi dan dedikasi terbesar dari anggotanya.³⁷⁹

b. Faktor Internal

Faktor internal juga dapat menyebabkan perubahan. Aktivitas karyawan, perubahan visi dan misi, tujuan, prosedur dan praktik kerja, serta strategi dan kebijakan kepemimpinan hanyalah beberapa contohnya.³⁸⁰ Agen perubahan merasa sulit untuk memperkirakan faktor-faktor ini. Selanjutnya menurut P. Robbins, dua variabel yang menghambat perubahan organisasi adalah penolakan individu dan penolakan dari kelompok atau organisasi.³⁸¹

Faktor penolakan individual terhadap perubahan disebabkan adanya Kebiasaan, kepastian, faktor ekonomi, ketakutan akan hal yang tidak diketahui, dan pemrosesan informasi yang selektif semuanya merupakan penyebab penolakan individu terhadap perubahan.³⁸² Sebagai agen perubahan, para pemimpin transformasional menjadi kesulitan untuk meramalkan keadaan ini. Karena mereka sengaja memusuhi perubahan, kelompok atau organisasi konservatif menolak perubahan ini. Ada enam elemen yang menghasilkan resistensi kelompok: kelembaman struktural, fokus perubahan terbatas, kelembaman kelompok, ancaman terhadap para ahli, risiko terhadap hubungan kekuasaan yang mapan, dan ancaman terhadap alokasi sumber daya saat ini.³⁸³ Pemimpin transformasional harus menganalisis unsur-unsur yang mendukung dan menghambat perubahan organisasi sebelum menerapkan perubahan. Oleh karena itu, untuk menghasilkan perubahan yang positif, perlu dilakukan analisis yang sistematis dan terukur.

6. Mengembangkan Profesionalitas Bawahan

Kata profesi berasal dari kata professional yang secara etimologi berarti pandai, cakap, dan terampil. Riwayat pekerjaan, pekerjaan tetap, mata pencaharian, dan pekerjaan yang menjadi sumber kehidupan merupakan contoh-contoh profesi.³⁸⁴ Dalam pengertian dasar, profesi dapat didefinisikan sebagai pekerjaan, yaitu kebiasaan yang dapat dikembangkan seseorang

³⁷⁹ Wibowo, *Manajemen Perubahan...*, hal. 86.

³⁸⁰ Badan Litbang dan Diklat Departemen Agama RI, *Modul Manajemen Perubahan dan Manajemen Konflik...*, hal. 24.

³⁸¹ Suraya Kamaluddin dan Syamsuddin Tauhid, *Strategi Cerdas Dalam Pengembangan, Inovasi Dan Perubahan Organisasi*. Penerbit Lakeisha, 2021, hal. 21.

³⁸² Winardi, *Manajemen Perubahan (Managament of Change)...*, hal. 7.

³⁸³ Winardi, *Manajemen Perubahan (Managament of Change)...*, hal. 7.

³⁸⁴ P. A Partanto, *Kamus Pendidikan Islam*, Surabaya: Arkola, 1994, hal. 627.

untuk hidup dari hasil keringatnya.³⁸⁵ Dalam konteks ini, pekerjaan terkait erat dengan keuntungan atau pendapatan seseorang, memungkinkan seseorang untuk hidup dan mendanai kegiatannya melalui pekerjaannya. Jadi, profesi adalah sumber pendapatan yang sah bagi seseorang; Secara bahasa, profesi dapat diartikan sebagai pekerjaan yang dilakukan oleh para ahli dan berdasarkan pengakuan orang lain, serta merupakan bukti kuat bahwa orang tersebut melakukan pekerjaan yang menjadi kompetensinya. Pengakuan ini bisa datang dari masyarakat, pengguna jasa, rekan kerja, dan pimpinan.

Profesional, profesionalisasi dan profesionalisme merupakan konsep-konsep yang dapat dimaknai secara beragam, oleh karena itu harus didefinisikan secara spesifik. Istilah "profesional" berkaitan dengan dua hal: pertama, mengacu pada mereka yang bekerja di bidang tertentu.³⁸⁶ Kedua, melibatkan elemen bawaan atau dampak eksternal, idenya adalah bahwa hal itu terkait langsung dengan individu yang ada dalam pekerjaan itu. Profesional biasanya bekerja secara independen dan mengabdikan diri untuk pengguna layanan sementara juga bertanggung jawab atas kualitas profesional mereka.³⁸⁷ Kedua, berkaitan dengan kinerja yang sedang dijalankan atau kinerja seseorang dalam menjalankan kinerja profesinya.³⁸⁸ Hal ini menunjukkan bahwa individu di tempat kerja memiliki keterampilan dan menguasai teknik-teknik tertentu untuk melakukan pekerjaannya, sehingga memudahkannya untuk memecahkan tantangan yang dihadapinya.

Kata profesional, menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia,³⁸⁹ kata profesi mengacu pada sesuatu yang berhubungan dengan suatu profesi, memerlukan kemampuan tertentu untuk melakukannya, dan memerlukan pembayaran (upah atau gaji) untuk melakukannya (berlawanan dengan amatir).³⁹⁰ Dengan demikian, agar seseorang dapat bekerja secara profesional

³⁸⁵ Y. Purwanto, *Etika Profesi: Psikologi Profetik Perspektif Psikologi Islam*, Bandung: Refika Aditama, 2007, hal. 1.

³⁸⁶ Sinambela, Lijan Poltak. "Profesionalisme dosen dan kualitas pendidikan tinggi." Dalam *Jurnal Sosial dan Humaniora*, Vol. 2, Nomor. 4, Tahun 2017, hal. 579-596,

³⁸⁷ Pallisera, Maria, Montserrat Vilà, Judit Fullana, Gemma Díaz-Garolera, Carolina Puyalto, and Maria-Josep Valls, "The role of professionals in promoting independent living: Perspectives of self-advocates and front-line managers", dalam *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, Vol. 31, No. 6, Tahun 2018, hal. 1103-1112.

³⁸⁸ Ayu Dwi Kesuma, Nani Imaniyati Putri, "Pengembangan profesi guru dalam meningkatkan kinerja guru (Professional development of teachers in improving the performance of teacher)", dalam *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, Vol. 2, No. 2, Tahun 2017, hal. 93-101.

³⁸⁹ Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2005, hal. 897.

³⁹⁰ M. Saiyid Mahadhir, "Profesionalisme Guru Dalam Pandangan Qs. Al-Isra': 84", dalam *Raudhah Proud To Be Professionals: Jurnal Tarbiyah Islamiyah*, Vol. 3, No. 2, Tahun 2018, hal. 83-90.

dan memperoleh upah/gaji yang tinggi, ia perlu memiliki bakat-bakat tertentu dalam melaksanakan pekerjaannya, yang dapat ia capai jika ia memiliki kemampuan dan kiat-kiat bekerja.

Bekerja dianggap mulia dan luhur dalam Islam, bahkan termasuk ibadah, selama niatnya benar dan perbuatannya tidak bertentangan dengan larangan Allah.³⁹¹ Orang yang mau bekerja keras diberikan dorongan yang besar oleh Islam, bukan hanya untuk tujuan memperoleh keuntungan di dunia, tetapi juga demi mendapatkan balasan di akhirat.³⁹² Sejak awal perkembangannya, Islam telah memberikan petunjuk tentang lingkungan sosial budaya yang mempengaruhi aktivitas tarekat-tarekat agama.³⁹³ Lebih lanjut, perspektif Islam tentang pendidikan, khususnya bagi vokasi di bidang pendidikan, menekankan pentingnya hampir semua faktor yang ada.

Pendidikan saat ini dipandang sebagai kekuatan paling kuat dalam masyarakat sosial yang dapat bertindak sebagai penyeimbang kemajuan pesat ilmu pengetahuan dan teknologi.³⁹⁴ Selanjutnya dalam bidang pendidikan, profesi memegang peranan penting dalam proses pendidikan.

Penulis mendefinisikan profesional sebagai menugaskan seseorang untuk bekerja berdasarkan kemampuan mereka untuk melaksanakan tanggung jawab mereka. Dalam bidang pendidikan sebaiknya menghindari melakukan kegiatan spekulatif agar tidak mengambil jalan pintas.³⁹⁵ Untuk menghentikan bawahan yang menyimpang dari tugas profesionalnya, Islam mengingatkan umat manusia untuk tidak mengambil jalan pintas dengan memaksa orang lain bekerja di atas kapasitasnya. Peringatan itu disampaikan dalam berbagai variasi kalimat, baik versi aktif maupun pasif, melalui firman Allah Surat Al-Baqarah/2 ayat 233 dan 286:

لَا تُكَلِّفْ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ﴿٢٣٣﴾

Seseorang tidak dibebani lebih dari kesanggupannya.

Juga dalam firman Allah Swt dalam Surat Al-Baqarah/2 ayat 286:

³⁹¹ Muslich, *Etika Bisnis Islami: Landasan Filosofis, Normatif Dan Substantif Implementatif*, Yogyakarta, Ekonisia, 2004, hal. 48.

³⁹² Abdul Hamid Mursi, *SDM yang Produktif: Pendekatan Al-Qur'an dan Sains*, terj. Moh. Nurhakim, Jakarta: Gema Insani Press, 1997, hal. 38.

³⁹³ Ahmad Azhar Basyir, *Garis Besar Sistem Ekonomi Islam*, Yogyakarta, BPFE, 2002, hal. 38.

³⁹⁴ Masykuri Bakri dan Masdar Hilmy. *Dinamika Pendidikan Islam*. Madani (Kelompok Intrans Publishing), 2016, Maddatuang, Bahtiar, Zakir Sabara, Ismail Suardi Wekke, and Abd Karim. *Langkah Mewujudkan Insan Cita Pandangan Lintas Disiplin*. Penerbit Qiara Media, 2020., hal. 34.

³⁹⁵ Haidar Bagir, *Memulihkan Sekolah Memulihkan Manusia*. Bandung: Noura Books, 2019.

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ﴿٢٨٦﴾

Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya.

Ayat tersebut diturunkan sebagai jawaban atas keluhan para sahabat nabi Muhammad ketika nabi menerima amanat Allah pada ayat sebelumnya yang berisi kewajiban yang harus dipenuhi; para sahabat kemudian memohon kelonggaran karena mereka merasa berat dan tidak dapat sepenuhnya menjalankan perintah.³⁹⁶ Selanjutnya, Allah Swt memberikan penjelasan dan petunjuk yang tepat kepada umat manusia agar mereka tidak melakukan sesuatu yang di luar kemampuannya. Syair ini, menurut penulis, dapat dimanfaatkan sebagai titik tolak tenaga kerja profesional.

Ayat-ayat Al-Qur'an, tidak secara spesifik menyebutkan profesionalisme. Namun ternyata di dalam Al-Qur'an juga terdapat ayat yang memberikan petunjuk bahwa pekerjaan harus dilakukan secara profesional apapun jenis pekerjaan yang dilakukan, berdasarkan penjelasan-penjelasan yang diambil dari pendapat para ahli sebelumnya. Para ahli tafsir, yang telah menurunkan dan memberikan pemahaman yang lebih rinci, baik dalam memahami makna kata maupun makna keseluruhan suatu ayat. Selanjutnya dalam mengkaji profesionalisme dari perspektif Al-Qur'an, penulis menggunakan ayat-ayat Al-Qur'an untuk mendekati dan memahaminya, seperti dalam Surat Al-An'am/6 ayat 135. Meskipun ada ayat lain yang dapat dikaitkan dengan Hal ini, penulis menyimpulkan bahwa ayat ini memiliki konotasi yang berkaitan dengan profesionalisme. Ayat tersebut adalah sebagai berikut:

قُلْ يٰقَوْمِ اَعْمَلُوا عَلٰى مَكَاتِبِكُمْ اِنِّىْ عَمِلٌ فَسَوْفَ تَعْلَمُوْنَ مَنْ تَكُوْنُ لَهُ ۤءَاخِبَةُ الدَّارِ اِنَّهٗ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُوْنَ ﴿١٣٥﴾

Katakanlah (Muhammad), "Wahai kaumku! Berbuatlah menurut kedudukanmu, aku pun berbuat (demikian). Kelak kamu akan mengetahui, siapa yang akan memperoleh tempat (terbaik) di akhirat (nanti). Sesungguhnya orang-orang yang zalim itu tidak akan beruntung.

Kata kunci yang dapat dijadikan landasan paragraf ini yang menunjukkan profesionalisme adalah مَكَاتِبِكُمْ. Kata ini dalam pandangan para sarjana mempunyai arti sebagai berikut:

³⁹⁶ Jalaluddin Al-Suyuthi, *Lubub al-Nuqul fi Asbab al-Nuzul*, terj. Abdul Mujieb, Surabaya: Mutiara Ilmu, 1986, hal. 98.

- 1) Jabatan, gelar, bakat, dan kekuatan;³⁹⁷
- 2) Tempat, posisi, atau status seseorang, atau puncak bakat seseorang;³⁹⁸
- 3) Kedudukan, posisi, atau kondisi yang tetap dari segala sesuatu yang terjadi secara teratur dan terus-menerus sepanjang waktu;³⁹⁹
- 4) Posisi di mana Anda menemukan diri Anda sendiri;⁴⁰⁰
- 5) Kemampuan untuk mengelola urusan Anda dengan cara yang paling efisien dan efektif, berdasarkan kebiasaan Anda;⁴⁰¹
- 6) Bentuk mashdar yang mempunyai makna tamakkana yaitu kekuatan dan kapasitas;⁴⁰²
- 7) Kewenangan penuh untuk bertindak. Dari sini, kata tersebut dipahami dalam arti kemampuan seseorang untuk melakukan pekerjaan yang ingin dia lakukan sejauh mungkin;⁴⁰³
- 8) Posisi Anda ditentukan oleh keadaan Anda dan arah tujuan;⁴⁰⁴
- 9) Keterampilan dan rutinitas.⁴⁰⁵

Menurut tafsir Muhammad Mahmud Hijazi tentang Al-Wadhih, Surat Al-An'am/6 ayat 135 memiliki arti sebagai berikut: Wahai Muhammad, katakanlah kepada mereka (musyrik): Lakukanlah menurut kemampuanmu dan cara Anda melakukannya, pasti aku melakukannya menurut cara dan kemampuan atau keadaan yang telah Allah tunjukkan kepadaku. Dan Anda akan segera mengetahui siapa yang akan dihargai dengan baik dan memiliki akhir yang bahagia (akhir). Penulis kitab ini kemudian menyatakan, mengutip pendapat seorang ahli tafsir bernama Al-Zamakhshari dalam tafsir Al-Kasyaf, bahwa ketika menafsirkan ayat yang berbunyi *اعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ* ayat ini terdiri dari dua aspek pemahaman: pertama, mendefinisikan sesuai dengan kemampuan manusia dan kedua, bertindak sesuai dengan posisi dan keadaan yang Anda alami.⁴⁰⁶

Dimaksud disini adalah tetaplah kamu sekalian atas kekufuran dan permusuhanmu, sesungguhnya akupun tetap atas ke-Islamanku. Pada hari

³⁹⁷ Ahmad Warson Munawir, *Kamus Al-Munawir*, Surabaya: Pustaka Progresif, 2002, hal. 121.

³⁹⁸ Muhammad Mahmud Hijazi, *Al-Tafsir al-Wadhih*, Kairo: Istiqlal al-Kubra: 1969, hal. 227.

³⁹⁹ Muhammad Hussein. Al-Thaba Thaba'I, *Tafsir Mizan*, Beirut: t.pn, 2021, 305

⁴⁰⁰ Ahmad Musthafa Al-Maraghi, *Tafsir al-Maraghi*, Mesir: Al-Bab al-Halabi, 1974, juz 8, hal. 91.

⁴⁰¹ Ahmad Musthafa Al-Maraghi, *Tafsir al-Maraghi...*, hal. 115

⁴⁰² Ismail Haqqi Al-Buruswi, *Tafsir Ruhul Bayan*, terj. Syihabuddin, Bandung: Diponegoro, 1997, hal. 71.

⁴⁰³ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. 4...hal. 369.

⁴⁰⁴ Imail Haqqi Al-Buruswi, *Tafsir Ruhul Bayan...*, hal. 406.

⁴⁰⁵ Ahmad Musthafa Al-Maraghi, *Tafsir al-Maraghi...*, hal. 198.

⁴⁰⁶ Muhammad Mahmdu Hijazi, *Al-Tafsir al-Wadhih...*, hal. 290.

Kebangkitan, Anda akan tahu siapa yang akan dihukum dan diberi ganjaran. Ayat ini menggunakan gaya bahasa yang lembut dalam memberikan peringatan kepada orang musyrik, sebagai jalan yang ditempuh, dengan petunjuk untuk meneliti dan berpikir dengan cara yang baik, serta memberikan penjelasan kepada nabi tentang alasan hukum yang diberikan kepada nabi. karena itu tidak akan bermanfaat bagi orang-orang yang memahami dirinya kafir.⁴⁰⁷

Kata *al-Makānah*, bermakna kedudukan, keadaan, atau keadaan sesuatu yang tetap, dan sesuatu yang dialaminya terjadi terus menerus dan tetap konsisten sepanjang waktu. Sedangkan kata *'aqibah* merupakan bentuk mashdar, sehingga kata *عَاقِبَةُ الدَّارِ* pada ayat di atas merupakan kinayah (metafora) tentang keberhasilan seseorang melalui kerja kerasnya guna mencapai keberhasilan dan kedudukan yang menjadi tujuannya. Pada ayat ini terdapat percakapan yang melanjutkan pembahasan yang telah dimulai pada ayat sebelumnya.⁴⁰⁸

Makna ayat tersebut berbunyi, “Wahai Muhammad, katakanlah kepada orang-orang musyrik: Wahai manusia, lakukanlah menurut keadaan dan kemampuanmu” (bertindaklah dalam kemusyrikan dan kekafiranmu). Terdapat ancaman berupa perintah dalam ayat tersebut, sehingga mereka akan selalu berada dalam kesesatan/kezaliman. Saya (nabi) melakukan hal yang sama dan tetap setia pada iman, serta melakukan dakwah untuk mengubah orang menjadi tauhid. Anda akan mengetahui nanti siapa yang mencapai kebahagiaan dan keuntungan melalui tindakannya. Dan kami termasuk orang-orang yang ridha, sedang kamu tidak karena kamu sesat dengan syirikmu, dan orang-orang yang sesat itu tidak mendapat manfaat. Dan dapat juga dikatakan bahwa kata *إِنِّي عَامِلٌ* pada rangkaian selanjutnya dalam ayat, sebagai pemberitahuan dari Allah Swt bahwa orang yang melakukan perbuatan/pekerjaan itu akan mendapatkan pahala dari apa yang telah dijanjikan Allah pada hari kiamat. Hal ini kemudian diperkuat dengan kalimat-kalimat berikutnya dalam ayat tersebut hingga penutup ayat tersebut.⁴⁰⁹

Shihab menjelaskan bahwa banyak janji dan ancaman Allah yang ditujukan kepada manusia, dan ayat ini memperingatkan bahwa manusia tidak perlu meminta janji dan ancaman tersebut datang dengan cepat, karena mereka akan melakukannya. Ayat ini, menurut Al-Biq'a'i, menunjukkan keadilan dan belas kasihan Allah. Karena Allah mengetahui janji itu akan digenapi, Dia berfirman kepada Nabi, “Katakanlah (Muhammad), hai umat-Ku, sebagai orang yang memikul tanggung jawab melaksanakan kewajiban

⁴⁰⁷ Muhammad Mahmud Hijazi, *Al-Tafsir al-Wadhih...*, hal. 293.

⁴⁰⁸ Muhammad Hussein Al-Thaba Thaba'I, *Tafsir Mizan...*, hal. 367.

⁴⁰⁹ Muhammad Hussein Al-Thaba Thaba'I, *Tafsir Mizan...*, hal.368.

dan membela dalam kesulitan (dipahami dari kata *Qaum*), berbuatlah sepenuh kemampuan kamu apapun yang kamu mau kerjakan, sesungguhnya akupun berbuat pula sepenuh kemampuanku. Berbuatlah sekuat kemampuanmu untuk menghalangi da'wahku, akupun akan berbuat sekuat kemampuanku untuk tetap meningkatkan da'wah dalam menegakkan perintah Allah. Dan kelak kamu pasti tahu siapa yang akan memperoleh hasil yang terbaik di dunia ini. Sesungguhnya orang yang berbuat dzalim tidak akan mendapatkan keuntungan sedikitpun.

Arti kata *aqibah*, adalah akhir atau kesimpulan dan akibat dari sesuatu. Jika kata ini tidak diasosiasikan dengan kata lain, maka akan memiliki arti akhir yang baik, tetapi jika ada, akan memiliki arti hukuman/penyiksaan.⁴¹⁰ Sementara itu, Sayyid Qutub berpendapat bahwa Surat Al-An'am/6:135 berisi tentang ancaman bagi orang-orang yang meyakini kebenaran yang ada padanya, kebenaran yang menopangnya, dan kekuatan yang ada di dalam kebenaran, serta kebenaran yang ada padanya. kekuatan yang ada di balik kebenaran itu. Ancaman Nabi bahwa dia akan meninggalkan mereka dengan keyakinan akan kebenaran yang ada di dalam dirinya, percaya pada manhaj dan metodenya, keyakinan pada kebodohan mereka, dan juga keyakinan pada azab mereka. Ini adalah aturan yang tidak dapat disangkal: orang-orang musyrik tidak akan mendapat manfaat dari mereka yang menjadikan penolong selain Allah, dan mereka yang tidak mengikuti nasihat Allah tetapi hanya disesatkan dan menderita kerugian yang nyata.⁴¹¹

Arti kata *الْمَكَائِدُ* adalah keadaan yang kamu alami, menurut Al-tafsir.

Maraghi. Kemudian kata *الْعَاقِبَةُ* mengandung makna kesudahan maksudnya adalah kesudahan berupa kebaikan. Karena keburukan akhirnya tidak bisa diungkap disini. Karena Allah menciptakan dunia ini sebagai ladang dan ladang bekal untuk kehidupan akhirat, sekaligus sebagai jembatan untuk melintasinya. Dan Allah ingin umat-Nya melakukan hal-hal yang baik agar mereka mendapat balasan yang baik.⁴¹²

Ayat ini melanjutkan penjelasan ayat sebelumnya tentang ancaman Allah kepada orang-orang yang menerima dakwah tetapi mengingkarinya, dan yang akan menjadi saksi bagi diri mereka sendiri pada hari kiamat. Itu adalah ketentuan yang dibuat oleh Tuhan ketika membunuh spesies manusia sebelumnya, dan itu dilakukan karena kesalahan mereka sendiri, bukan

⁴¹⁰ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. 2...hal. 292.

⁴¹¹ Sayyid Qutub, *Fi Zhilal Al-Qur'an: Di Bawah Lindungan Al-Qur'an*, Jakarta: Gema Insani Press, 2004, Jilid 14.

⁴¹² Ahmad Musthafa Al-Maraghi, *Tafsir al-Maraghi...*, hal. 64.

karena kezaliman Tuhan. Bagian ini menunjukkan bahwa nasib suatu bangsa ditentukan oleh kegiatannya sendiri, serta tindakan yang timbul dari sifat-sifat kejiwaan mereka.⁴¹³ Dan setiap pekerjaan adalah hasil yang tepat dari perbuatan baik. Jika Anda melakukan perbuatan baik, Anda akan menerima pahala yang baik, dan jika manusia melakukan perbuatan buruk, akan menerima balasan yang buruk. al-Zamakhshari, penulis kitab al-Kasyaf, yang dikutip dalam buku ini mengatakan bahwa firman Allah:

اعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ mengandung dua arti, yaitu bekerja sesuai dengan kemampuan Anda untuk mengatur urusan Anda, kebiasaan Anda, dan pilihan terbaik yang tersedia bagi Anda sejauh mungkin (sedapat mungkin). Anda juga dapat berjalan ke arah yang ingin Anda tuju dan ke mana Anda ingin pergi. Dikatakan kepada seseorang yang dipaksa untuk tetap dalam posisi tertentu, "Tetaplah dengan keadaan Anda dan jangan lari darinya; sebenarnya, saya mengatasi situasi saya saat ini. "Tetaplah dalam ketidakpercayaan dan permusuhan Anda, karena saya tetaplah dunia Islamku, serta ketabahan menghadapi kalian, karena niscaya kalian akan menyaksikan siapa di antara kami yang akan memperoleh kesimpulan terhormat (menang)".⁴¹⁴

Al-Zamakhshari menambahkan, dalam ayat ini terkandung suatu upaya yang merupakan cara Allah memberikan peringatan dan ancaman yang halus, dengan bersikap adil, menggunakan ungkapan yang halus dan sopan santun, sekalipun terkandung di dalamnya ancaman yang sangat keras, dan dengan pernyataan bahwa yang memberikan peringatan itu adalah yang benar dan yang diberi peringatan itulah yang batil. Maksudnya adalah peringatan ini merupakan pengalihan perhatian pada waktu yang akan datang, ketika Allah akan menyempurnakan janji kepada rasul-Nya dengan memberikan kemenangan dan pengukuhan bahwa Allah akan menampakkan kebenaran ancaman kepada pihak musuh dengan mengalahkan mereka di dunia. Dan mereka dapat melihat sendiri kekalahan tersebut, yang apabila rasul itu benar perkataannya mengenai dunia, maka akan benar pula perkataannya mengenai akherat. Keduanya itu merupakan perkataan yang datang dari alam gaib (yang diwahyukan kepada nabi). Dan kesudahan baik bagi para rasul itu di dunia dan di akherat berasal dari sebab yang satu, begitu pula penyebab kesudahan dari kesudahan orang-orang yang menentang rasul terhadapnya.⁴¹⁵

⁴¹³ Ahmad Musthafa Al-Maraghi, *Tafsir al-Maraghi...*, hal. 64.

⁴¹⁴ Ahmad Musthafa Al-Maraghi, *Tafsir al-Maraghi...*, hal. 64.

⁴¹⁵ Ahmad Musthafa Al-Maraghi, *Tafsir al-Maraghi...*, hal. 64.

Didalam Tafsir Ruhul Bayan dijelaskan kata الْمَكَانَةُ dijelaskan merupakan bentuk mashdar yang mempunyai makna تَمَكَّنٌ yaitu kekuatan dan kemampuan. Jadi makna ayat tersebut adalah: lakukan apa yang kalian lakukan sampai kekuatan kalian habis, yaitu, terus lakukan apa yang kalian lakukan sambil mempertahankan ketidakpercayaan dan permusuhan kalian. “Sesungguhnya akupun berbuat apa yang telah diwajibkan Allah kepadaku dengan sabar, memegang teguh agama Islam dan terus menerus beramal shaleh”. Perintah diatas menunjukkan ancaman dari aspek اسْتِعَارَةٌ, karena merupakan keburukan yang diancamkan dengan sesuatu yang diperintahkan, yang wajib dan mesti adanya. Dalam kitab al-Ta'wilat al-Najmiyyah dikatakan “berbuatlah sepenuh kemampuanmu”. Dan yang serupa dengan ayat ini adalah Surat al-Isra' ayat 84.⁴¹⁶

Setelah memaparkan beberapa pandangan para ahli tafsir dalam menjelaskan dan menafsirkan Surat al-An'am/6 ayat 135 di atas, penulis menyadari bahwa pada hakikatnya mereka semua memiliki pemahaman dan kesimpulan yang sama. Sedangkan perbedaannya hanya pada istilah yang mereka gunakan dan gaya bahasa yang mereka gunakan dalam penyampaian. Nabi Muhammad Saw menyampaikan kepada umatnya (khususnya kaum Musyrik) agar mereka dapat melakukan segala yang mereka bisa. Dalam berdakwah, ayat tersebut tampak membolehkan manusia memanfaatkan kemampuan, kekuatan, kekuasaan, tempat, kedudukan, derajat, kedudukan, atau puncak kemampuan seseorang. Dan dia menantang kaum musyrik untuk melakukan hal yang sama untuk menghalangi dakwah Nabi.

Ungkapan itu merupakan gaya bahasa halus yang digunakan untuk menantang orang musyrik, ancaman bagi orang musyrik dan juga merupakan kepada orang kafir, dan ancaman dari aspek isti'arah, serta peringatan halus dan tanda bahwa nasib manusia atau bangsa di dunia ini ditentukan oleh penggunaan kemampuan maksimal mereka. Penulis dapat menyimpulkan dari Al-Qur'an bahwa fungsi kepemimpinan transformasional dalam mengembangkan profesionalisme ditentukan oleh kemampuan seorang pemimpin untuk mengubah bawahannya menjadi seseorang yang bertindak dalam posisi atau kemampuan dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan apayang telah menjadi kewajibannya. Hal ini ditegaskan sekali lagi pada akhir Surat al-An'am/6 ayat 135: bawahan yang tidak profesional adalah orang yang zalim, dan orang yang zalim tidak akan mendapat manfaat apapun dari apa yang dikerjakan. Pada hakikatnya bekerja secara profesional

⁴¹⁶ Ismail Haqqi Al-Buruswi, *Tafsir Ruhul Bayan*, ... hal. 90.

meniscayakan keuntungan, baik bagi pelakunya maupun bagi orang-orang disekitarnya.

7. Mewakili Sistem Sosialnya

Organisasi disebut sistem sosial karena mengandung sekelompok orang yang memiliki hubungan satu sama lain dan berinteraksi dengan pelaku organisasi.⁴¹⁷ Individu dalam perilaku organisasi harus mampu beradaptasi dengan bersosialisasi dengan orang lain.⁴¹⁸ Hal ini akan mempermudah tugas yang telah diberikan karena dapat diselesaikan secara bersama-sama.⁴¹⁹ Hal ini karena setiap orang memiliki kebutuhan, dan dalam perilaku organisasi, seseorang harus dapat hidup berdampingan dengan orang lain untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Organisasi disebut sistem sosial karena berisi kumpulan orang-orang yang memiliki hubungan satu sama lain dan berinteraksi dengan agen-agen organisasi.⁴²⁰ Individu dalam perilaku organisasi harus mampu beradaptasi dengan bersosialisasi dengan orang lain.⁴²¹ ini akan mempermudah tugas yang telah diberikan karena dapat diselesaikan secara berkelompok. Karena setiap orang mempunyai kebutuhan, maka dalam perilaku organisasi seseorang sebaiknya dapat hidup berdampingan dengan orang lain guna mencapai hasil yang diinginkan. Lebih lanjut, salah satu fungsi yang melekat pada kepemimpinan transformasional adalah mewakili sistem sosial yang diwakilinya.

Dalam konteks, kepemimpinan transformasional dalam lembaga atau institusi pendidikan, tentunya untuk mewujudkan lembaga pendidikan yang bermutu dan berkualitas perlu dikembangkan sistem sosial yang mengusung nilai-nilai egalitarian yang digali dari kandungan Al-Qur'an dalam organisasi pendidikan yang dipimpinnya. Untuk lebih memahami konsep egaliter Al-Qur'an, penting rasanya dijelaskan proses dialektika Al-Qur'an dialektika dengan realitas masyarakat Arab dalam merespon sistem sosial khususnya

⁴¹⁷ Bambang Irawan, "Organisasi Formal Dan Informal: Tinjauan Konsep, Perbandingan, dan Studi Kasus", dalam *Jurnal Administrative Reform*, Vol. 6, No. 4, Tahun 2019, hal. 195-220.

⁴¹⁸ Rahmi Widyanti dan M. Si Basuki. *Perilaku Organisasi (Teori dan Konsep) Jilid 1*. Vol. 207, Media Sains Indonesia, 2021, hal. 26.

⁴¹⁹ Suwanto, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Unit Telesales Pada PT BFI Finance Indonesia TBK", dalam *Jurnal Ekonomi Efektif*, Vol. 1, No. 2, Tahun 2019.

⁴²⁰ Sukarman Purba, Erika Revida, Luthfi Parinduri, Bonaraja Purba, Muliana Muliana, Pratiwi Bernadetta Purba, Tasnim Tasnim et al. *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Yayasan Kita Menulis, 2020, hal. 30.

⁴²¹ Muhammad Idris. "Peranan Organisasi Terhadap Prilaku Individu, Disiplin Dan Motivasi Yang Berdampak Membangun Kinerja." Dalam *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Finansial Indonesia*, Vol. 1, No. 2, Tahun 2018, hal. 79-88.

stratifikasi sosial pada masa itu. Dengan memahami sejarah dialektika Al-Qur'an itu, dengan sendirinya konsep egaliternya akan lebih mudah untuk di pahami.

Masyarakat jahiliyah selalu diasosiasikan dengan masyarakat Arab pra-Islam (sebelum Al-Qur'an diturunkan). Istilah jahiliyah dalam Al-Qur'an mengacu pada permusuhan atau kecenderungan bermusuhan dalam berbagai bentuk. Masyarakat jahiliyah dibangun di atas dasar persaingan suku dan pertumpahan darah. Karena perang adalah jalan hidup bagi mereka, membentuk kesatuan politik itu sulit. Di Arabia tengah dan barat, khususnya di Taif dan Mekah, yang banyak terdapat tempat-tempat keramat, kepercayaan animis lokal, yaitu kepercayaan pada benda-benda alam seperti batu atau pohon keramat tertentu, dapat ditemukan.⁴²² Dari segi stratifikasi sosial, kehidupan kesukuan atau kabilah membentuk masyarakat Arab. Setiap suku adalah entitas mandiri. Semua loyalitas diserap ke dalam kelompok yang berfungsi sebagai kolektivitas untuk mempertahankan individu anggota kelompok. Di sinilah muncul disikap as-abiyah, (perasaan satu suku).

Struktur kesukuan tidak dapat dipisahkan dari masyarakat Mekah. Suku Quraisy adalah suku yang mendominasi pada masa itu. Pada awalnya ada pemisahan tugas antara dua fungsi agama dan kepemimpinan. Namun, peran-peran ini baru-baru ini dikonsolidasikan menjadi satu dan ditempatkan di tangan kaum Quraisy.⁴²³ Tauhid, kesalehan, masalah eskatologis, ibadah ritual, dan etika sosial semuanya ditekankan dalam teks-teks Al-Qur'an awal yang diturunkan di Mekah. Hal ini sangat sesuai dengan realitas masyarakat Mekah yang menyembah berhala (politeisme), hidupnya berorientasi profan, dan melakukan perilaku sosial yang eksploitatif. Penggabungan prinsip-prinsip tauhid ke dalam masyarakat Arab bertujuan untuk membebaskan mereka dari segala bentuk ketergantungan, termasuk ekonomi, politik, sosial, dan budaya.

Pendidikan ini berkontribusi pada pembangunan masyarakat yang menghargai kesetaraan, persaudaraan, dan keadilan. Selain itu juga tentang membangun masyarakat yang bermoral. Prinsip tauhid ini menembus langsung kedalam jantung masyarakat Arab. Secara diametral, risalah ini berhadapan dengan situasi sosio-politik Makkah yang dikuasai oleh oligarki Qurais yang serba menopolis. Politeisme digunakan untuk mencapai hegemoni ekonomi dan politik ini.⁴²⁴ Dengan demikian, prinsip tauhid

⁴²² Andi Muawiyah Ramli, *Peta Pemikiran Karl Marx*, Yogyakarta: LKiS, 2013, hal. 149.

⁴²³ Ali Nurdin, *Qur'anic Society: Menelusuri Konsep Masyarakat Ideal dalam Al-Qur'an*, Jakarta: Erlangga, 2006, hal. 36-37.

⁴²⁴ Ahmad Syafi'i Ma'arif, *Al-Qur'an, Realitas Sosial dan Limba Sejarah (Sebuah Refleksi)*, Bandung: Pustaka Pelajar, 1985, hal. 34.

ditransformasikan Al-Qur'an untuk mengubah ideal monoteistik menjadi tatanan sosial yang egaliter dan adil.⁴²⁵

Periode kedua adalah periode Madinah, yang merupakan lanjutan dari periode Mekah. Ayat-ayat Al-Qur'an yang diturunkan di Madinah sebagian besar berisi instruksi untuk membentuk komunitas sosial dan politik. Ini juga menyoroti peran Muhammad sebagai panutan, pembuat keputusan, dan pembaharu. Ayat-ayat madaniyah mengandung beberapa prinsip politik, ekonomi, dan sosial. Pembaharuan Al-Qur'an menyoroti komponen reformasi struktural dalam menghadapi masyarakat Madinah yang heterogen. Tujuannya adalah untuk membangun struktur komunitas baru yang lebih stabil. Akibatnya, muncullah konsep ummah yang mengacu pada ikatan persaudaraan umat Islam berdasarkan agama.⁴²⁶

Pada masa Nabi Muhammad Saw, masyarakat Arab tampak terbagi menjadi dua kelompok sosial. Yang pertama adalah kelas aristokrat, yang dimasukkan sebagai warga "polis" di Yunani kuno dengan analogi, dan yang kedua adalah kelas budak. Kelas aristokrat terdiri dari elit suku yang menguasai sumber daya ekonomi dan perdagangan. Mereka diangkat menjadi warga negara "polisi". Kelas budak, di sisi lain, diperlakukan sebagai warga negara kelas dua. Namun, tidak seperti pada peradaban Yunani kuno, jumlah budak di lapisan ini tidak sebanyak itu. Ini menyiratkan bahwa mereka tidak memiliki kekuatan yang luar biasa sebagai kelas sosial.⁴²⁷

Dalam masyarakat Yunani, kelas budak adalah suatu kekuatan sosial yang potensial. Hal ini karena jumlah mereka banyak sekali. Sebagai suatu kelas, mereka bahkan merupakan ancaman yang dapat mengguncangkan stuktur sosial. Terbukti misalnya dengan berkali-kali pemberontakan budak di Yunani. Sebagai contoh, tokoh-tokoh semacam Spartacus, seorang pemimpin kaum budak yang pada akhirnya menjadi jenderal setelah melakukan pemberontakan, banyak dikenal dalam sejarah Yunani. Kisah-kisah pemberontakan budak seperti itu, yang menggambarkan kekuatan kaum budak sebagaisuatu kelas yang menginginkan terjadinya perubahan sosial, rupanya tidak pernah dikenal dalam sejarah masyarakat Arab.⁴²⁸

Meskipun mengakui adanya kelas budak, masyarakat Arab tidak mengakui perbedaan kelas seperti halnya masyarakat Yunani, yang terutama

⁴²⁵ Ali Sodikin, *Antropologi Al-Qur'an, Model Dialektika Wahyu dan Budaya*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008, hal. 85-87.

⁴²⁶ Ali Sodikin, *Antropologi Al-Qur'an, Model Dialektika Wahyu dan Budaya*, ... hal. 91.

⁴²⁷ Ali Sodikin, *Antropologi Al-Qur'an, Model Dialektika Wahyu dan Budaya*, ... hal. 93.

⁴²⁸ Ali Sodikin, *Antropologi Al-Qur'an, Model Dialektika Wahyu dan Budaya*, ... hal. 96.

didasarkan pada klasifikasi kekerabatan etnis dan kesukuan. Disparitas kelas etnis ini, misalnya, diekspresikan dalam sebuah lirik terkenal yang berpendapat bahwa, meskipun diciptakan dari satu diri, manusia terbagi dan terbagi dalam kelompok etnis dan bangsa sebagaimana firman Allah dalam Surat Al-Hujarat/49 ayat 13:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۚ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَىٰكُمْ ۚ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

Wahai manusia! Sungguh, Kami telah menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan, kemudian Kami jadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku agar kamu saling mengenal. Sesungguhnya yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling bertakwa. Sungguh, Allah Maha Mengetahui, Mahateliti.

Asbabun Nuzul ayat ini, diriwayatkan ketika *fathu Makkah* (penaklukan kota Mekkah), Bilal naik ke atas Ka'bah untuk mengumandangkan azan. Beberapa orang berkata: "apakah pantas budak hitam ini azan di atas Ka'bah?" Maka berkatalah yang lainnya: "Sekiranya turun sebagai penegasan bahwa dalam Islam tidak ada perbedaan antara bekas budak dan orang merdeka."⁴²⁹

Jadi tampaknya kesukuan dan kesukuan ini menjadi kriteria utama untuk memecah belah masyarakat Arab saat itu. Akibatnya, stratifikasi sosial politik muncul dari pembagian masyarakat menjadi suku-suku, dan suku-suku memunculkan kelompok aristokrat yang berkuasa. Para bangsawan pedagang dipandang sebagai kelas paling kuat dalam masyarakat Arab karena basis ekonomi mereka adalah perdagangan. Tokoh-tokoh seperti Abu Lahab, Abu Sufyan, dan Abu Jahal adalah contoh terkenal dari kelas elit aristokrasi perdagangan seperti itu.

Menurut Fazlur Rahman, kesetaraan di antara semua ras terletak di jantung semua hak asasi manusia. Al-Qur'an membenarkan dan membenarkan hal ini. Konsep ummat terpadu diakui secara normatif dalam Al-Qur'an.⁴³⁰ Al-Qur'an secara normatif mengenal konsep umat yang bersifat integratif.⁴³¹ Al-Qur'an menyatakan dalam Surat Al-Mu'minun/107 ayat 52:

⁴²⁹ Qamarudin Sholeh, dkk., *Asbabun Nuzul, Latar Belakang Historis Turunnya Ayat-ayat Al-Qur'an*, Bandung: CV. Penerbit Diponegoro, 2000, hal. 517.

⁴³⁰ Fazlur Rahman, *Tema Pokok Al-Qur'an*, terj. Anas Mahyudin, Bandung: Pustaka, 1996, hal. 65.

⁴³¹ Fazlur Rahman, *Tema Pokok Al-Qur'an*..., hal. 309.

وَإِنَّ هَذِهِ ۖ أُمَّتُكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَأَنَا رَبُّكُمْ فَاتَّقُونِ ﴿٩٢﴾

Dan sungguh, (agama tauhid) inilah agama kamu, agama yang satu dan Aku adalah Tuhanmu, maka bertakwalah kepada-Ku.

Hal ini dipertegas dalam ayat lain yaitu Surat Al-Anbiya/21 ayat 92.

إِنَّ هَذِهِ ۖ أُمَّتُكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَأَنَا رَبُّكُمْ فَاعْبُدُونِ ﴿٩٢﴾

Sungguh, (agama tauhid) inilah agama kamu, agama yang satu, dan Aku adalah Tuhanmu, maka sembahlah Aku.

Farid Esack sebagaimana yang dikutip oleh Munir,⁴³² menyatakan Tauhid *wahid* atau yang berarti "sendiri", "satu", "yang menyatu", dianggap sebagai inti dari teologi Islam bisa diartikan dalam konteks keesaan Tuhan. Demikianlah perspektif teologi tradisional. Hal ini berbeda dengan pandangan teologi pembebasan yang menafsirkan tauhid bukan hanya sebagai keesaan Tuhan semata. Namun lebih, yakni dipahami sebagai kesatuan manusia (*unity of mankind*).

Kalimat tauhid yang berbunyi *la ilaha illa Allah* (tiada Tuhan Selain Allah), merupakan esensi dari seluruh ajaran Islam yang harus dimanifestasikan dalam upaya menegakkan keadilan sosial. Dapat juga dikatakan, tauhid merupakan fondasi seluruh bangunan ajaran Islam. Pandangan tauhid bukan saja menegaskan Allah seperti yang diyakini oleh kaum monoteistik, melainkan juga meyakini kesatuan penciptaan (*unity of creation*), kesatuan kemanusiaan (*unity of mankind*), kesatuan tuntunan hidup (*unity of guidance*), kesatuan tujuan hidup (*unity of purpose of life*), yang semua ini merupakan derivasi dari kesatuan ketuhanan.⁴³³

Pada prinsipnya seluruh manusia itu satu tujuan, yaitu harus mendasarkan pengabdian diri terhadap Allah Yang Maha Esa. Inilah konsep umat sebagai kesatuan manusia yang didasarkan pada tauhid. Ini ditegaskan dalam Surat Al-Anbiya/21 ayat 92 di atas. Dengan kata lain, doktrin tauhid menolak segenap bentuk diskriminasi dalam bentuk warna kulit, kasta ataupun kelas. Dengan demikian, konsep tauhid dapat menjamin suatu tatanan masyarakat yang adil sejahtera dapat dibangun dengan membebaskan anggotanya dari penghisapan, feodalisme, dan penolakan terhadap perbedaan kelas, ras, asal keturunan, dan lain-lain.⁴³⁴

⁴³² Munir Che Anam, *Muhammad dan Karl Marx tentang Masyarakat Tanpa Kelas*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008, hal. 157-158.

⁴³³ Amin Rais, *Cakrawala Islam*, Bandung: Mizan, 1995, hal. 18.

⁴³⁴ Howard M. Federspiel, *Muslim Intellectual and National Development in Indonesia*, New York: Nova Science Publishers, 1991, hal. 69.

Menurut Hanafi, tauhid harus digunakan sebagai "refleksi kemanusiaan" pada isu-isu sosial, ekonomi, politik, dan budaya. Rekonstruksi teologi juga berfungsi untuk mempengaruhi kehidupan manusia, pandangan dunia (*world view*) dan cara hidupnya (*way of life*) sehingga mengakibatkan perubahan struktur sosial-politik dan rekonstruksi tauhid.⁴³⁵

Teologi pembebasan juga memandang bahwa konsep tauhid ini lekat dengan semangat Al-Qur'an untuk menciptakan keadilan dan kebajikan (*al-'adl wa al-ahsân*).⁴³⁶ Dengan kata lain, tauhid seharusnya tidak diperlukan hanya sebagai konsep teologis *an sich*. Melainkan lebih, yakni sebagai konsep sosiologis dengan melihat lebih serius permasalahan doktrin sosio-ekonomis. Sebab, konsep tauhid dalam pandangan Asghar Ali Engineer merupakan konsep kesatuan manusia. Hal inilah yang menjadi alasan mengapa Al-Qur'an menentang adanya perbedaan yang didasarkan atas divisi suku, divisi ras, dan divisi bangsa, dan menetapkan ukhuwah antara orang-orang yang beriman. Mendasarkan kehidupan pada divisi-divisi tersebut hanya akan menimbulkan kehidupan yang tidak adil, dan tidak harmonis, tirani, eksploitasi, perbudakaan, dan lain-lain. Oleh karena itu, masyarakat Islami (*jami' al-Tauhîd*) yang ideal dalam pandangan Asghar Ali Engineer harus bebas dari segala bentuk divisi di atas.⁴³⁷

Khazuo Shimogaki juga menegaskan bahwa konsep tauhid dalam Islam adalah sebuah refleksi terhadap Tuhan yang tidak terbagi untuk manusia yang juga tidak dibagi. Sebab, konsep dasar tauhid adalah sebuah pengakuan akan kesatuan ciptaan Tuhan. Oleh karena itu, dalam praktiknya hubungan sesama manusia harus dilandasi dengan rasa kebersamaan dan keadilan. Jika sebaliknya, yakni hubungan sesama manusia atas dasar penindasan, maka jelas bertentangan dengan prinsip tauhid di atas.⁴³⁸

Pemikiran para cendekiawan muslim di atas, baik pemikiran tentang teologi kaum tertindas, teologi transformatif, teologi populis, tauhid sosial, Islam pembebasan, Islam Kiri, Islam egaliter dan lain-lain, menurut Hasan Raid merupakan usaha untuk membumikan Al-Qur'an. Lebih lanjut konsep masyarakat tauhidi atau masyarakat tanpa kelas. Ayat-ayat tersebut antara lain yang berkaitan dengan sistem kapitalisme atau memerangi kapitalisme sebagai dijelaskan dalam Al-Qur'an Surat Al-An'am/6 ayat 145:

⁴³⁵ Ilham Baharudin Saenong, *Hermeneutika Pembebasan Hasan Hanafi, MK Metodologi Tafsir Al-Qur'an Menurut Hasan Hanafi*, Jakarta: Teraju, 2002, hal. 67-70.

⁴³⁶ Ashgar Ali Engineer, *Islam dan Teologi Pembebasan*, terj. Agung Prihartono, Yogyakarta: Pustaka Pelajar Kerjasama Insist Press, 1999, hal. 11.

⁴³⁷ Ashgar Ali Engineer, *Islam dan Teologi Pembebasan...*, hal. 88.

⁴³⁸ Khazuo Shimogaki, *Between Modernity and Post-Modernity*, Jepang: The Institute of Middle Eastern Studies, 1988, hal. 22.

قُلْ لَا أَجِدُ فِي مَا أُوحِيَ إِلَيَّ مُحَرَّمًا عَلَى طَاعِمٍ يَطْعُمُهُ ۖ إِلَّا أَنْ يَكُونَ مَيْتَةً أَوْ دَمًا مَسْفُوحًا أَوْ
لَحْمَ خِنزِيرٍ فَإِنَّهُ رِجْسٌ أَوْ فِسْقًا أُهِلَّ لِغَيْرِ اللَّهِ بِهِ ۚ فَمَنِ اضْطُرَّ غَيْرَ بَاغٍ وَلَا عَادٍ فَإِنَّ رَبَّكَ
عَفُورٌ رَحِيمٌ ﴿١٤٥﴾

Katakanlah, tidak kudapati di dalam apa yang diwahyukan kepadaku, sesuatu yang diharamkan memakannya bagi yang ingin memakannya, kecuali daging hewan yang mati (bangkai), darah yang mengalir, daging babi – karena semua itu kotor – atau hewan yang disembelih bukan atas (nama) Allah. Tetapi barangsiapa terpaksa bukan karena menginginkan dan tidak melebihi (batas darurat) maka sungguh, Tuhanmu Maha Pengampun, Maha Penyayang.

Dalam ayat lain diantaranya Surat Al-Nisa telah menetapkan prinsip persamaan secara tegas dan jelas, dan mendasarkan perubahan masyarakat pada prinsip tersebut. Surat Al-Nisa ayat 1 mengawali ayatnya dengan menjelaskan prinsip tersebut di mana secara tegas dikatakan:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا
كَثِيرًا وَنِسَاءً ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ ۖ وَالْأَرْحَامَ ۚ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا ﴿١﴾

Wahai manusia! Bertakwalah kepada Tuhanmu yang telah menciptakan kamu dari diri yang satu (Adam), dan (Allah) menciptakan pasangannya (Hawa) dari (diri)-nya; dan dari keduanya Allah memperkembangbiakkan laki-laki dan perempuan yang banyak. Bertakwalah kepada Allah yang dengan nama-Nya kamu saling meminta, dan (peliharalah) hubungan kekeluargaan. Sesungguhnya Allah selalu menjaga dan mengawasimu.

Ayat di atas mengandung perintah yang di tujukan kepada segenap umat manusia, karena pesan yang ingin disampaikan merupakan persoalan yang bersifat alami, yang terkait dengan keberadaan manusia secara umum dan tidak (tidak dikhususkan) kepada masyarakat pada daerah tertentu dan pada masa tertentu.

Surat Al-Nisa mengawalinya dengan memerintahkan manusia untuk bertakwa kepada Tuhan yang telah menciptakannya dan yang menguasai (memiliki) seluruh makhluk. Di antara kewajiban makhluk kepada-Nya adalah menghadap mukanya (beribadah) kepada-Nya, karena mereka diciptakan atas karunia-Nya, dan hanya kepada-Nya mereka menyembah dan memohon pertolongan. Dalam hal ini mereka semuanya sama dan tidak ada seorangpun dari mereka yang boleh menyimpang dari hukum tersebut. Di mana keberadaannya adalah sebagai makhluk Allah yang harus menyembah-Nya

(yang akan membedakannya dari yang lainnya) dan menunjukkan ketakwaannya dari yang lainnya. Sedangkan Tuhan yang berhak ditakwai dan disembah itu tiada lain hanyalah Tuhan yang telah menciptkannya. Dengan demikian, maka jika semua orang diatributkan kepada Tuhan Sang Pencipta, Yang berhak dipuja, mereka ditempatkan pada posisi alamiahnya. Manusia telah ditempatkan pada posisi dimana tidak ada yang berbeda dari yang lain, di mana satu bangsa tidak berbeda dengan yang lain, di mana satu kelompok tidak berbeda dengan yang lain, dan di mana satu generasi tidak berbeda dengan generasi berikutnya. Ini adalah langkah pertama dalam menciptakan prinsip kesetaraan.⁴³⁹

Keberadaan mereka semuanya itu tiada lain hanyalah sebagai makhluk milik Tuhan Yang Satu dan mereka diciptakan dari jiwa yang satu. Dengan demikian, maka unsur penciptaanya satu sebagaimana Penciptanya juga satu. Pada ayat pertama Surat al- Nisa' tersebut terdapat pengulangan perintah bertakwa kepada Allah dengan menggunakan *uslūb* (gaya bahasa) yang berbeda, yang menunjukkan kekaguman atas petunjuk dan inspirasi yang melatarbelakanginya. Dalam ayat tersebut dikatakan, "Dan bertakwalah kepada Allah yang dengan (mempergunakan) nama-Nya kamu saling meminta satu sama lain, dan (peliharalah) hubungan silaturahmi".

Lafazh *al-Arhām* dapat dibaca dengan dua cara. Akan tetapi mayoritas ulama membacanya dengan dinashabkan (dibaca *al-Arhām*) karena diathafkan (diikutkan) kepada lafazh Allah, dan pengertiannya sebagai berikut: *Wattaqullāha*, *Wattaqul al-Arhām*, yakni takutlah kepada Allah jika kalian melanggar perintah dan larangan-Nya, dan takutlah kepada Allah jika kalian memutuskan hubungannya dan mengabaikan, atau mengingkari hak-haknya. Sedangkan huruf *Hamzah* cara membacanya diajarkan (dibaca *Irhām*) karena diathafkan kepada *dhamir* (kata ganti) yang di-ajar-kan pada lafazh *bihi*.⁴⁴⁰ Pengertiannya adalah sebagai berikut:

Wattaqullāhallāa' Tasā 'alūna Bihi wa Bilarhām (Dan bertakwalah kepada Allah yang dengan (mempergunakan) nama-Nya kamu sekalian meminta satu sama lain, dan saling mengasihi). Berkenan dengan hal tersebut, maka bangsa Arab sudah biasa menyebut nama Allah dan meminta belas kasihan (dalam berbantah-bantahan dan perselisihan) ketika salah satu pihak meminta berdamai kepada pihak yang lainnya. Salah satu pihak akan berkata kepada pihak yang lainnya, "Aku memohon kepadamu dengan menyebut nama Allah dan aku memohon kepadamu untuk menjalin kasih

⁴³⁹ Muhammad Al-Madani, *Masyarakat Ideal dalam Perspektif Surat An-Nisa'*, terj. Kamaluddin Sa'diyatul Haramain, Jakarta: Pustaka Azzam, 2000), hal. 73-75.

⁴⁴⁰ Para ahli nahwu mensyaratkan dalam mengathafkan *isim zhahir* kepada *isim dhamir* untuk mengulanginya dengan huruf *Jar* sesuai dengan kaidah dan bukti pendukung yang mereka utarakan, dan Al-Qur'an merupakan pendukung yang paling kuat, seandainya mereka bertindak arif dan benar.

sayang di antara kita, dan semoga engkau sudi menerimanya."⁴⁴¹ Terlepas apakah pengertian yang dimaksud itu yang pertama atau yang terakhir, tetapi lafazh *al-Arhâm* dalam ayat ini mengisyaratkan keagungan eksistensinya dan besarnya perhatian terhadap persoalan tersebut. Ia dikaitkan dengan lafazh Allah atau dikaitkan dengan kata ganti yang dikembalikan kepada lafazh Allah. Dengan demikian, maka haknya didapatkan dari keagungan Allah.

Ayat pertama Surat Al-Nisa ini menutup uraian tentang prinsip persamaan ini dengan firman Allah Swt, "Sesungguhnya Allah selalu menjaga dan mengawasi kamu". Pengawasan Allah pada ayat ini dikaitkan dengan keberadaan masyarakat berkenan dengan prinsip persamaan di antara manusia yang bertitik tolak pada persamaan mereka dalam segi penciptaan, penghambaan kepada Tuhan, dan jiwa yang pertama yang menjadi sumber penciptaan mereka.

Bertitik tolak dari keterangan tersebut di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa ayat pertama Surat Al-Nisa menetapkan prinsip pertama pembentukan masyarakat yang harmonis dan dinamis, dimanapun berada. Yaitu prinsip persamaan di hadapan Allah, menjunjung tinggi ketakwaan kepada Allah, merasa diawasi oleh Allah, dan memandang semua individu (baik laki-laki maupun perempuan) berkembangbiak dari pasangan laki-laki dan perempuan.

Berkenan dengan hal tersebut, maka ayat pertama Surat Al-Nisa telah meletakkan beberapa poin penting berikut ini:

- 1) Penghapusan diskriminasi alami;
- 2) Penghapusan diskriminasi agama dan etnis;
- 3) penghapusan diskriminasi peran sosial antara kaum lelaki dengan kaum perempuan;
- 4) Penanaman kesadaran pada jiwa orang yang mengatur urusan masyarakat untuk takut kepada Allah;
- 5) Menghidupkan perasaan kasih sayang pada manusia dengan cara memelihara hubungan silaturrahim.⁴⁴²

Prinsip persamaan terdapat juga dalam firman Allah pada Surat Al-Ahzab/33 ayat 67 berikut ini:

وَقَالُوا رَبَّنَا إِنَّا أَطَعْنَا سَادَتَنَا وَكُبَرَاءَنَا فَأَضَلُّونَا السَّبِيلًا ﴿٦٧﴾

⁴⁴¹ Permohonan semacam ini merupakan sesuatu yang alami, yang biasa dilakukan oleh manusia di manapun mereka berada, dan bukan hanya dilakukan oleh bangsa Arab saja.

⁴⁴² Muhammad Burhan, "Kedudukan Dan Hak Perempuan Sebagai Ahli Waris dalam Hukum Kewarisan Indonesia (Tinjauan Hukum Perdata, Adat dan Islam)", dalam *Jurnal Mahkamah*, Vol. 2, No. 2, Tahun 2017, hal. 283-326.

Dan mereka berkata, Ya Tuhan kami, sesungguhnya kami telah menaati para pemimpin dan para pembesar kami, lalu mereka menyesatkan kami dari jalan (yang benar).

Ayat tersebut merupakan celaan Allah Swt kepada orang-orang kafir, bahwa mereka itu sangat bergantung kepada para pemimpin dan para pembesarnya, sehingga mereka menyesatkannya dari jalan yang benar. Semestinya mereka menyadari bahwa tidak ada kekuasaan dan wewenang bagi seseorang atas orang lain dalam masalah kaidah. Setiap orang akan dimintai pertanggung jawabannya atas amal perbuatannya, dan semua orang kedudukannya sama dalam masalah tersebut. tidak ada gunanya para pengikut itu berargumentasi dengan mengatakan karena mengikuti jalan yang ditempuh oleh orang-orang yang mereka ikuti Allah menunjukkan bahwa pembelaan (apologi) mereka itu tidak dapat diterima, dan hal ini ditegaskan dalam ayat-ayat sebelum kedua ayat tersebut yang terkait dengan keberadaan mereka, sebagaimana diuraikan dalam Surat Al-Ahzab/33 ayat 64-66:

إِنَّ اللَّهَ لَعَنَ الْكُفْرَيْنَ وَعَدَّ لَهُمْ سَعِيرًا ﴿٦٤﴾ خَالِدِينَ فِيهَا أَبَدًا لَا يَجِدُونَ وَلِيًّا وَلَا نَصِيرًا ﴿٦٥﴾ يَوْمَ تُقَلَّبُ وُجُوهُهُمْ فِي النَّارِ يَقُولُونَ يَلَيِّنَا أَطَعْنَا اللَّهَ وَأَطَعْنَا الرَّسُولَ ﴿٦٦﴾

Sungguh, Allah melaknat orang-orang kafir dan menyediakan bagi mereka api yang menyala-nyala (neraka), mereka kekal di dalamnya selama-lamanya; mereka tidak akan mendapatkan pelindung dan penolong. Pada hari (ketika) wajah mereka dibolak-balikkan dalam neraka, mereka berkata, Wahai, kiranya dahulu kami taat kepada Allah dan taat (pula) kepada Rasul.

Dalam Surat Al-Baqarah/2 ayat 166-177 juga diisyaratkan tentang prinsip persamaan tersebut. hal ini terungkap dalam firman Allah Swt:

إِذْ تَبَرَّأَ الَّذِينَ اتَّبَعُوا مِنَ الَّذِينَ اتَّبَعُوا وَرَأَوْا الْعَذَابَ وَتَقَطَّعَتْ بِهِمُ الْأَسْبَابُ ﴿١٦٦﴾ وَقَالَ الَّذِينَ اتَّبَعُوا لَوْ أَنَّ لَنَا كَرَّةً فَنَتَبَرَّأَ مِنْهُمْ ۖ كَمَا تَبَرَّءُوا مِنَّا ۚ كَذَلِكَ يُرِيهِمُ اللَّهُ أَعْمَالَهُمْ حَسَرَاتٍ عَلَيْهِمْ ۖ وَمَا هُمْ بِخَارِجِينَ مِنَ النَّارِ ﴿١٦٧﴾

(Yaitu) ketika orang-orang yang diikuti berlepas tangan dari orang-orang yang mengikuti, dan mereka melihat azab, dan (ketika) segala hubungan antara mereka terputus. Dan orang-orang yang mengikuti berkata, Sekiranya kami mendapat kesempatan (kembali ke dunia), tentu kami akan berlepas tangan dari mereka, sebagaimana mereka berlepas tangan dari kami. Demikianlah Allah memperlihatkan kepada mereka amal per-buatan

mereka yang menjadi penyesalan mereka. Dan mereka tidak akan keluar dari api neraka.

Masing-masing dari kedua Surat Al-Ahzâb dan Al-Baqarah ini turunnya lebih dahulu dari surat al-Nisa, dan keduanya termasuk surat Madaniyah. Hanya saja dalam menyinggung persoalan prinsip persamaan, kedua surat tersebut pada tataran isyarat, seperti yang dilakukan oleh sebagian surat Makiyah (terbatas pada tataran isyarat).⁴⁴³ Dari masing masing ayat tersebut dapat ditemukan pula beberapa ayat yang membicarakan tentang prinsip persamaan.⁴⁴⁴

Dengan mengutarakan ayat-ayat yang terdapat dalam surat-surat Makiyah dimaksudkan sebagai keterangan, bahwa persoalan prinsip persamaan ini terdapat juga dalam surat-surat Al-Qur'an yang diturunkan di Makkah (meskipun baru pada tataran isyarat) Al-Qur'an secara tegas menunjukkan bahwa para pengikut (kesesatan) tidak akan selamat dan terbebas dari siksaan neraka dengan alasan bahwa mereka hanya sebagai pengikut. Dengan demikian, maka setiap orang pasti akan diminta pertanggungjawaban atas perbuatan yang dilakukannya, karena dia memiliki kedudukan yang setara dengan yang lainnya. Dia tidak akan terbebas dari siskaan berkenan dengan keterlibatannya dalam kekufuran dan perbuatan dosa, hanya karena alasan mengikuti para pemimpin mereka dan tunduk pada pembesar mereka.

Surat Al-Baqarah dan Al-Ahzâb (sebagai surat Madaniyah) menggunakan ungkapan dengan gaya bahasa yang secara implisit menunjukkan prinsip persamaan tersebut. sedangkan surat al-Nisa merupakan surat yang pertama sekali menyatakan secara eksplisit dan menjadikannya sebagai tema utama dalam ayatnya yang pertama. Kemudian setelah itu ditegaskan dalam Surat al-Hujurat secara tegas dan gamblang. Disamping itu Surat al-Hujurat juga merupakan surat Madaniyah yang sangat penting yang menaruh perhatian pada pengaturan sebagian persoalan masyarakat (yang erat kaitannya dengan norma-norma sosial), dan etika pergaulan yang mesti ditegakkan di tengah-tengah anggota masyarakat.

Bertitik tolak dari pernyataan (statemen) tersebut di atas, maka Al-Qur'an dipandang bersifat alami dan fitri (sesuai dengan asas penciptaan) ketika ia menetapkan prinsip persamaan di antara manusia, menolak perlakuan diskriminatif, menghapuskan aturan pengkastaan, menentang penetapan kekuasaan atau jabatan atas dasar golongan darah, keturunan, atau kependetaan, dan menentang keras perlakuan diskriminatfi antara kaum

⁴⁴³ Muhammad Haramain, Prinsip-prinsip Komunikasi dalam Al-Qur'an, Soreang Parepare: IAIN Parepare Nusantara Press, 2019, hal. 29.

⁴⁴⁴ QS. Al A'raf : 38-39; as-Sad: 59; As-Saffat: 24; Az-Zukhruf: 36

perempuan dalam arti kemanusiaan secara umum dan hak masing-masing dalam memenuhi tuntutan hidupnya yang beraneka ragam. Karakteristik Islam yang alami tercermin pada penetapan prinsip persamaan dan penghormatan atas nilai-nilai luhur yang bersifat universal.⁴⁴⁵

Ayat-ayat Al-Qur'an yang menjelaskan prinsip yang agung ini, yang ditetapkan oleh Allah sebagai landasan utama pembentukan sebuah masyarakat yang ideal, yakni prinsip persamaan di antara manusia, yang tidak dikenal pada masa sebelumnya (baik pada tataran teoritis maupun pada tataran praktis), yang menaungi kebesaran dan kemuliaan Islam sampai sekarang ini, niscaya kita dihadapkan kepada pembahasan yang cukup panjang. Al-Qur'an sebagai wahyu ilahi telah melakukan perannya berupa kritik sosial dan karena Al-Qur'an merupakan kitab terakhir, itu artinya Al-Qur'an juga akan tetap relevan melakukan perannya berupa kritik sosial pada kehidupan saat ini dan sampai akhir dunia kelak. Dari sini, tentu saja mengasumsikan bahwa terdapat respons atau bahkan solusi yang diberikan Al-Qur'an atas permasalahan kelas sosial dan diskriminasi.

Kesetaraan (*equality*) yang mengusung ajaran tentang kesadaran akan kesetaraan manusia tanpa melihat latar belakang ideologi, gender, kultur, ras, atau kelas ekonomi maupun kelas sosialnya, adalah sebuah istilah yang lahir sebagai sebuah perlawanan terhadap isu diskriminasi sosial dalam kehidupan masyarakat. Konsep ini memang dibangun untuk meruntuhkan penindasan, namun ternyata kesetaraan pun masih menuai pro dan kontra karena dianggap bertentangan dengan fitrah manusia yang pada hakikatnya ialah berbeda. Di sinilah letak polemik penganut egaliterianisme dengan penganut multikulturalisme, padahal antar kedua paham tersebut masih membuka kesempatan untuk saling menguatkan.

Kesetaraan dalam sejarahnya juga melahirkan ideologi (isme= egalitarianisme) yang menganut keyakinan bahwa semua manusia memiliki hak yang sama. Kata ini berasal dari Prancis dan kemudian digunakan di Inggris (setara) pada tahun 1960-an untuk menggambarkan contoh ketidakadilan pendidikan yang hanya bisa dinikmati oleh keturunan bangsawan, sementara rakyat jelata tidak diberi kesempatan yang sama.⁴⁴⁶ Muncul paham egaliter diakibatkan oleh adanya stratifikasi sosial seringkali berujung pada terjadinya konflik. Menurut Ignas Kladen dan Lukman Soetrisno, "konflik" yang terjadi hanya terjadi ketika satu suku mendominasi

⁴⁴⁵ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah, Pesan Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Jakarta: Lentera Hati, 2010, hal. 432.

⁴⁴⁶ Wilham Outhwaite, *Kamus Lengkap Pemikiran Sosial Modern*, terj. Tri Wibowo, Jakarta: Putra Grafika, 2008, hal. 24.

suku yang lain.⁴⁴⁷ Dominasi ini pada akhirnya mengakibatkan anggapan superioritas dan inferioritas kelas, sehingga terbentuklah strata sosial.⁴⁴⁸

Pembagian kelas merupakan masalah pada saat turunnya Al-Qur'an dan terus menjadi masalah sampai sekarang. Isu ini juga mewarnai kehidupan bangsa Arab pada masa turunnya wahyu. Pernyataan ini dapat didukung dengan terjadinya perseteruan di antara para pemimpin sahabat tentang tempat meletakkan *hajar al aswad*. Selain kejadian itu, beberapa pimpinan kelompok mengkhawatirkan posisi barisan mereka yang tidak bisa dibedakan dengan orang-orang yang mereka anggap rakyat jelata, seperti Bilal bin Rabbah yang dianggap tidak layak untuk mengisi posisi terhormat sebagai *mu'azin* yang berdiri di atas Ka'bah dicela sebagai burung gagak, selain peristiwa-peristiwa tersebut banyaklah sudah berbagai peristiwa lainnya yang mewarnai turunnya wahyu.⁴⁴⁹

Berbeda dengan zaman pewahyuan, Isu Kesetaraan menjadi isu yang lebih kompleks di era modern, sekitar abad ke-18, dimulai dengan revolusi industri Prancis pada tahun 1789 karena di era modern, orang-orang dari berbagai identitas, ras, dan budaya bergabung dalam lingkungan sosial yang dipersatukan oleh kebutuhan hidup dan persaingan ekonomi dan politik. Tuntutan hidup, serta persaingan yang ada di era modern, sering dimanfaatkan oleh kelompok untuk mendapatkan keunggulan dibandingkan kelompok lain dalam mencapai tujuannya. Di sinilah berbagai diskriminasi sosial muncul. Selain itu, gerakan anti-Semit muncul di Jerman, istilah *Color Line* diciptakan di Amerika untuk menggambarkan diskriminasi warna kulit, istilah politik *Apharteid* diciptakan di Afrika Selatan, dan sistem kasta (Brahmana, Ksatria, Vaisya, dan Sudra) di India, beralih dari sistem hindu yang bersifat simbiosis fungsionalisme menjadi stratifikasi sosial.⁴⁵⁰

Problem di atas baik yang terjadi pada masa pewahyuan maupun yang terjadi pada saat inilah yang seharusnya dipertemukan menjadi jalinan benang merah untuk diuraikan dalam sudut pandang Al-Qur'an. Untuk itu, penelitian tentang ayat-ayat yang memberi respon terhadap permasalahan-permasalahan tersebut kiranya perlu dilakukan, di bawah ini merupakan ayat-ayat di antara masih adanya ayat-ayat lainnya yang sedikit-banyak mengulas isu-isu kesetaraan dan kelas sosial:

- 1) Surat Al-Nisa/4 ayat 135 yang turun berkenaan dengan pembelaan Rasul terhadap orang miskin yang berseteru dengan orang kaya, beliau lebih

⁴⁴⁷ Agus Salim, *Stratifikasi Etnik*, Semarang: Tiara Wacana, 2006, hal. 2.

⁴⁴⁸ John Scott, *Teori Sosial: Masalah-masalah Pokok dalam Sosiologi*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012, hal. 128.

⁴⁴⁹ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah, Pesan Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. 13..., hal. 260.

⁴⁵⁰ Agus Salim, *Stratifikasi Etnik...*, hal. 45.

membela orang yang miskin karena menganggap orang yang miskin tidak mungkin bisa mencederai orang kaya.⁴⁵¹

وَأِنْ خِفْتُمْ شِقَاقَ بَيْنِهِمَا فَابْعَثُوا حَكَمًا مِّنْ أَهْلِهِ ۖ وَحَكَمًا مِّنْ أَهْلِهَا ۚ إِنَّ يُرِيدَا إِصْلَاحًا
يُؤْتِقِي اللَّهُ بَيْنَهُمَا ۚ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيمًا حَبِيرًا ﴿٣٥﴾

Dan jika kamu khawatir terjadi persengketaan antara keduanya, maka kirimlah seorang juru damai dari keluarga laki-laki dan seorang juru damai dari keluarga perempuan. Jika keduanya (juru damai itu) bermaksud mengadakan perbaikan, niscaya Allah memberi taufik kepada suami-istri itu. Sungguh, Allah Mahateliti, Maha Mengetahui.

- 2) Surat Al-Hujurat/49 ayat 13 yang turun berkenaan dengan Bilal Bin Rabbah seorang berkulit hitam yang dianggap oleh pemuka Quraisy tidak layak menjadi seorang muazin di atas Ka'bah karena statusnya sebagai mantan budak.⁴⁵²

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاهُ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاهُ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۚ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ
اللَّهِ أَتْقَاهُمْ ۚ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

Wahai manusia! Sungguh, Kami telah menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan, kemudian Kami jadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku agar kamu saling mengenal. Sesungguhnya yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling bertakwa. Sungguh, Allah Maha Mengetahui, Mahateliti.

- 3) Surat 'Abasa/80 yang turun berkenaan dengan Abdullah bin Ummi Maktum yang menemui Rasulullah yang sedang sibuk melakukan pertemuan dengan pemuka Quraisy.⁴⁵³

Selain sebagai kitab suci bagi umat Islam, Al-Qur'an juga merupakan kitab yang memberikan aturan hidup baik secara individu maupun kolektif (sosial) bagi umat manusia. Kitab ini juga memuat arahan dan ajaran tentang bagaimana mengembangkan hubungan antara manusia, masyarakat, dan Tuhan. Pada kenyataannya, sudah menjadi keniscayaan di lapangan bahwa

⁴⁵¹ A. A. Dahlan dan Zaka Al-Farisi, *Asbabun Nuzul Latar Belakang Historis Turunnya Al-Qur'an...*, hal. 176.

⁴⁵² Qamarudin Salaeh, dkk., *Asbabun Nuzul Latar Belakang Historis Turunnya Al-Qur'an...*, hal. 518.

⁴⁵³ Qamarudin Salaeh, dkk., *Asbabun Nuzul Latar Belakang Historis Turunnya Al-Qur'an...*, hal. 628.

masyarakat memiliki tingkatan berdasarkan kepribadian mereka yang berbeda. Al-Qur'an adalah kitab universal yang membahas setiap aspek kehidupan manusia, termasuk kesetaraan. Hal ini disebabkan karena Al-Qur'an diturunkan dalam konteks budaya Arab yang kaya akan nilai budaya dan sosial, serta hubungan primordialnya. Akibatnya, penyebaran prinsip-prinsip Al-Qur'an terkait erat dengan berbagai norma sosial dan budaya yang telah berkembang.⁴⁵⁴

Dengan demikian keuniversalan Al-Qur'an antara teks suatu ayat dengan konteks penerapannya dalam suatu lingkungan sosial merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Untuk itu penerapan teks-teks ayat Al-Qur'an ada setiap situasi dan kondisi tertentu sangat penting untuk membantu persoalan-persoalan kemanusiaan era modern ini, terutama ayat Al-Qur'an yang terkait dengan konsep egaliterianismenya. Sehingga dengan ini dapat dipahami bahwa Al-Qur'an diprogramkan sebagai kitab suci untuk menjadi petunjuk bukan hanya pada masyarakat ketika dimana ia diturunkan tetapi juga untuk masyarakat keseluruhan hingga akhir zaman. Sebagai kitab suci akhir zaman, sudah barang tentu ia diharapkan dapat mengaktualisasikan dirinya dengan berbagai komunitas zaman dilaluinya.⁴⁵⁵

Sistem sosial yang meliputi organisasi merupakan merupakan sebuah keniscayaan keberadannya. Menurut Al-Qur'an, ini mencakup tatanan sosial. setiap kelompok organisasi memiliki sesuatu yang terdiri dari cita-cita yang dihargai dan diagungkan. Tingkatan ini dianut dalam masyarakat pada umumnya dan organisasi pada khususnya berdasarkan nilai-nilai yang terdapat dalam Al-Qur'an. Dalam hal sistem sosial, pemimpin transformasional harus mengadopsi pola pikir egaliter untuk membantu organisasi mencapai tujuannya sesuai dengan standar Al-Qur'an.

8. Menjadikan Organisasi sebagai Sarana Belajar

Tidak sedikit gaya belajar yang dikembangkan di masa lalu tidak diterima dan sulit dikembangkan untuk masa yang akan datang. Manejer membutuhkan suatu perubahan gaya kepemimpinan dan gaya mengontrol kearah pemberdayaan dari member komando kearah pelayan, dari berfungsi sebagai manajer transisi ke arah pemimpin yang transformatif. Senada dengan hal itu, Peter Senge, seperti dikutip oleh Sitepu, berpendapat bahwa organisasi pembelajaran memerlukan paradigma kepemimpinan baru. Kepemimpinan tradisional, klaimnya, dibangun di atas premis bahwa manusia itu lemah dan impoten, tanpa visi pribadi dan kemampuan untuk menguasai kekuatan perubahan, dan bahwa hanya pemimpin luar biasa yang

⁴⁵⁴ Umar Shihab, *Kontekstualisasi Al-Qur'an: Kajian Tematik atas Ayat-ayat Hukum dalam Al-Qur'an*. Jakarta: Panamadani, 2005, hal. 38.

⁴⁵⁵ Waryono Abdul Gahfur, *Tafsir Sosial, Mendialogkan Teks dan Konteks*, Yogyakarta: el-SAQ Press, 2007, hal. Xxi.

dapat mengatasi kekurangan ini. Sementara itu, perusahaan pembelajar harus menggunakan konsep kepemimpinan bersama untuk memanfaatkan sumber daya mereka dan membangun keterampilan kepemimpinan dalam diri setiap orang.

Pemimpin bertanggung jawab untuk menciptakan lingkungan di mana setiap orang dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk memahami kompleksitas, visi, dan model mental. Dengan kata lain, proses pembelajaran organisasi menjadi tanggung jawab pemimpin. Akibatnya, pemimpin berfungsi sebagai perancang, guru, dan pelayan. Peran pemimpin bergeser dari ahli, pemandu, dan pengontrol menjadi katalis, distributor/pembagi pengetahuan, dan koordinator. Kepemimpinan dalam organisasi dilandaskan pada pendekatan kolegal yang kooperatif dan Senge, mengatakan peran pemimpin transformasional dalam membelajarkan organisasi ada tiga, yaitu:

- 1) Sebagai guru. Tanggung jawab pemimpin adalah menjadi nara sumber, instruktur sekaligus sebagai penasihat bagi anggota-anggota organisasinya. Ia berkewajiban melatih, memberikan informasi, pengetahuan-pengetahuan baru, keterampilan yang diperlukan sesuai dengan perkembangan yang terjadi.
- 2) Sebagai desainer. Dengan teknologi, struktur, lingkungan baru dan sumber-sumber organisasi, seorang pemimpin harus menjadi arsitek yang dapat menyesuaikan elemen-elemen organisasi kedalam sistem untuk kemajuan. Seorang pemimpin harus mampu mendefenisikan kembali organisasi, membentuk kembali jaringan dan tim dan menemukan kembali metode baru untuk memilih, melatih dan member hadiah, sehingga setiap orang dapat berpartisipasi dalam lingkungan global.
- 3) Sebagai pelayan. Seorang pemimpin tidak hanya dilayani, tetapi juga harus dapat melayani bawahannya, memfasilitasi mereka agar dapat berkembang kearah kemajuan organisasi.⁴⁵⁶

Pemimpin transformasional dalam membelajarkan organisasi, di sisi lain, harus mempercayai bawahannya untuk bertanggung jawab sesuai dengan wewenang yang telah diberikan kepada mereka. Sebagai bagian dari pembaruan kepemimpinan organisasi, pemimpin harus menciptakan peluang bagi individu untuk mengembangkan kreativitasnya dan belajar memimpin diri sendiri. Jenis kepemimpinan ini dapat memungkinkan terjadinya pergantian kepemimpinan setiap saat, selain menanamkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap bisnis. perubahan kepemimpinan ini tidak bermasalah dengan cara yang sama seperti perubahan-perubahan kepemimpinan saat ini.

⁴⁵⁶ Sange, *Fifth Discipline*, New York: Doubleday, 1990, hal. 1.

Teknologi informasi telah menumbuhkan ekonomi baru di mana pemrosesan data dan pencarian ilmu pengetahuan dan teknologi telah menjadi sumber utama produktivitas dalam beberapa dekade terakhir. Produktivitas dihasilkan dalam sistem ekonomi tradisional melalui proses dan teknologi manajerial yang menggunakan kombinasi sumber daya alam, uang, dan sumber daya manusia. Manajerial yang menggunakan kombinasi sumber daya alam, uang, dan sumber daya manusia.

Sementara itu, produktivitas dalam ekonomi baru berkembang sebagai hasil dari kemampuan untuk mendidik tenaga kerja dalam perolehan keterampilan baru berdasarkan informasi baru. Dalam teori manajemen, manajemen pengetahuan (*knowledge management*), modal intelektual (*intellectual capital*) dan pembelajaran organisasi (*organizational learning*), semuanya menjadi konsep kunci baru dalam teori manajemen. Sekitar tahun 1920, beberapa literatur mulai membahas konsep pembelajaran organisasi. Hanya sedikit organisasi yang mengakui nilai organisasi pembelajar dalam meningkatkan kinerja perusahaan pada tahun 1980.⁴⁵⁷ Para pemimpin perusahaan mulai menyadari arti penting mengkaitkan “learning organization” dengan “corporate performance”, “competitiveness”, dan “keberhasilan organisasi.”⁴⁵⁸

Membelajarkan organisasi adalah salah satu ciri organisasi abad ke-21, karena memungkinkan mereka untuk menanggapi masalah sambil juga memastikan produksi kehidupan dan kelangsungan organisasi. Organisasi yang akan diuntungkan di masa depan adalah mereka yang terus meningkatkan dedikasi dan kemampuan belajar anggotanya di semua level organisasi.⁴⁵⁹ Pembelajaran organisasi memiliki subsistem yang disebut pengetahuan. Ketika sebuah organisasi memiliki kemampuan untuk belajar lebih cepat dari pesaingnya, paradigma keunggulan dapat dipertahankan dan dikembangkan. Sedikitnya ada lima disiplin ilmu dirancang untuk menjaga organisasi tetap pada jalur pembelajaran organisasi meliputi:

1. *Personal Mastery*—belajar meningkatkan kapasitas pribadi untuk mendapatkan hasil kerja yang paling diinginkan, dan membangun lingkungan organisasi yang mendorong semua anggota untuk

⁴⁵⁷ Syafarina, Shenny, Syamsul Hadi Senen, and Sumiyati. “Gambaran Pengaruh Implementasi Knowledge Management Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kota Bandung”, dalam *Journal of Business Management Education (JBME)*, Vol. 3, No. 3, hal. 123-135.

⁴⁵⁸ Erwin Tenggono, and Yaser Taufik Syamlan, “Proses Strategi, Upper Echelon Theory & Kepemimpinan Strategis”, dalam *Journal of Islamic Business and Management*, Vol. 1, Nomor 1, Tahun 2021, hal. 29-35.

⁴⁵⁹ Mohamad Najib dan Asep Suryana, “Analisis Enam Keterampilan Inti Kepemimpinan Dalam Pengembangan Organisasi Pembelajaran”, dalam *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol. 26, No. 2, hal. 206-216.

mengembangkan diri guna mencapai tujuan dan makna bekerja sesuai dengan harapan yang dipilihnya.

2. *Mental Models*—proses mencerminkan dan meningkatkan citra diri seseorang dari lingkungan eksternal untuk melihat bagaimana pengaruhnya terhadap keputusan dan perilaku seseorang.
3. *Share Vision*—menanamkan rasa komitmen dalam kelompok dengan menciptakan visi bersama tentang masa depan yang akan menghasilkan prinsip dan praktik yang akan mengarah pada pencapaian tujuan tersebut.
4. *Team Learning*—mengubah keterampilan berbicara dan berpikir sedemikian rupa sehingga kelompok benar-benar dapat memperoleh lebih banyak pengembangan otak dan bakat daripada jika setiap anggota kelompok bekerja sendiri.
5. *System Thinking*—cara berpikir yang menggambarkan dan memahami dinamika dan hubungan yang membentuk perilaku sistem.

Lima kriteria disiplin yang tercantum di atas akan membantu dalam menentukan bagaimana menyesuaikan sistem secara lebih efektif dan mengambil tindakan yang sesuai berdasarkan proses interaksi antara komponen sistem dan lingkungan alamnya.⁴⁶⁰ Teknologi informasi telah memicu ekonomi baru dalam beberapa dekade terakhir, dengan pemrosesan data dan pengejaran ilmu pengetahuan dan teknologi menjadi sumber utama produktivitas. Produktivitas dihasilkan dalam sistem ekonomi tradisional melalui proses dan teknologi manajerial yang menggunakan kombinasi sumber daya alam, uang, dan sumber daya manusia. Sementara itu, produktivitas dalam ekonomi baru berkembang sebagai hasil dari kemampuan untuk mendidik tenaga kerja dalam perolehan keterampilan baru berdasarkan informasi baru.

Dalam teori manajemen, manajemen pengetahuan (*knowledge management*), modal intelektual (*intellectual capital*), dan pembelajaran organisasi (*organizational learning*) semuanya menjadi konsep kunci baru. Konsep manajemen pengetahuan dan Organisasi Pembelajaran telah menjadi fokus teori manajemen inti di akhir abad kedua puluh. Dalam bukunya “Corporate Knowledge” seorang ahli teori organisasi Ikka Toumami memberikan teori integrasi manajemen pengetahuan sebagai model penciptaan pengetahuan berdasarkan karya Ikujiro Nonaka, yang menciptakan istilah “perusahaan yang menciptakan pengetahuan (*knowledge-creating company*)”.⁴⁶¹

⁴⁶⁰ Marquardt dan Reynolds, *Bulding the Learning Organization*, New York: McGraw-Hil, 1996, hal. 1

⁴⁶¹ Chyna C., at all., “Information technology tools in corporate knowledge management”, Dalam *Ekonomia i Prawo. Economics and Law*, Vol. 17, No. 1, Tahun 2018, hal. 5-15.

Toumami dan Nonaka percaya bahwa organisasi dapat menghasilkan dan menyebarkan pengetahuan yang selalu dibuat oleh individu melalui interaksi sosial, di mana pengetahuan yang tersirat (*Tacit Knowledge*) diubah menjadi pengetahuan yang tersurat (*Explicit knowledge*). Akibatnya, proses penciptaan pengetahuan dalam organisasi harus dilihat sebagai proses yang secara organisasi meningkatkan pengetahuan individu, dan pembentukannya merupakan bagian dari jaringan pengetahuan organisasi. Karena informasi tersirat yang mendukung pengetahuan eksplisit diproduksi secara sosial, spesialis kognitif telah menemukan bahwa penciptaan pengetahuan eksplisit juga memiliki dimensi sosial karena hakekat dari reflektif bersifat sosial. Pemahaman sistemik tentang kehidupan dan kognitif memperjelas pemahaman bahwa pembelajaran organisasi memiliki aspek individual dan sosial.

Pemahaman model penciptaan pengetahuan peran penting bagi manajemen pengetahuan. Memperlakukan pengetahuan seolah-olah itu adalah entitas yang terpisah dari orang-orang dan persaingan sosial tidak akan membantu organisasi belajar lebih efektif. Dalam artikelnya "The Real Work of Knowledge Management" Margareth Wheatley menyatakan bahwa jika kita ingin mencapai keberhasilan dengan manajemen pengetahuan, kita harus mempertimbangkan kebutuhan dan dinamika manusia, karena orang adalah aset dan modal, bukan pengetahuan.⁴⁶² Penciptaan pengetahuan datang secara organik dalam organisasi yang hidup, dan berbagi pengetahuan dan pengalaman di antara rekan kerja adalah hal yang manusiawi dan menyenangkan.⁴⁶³ Seperti yang telah disampaikan oleh Wheatley, "Bekerja bagi suatu organisasi yang bersungguh-sungguh untuk menciptakan pengetahuan adalah suatu motivator yang jitu, bukan karena organisasi akan lebih menguntungkan akan tetapi kehidupan kita akan terasa lebih bermakna" Pembelajaran organisasi dan manajemen pengetahuan mensyaratkan pimpinan yang dapat memunculkan pembaharuan dengan menciptakan sesuatu yang baru, sehingga dapat membangun dan memelihara jaringan-jaringan komunikasi untuk menghubungkan sistem dengan diri pemimpin.

Jaringan komunikasi aktif dengan beberapa loop umpan balik diperlukan untuk menghasilkan spontanitas. Organisasi harus terbuka untuk ide-ide dan informasi baru melalui budaya belajar yang mendorong perdebatan dan menghargai setiap konsep dan inovasi karena sifat

⁴⁶² Wahyudin Maguni, "Manajemen Organisasi Pembelajaran dan Kepemimpinan", dalam *Al-TA'DIB: Jurnal Kajian Ilmu Kependidikan*, Vol. 7, No. 1, Tahun 2014, hal. 131-148.

⁴⁶³ Mumpuniarti, "Paradigma Pembelajaran bagi Disabilitas Kecerdasan Menghadapi Perubahan Masyarakat", dalam *Makalah Pendidikan Untuk Perubahan Masyarakat Bermartabat*, Tahun 2014, hal. 117.

keterbukaan mengarah pada ide-ide baru dan spontanitas. Yang dibutuhkan adalah pemimpin pelatih (*coaching leader*), yaitu seseorang yang secara terbuka dapat menasihati dan memotivasi anggotanya untuk mengeluarkan ide-ide kreatif melalui pendekatan yang mendorong keterlibatan aktif dan menumbuhkan lingkungan kompetitif yang baik di antara anggota, memungkinkan proses penciptaan inovatif berlangsung secara konstan.⁴⁶⁴

Pemimpin harus memiliki visi jangka panjang dan mampu meramalkan dan memahami perubahan sebagai akibat dari ide-ide spontan, serta memasukkannya ke dalam desain organisasi. Karena tidak semua ide spontan dapat berjalan dan mampu membawa perubahan yang berarti, eksperimen didorong, kesalahan ditoleransi, dan pembelajaran dihargai sebagai kesuksesan. Kekuasaan kolektif, yang dijalankan melalui pembentukan institusi-institusi baru, selalu mengubah relasi-relasi kekuasaan dalam masyarakat melalui munculnya spontanitas. Pemimpin yang mendorong terbentuknya spontanitas dengan memanfaatkan kekuasaannya untuk menawarkan kekuasaan kepada orang lain, membiarkan kekuasaan atau kepemimpinan tersebar, tidak berarti bahwa kepemimpinan kolaboratif telah muncul dengan beberapa individu yang memimpin. Namun, bila perlu, para pemimpin yang beragam melangkah maju untuk membantu pembentukan tahap-tahap kemunculan spontan.

Kebutuhan suatu tipe kepemimpinan ditentukan secara situasional. Dalam beberapa kasus, lingkaran umpan balik formal dan jaringan diperlukan, sementara di kasus lain, struktur yang kuat dengan tujuan dan jadwal yang jelas diperlukan untuk mengelola kegiatan. Para pemimpin yang berpengalaman akan dapat menilai situasi saat itu terungkap, mengambil kepemimpinan jika perlu tetapi tetap cukup fleksibel untuk melonggarkan dan melepaskan. Kemampuan ini menawarkan berbagai jalur tindakan yang fleksibel dan pasti.

B. Kepemimpinan Transformasional Berbasis Al-Qur'an sebagai Agen Perubahan dalam Dunia Pendidikan

1. Berpedoman pada Peningkatan Kualitas sebagai Agen Perubahan

Kepemimpinan yang transformasional adalah agen perubahan. Hal ini menyiratkan bahwa ia melihat dirinya sebagai pribadi yang mampu membawa perubahan pada dirinya, orang-orang di sekitarnya, dan organisasi yang dipimpinnya dengan mengembangkan kemampuan teknis dan sumber daya manusia manajerial. Perubahan sosial merupakan gejala yang wajar

⁴⁶⁴ Zamili, Moh. "Beberapa Perspektif tentang Mengelola Perubahan dan Inovasi di Sekolah", dalam *LISAN AL-HAL: Jurnal Pengembangan Pemikiran Dan Kebudayaan*, Vol. 8, No 2, Tahun 2014, hal. 367-388.

karena merupakan salah satu gejala kehidupan sosial.⁴⁶⁵ Perubahan tersebut diinginkan oleh kehidupan masyarakat yang dinamis. Hampir setiap aspek kehidupan manusia itu mengalami perubahan. Perubahan sosial adalah setiap perubahan yang tidak terjadi dalam sistem sosial secara keseluruhan.⁴⁶⁶ Sementara Macionis⁴⁶⁷ mendefinisikan perubahan sosial sebagai pergeseran organisasi masyarakat, proses berpikir, dan pola perilaku sepanjang waktu. Persell,⁴⁶⁸ mendefinisikan perubahan sosial sebagai pergeseran atau transisi dalam cara masyarakat diorganisasikan. Perubahan sosial, menurut Ritzer⁴⁶⁹ mengacu pada perubahan dalam hubungan antara individu, kelompok, organisasi, peradaban, dan masyarakat sepanjang waktu. Jadi perubahan sosial merupakan pergeseran pola perilaku, hubungan sosial, institusi, dan struktur sosial lintas waktu.

Beberapa definisi pada paragraph sebelumnya menjelaskan bahwa perubahan sosial mengacu pada semua perubahan dalam pranata sosial suatu masyarakat yang mempengaruhi sistem sosial, seperti nilai, sikap, dan pola perilaku di antara kelompok-kelompok yang berbeda. Sehingga melalui perubahan sosial berdampak pada munculnya, pertumbuhan, atau bahkan penurunan dari waktu ke waktu dari peran, institusi, atau sistem yang meliputi struktur sosial mengacu pada pola kehidupan manusia.

Perubahan pola pikir masyarakat, perubahan perilaku masyarakat, dan perubahan budaya material, menurut Burhan Bungin⁴⁷⁰ merupakan tiga faktor yang menandakan perubahan sosial. Perubahan pola pikir menyangkut sikap masyarakat terhadap berbagai persoalan sosial dan budaya yang ada di sekitarnya. Perubahan perilaku mengacu pada pergeseran dalam sistem sosial di mana orang meninggalkan cita-cita masyarakat lama demi yang baru. Sementara itu, perubahan sosial yang disertai dengan perubahan budaya material terkait dengan perubahan objek budaya masyarakat.

Dalam konteks sejarah, perubahan sosial merupakan rangkaian peristiwa yang telah dilalui oleh kesatuan komponen masyarakat yang masing-masing memiliki banyak bingkai dan urutan yang terus mengalir dan berulang dalam ruang dan waktu. Hal ini dapat dikaji secara ilmiah karena

⁴⁶⁵ Elli M. Setiadi dan Usman Kolip, *Pengantar Sosiologi: Pemahaman Fakta dan Gejala Permasalahan Sosial, Teori, Aplikasi dan Pemecahannya*, Jakarta: Kencana, 2011, hal. 609.

⁴⁶⁶ Piotr Sztompka, *Sosiologi Perubahan Sosial*, Jakarta: Prenada Group, 2014, hal. 3

⁴⁶⁷ J. J. Macionis, *Sociology: Sixth edition*. New Jersey, Prentice Hall, Upper, 1997, hal. 37.

⁴⁶⁸ Caroline Hodges Persell, *Educations and Inequality, The Roots and Results of Stratification in America's Schools*, United States of America: The Free Press, 1979, hal. 51.

⁴⁶⁹ George Ritzer dan Douglas J. Goodman, *Teori Sosiologi Modern*, Jakarta: Kencana Prenada Media Grup, hal. 43.

⁴⁷⁰ Burhan Bungin, *Sosiologi Komunikasi*, Jakarta: Kencana, 2006, hal. 91.

bersifat konkret. Kehidupan sosial dan sejarah dapat dikaji secara ilmiah dan keteraturannya dapat ditemukan. Ini karena masyarakat dan sejarah pada dasarnya adalah produk manusia karena itu tentu dapat dipahami. Keteraturan sejarah itu ibarat spiral yang menaik. Proses khas yang terjadi di tingkat kemanusiaan dan di tingkat peradaban, kebudayaan konkret atau pada masyarakat tertentu selalu berulang namun perulangannya tidak secara pasti. Lingkaran diulang di tingkat lebih tinggi dengan sedikit modifikasi. Di setiap putaran lingkaran muncul fenomena baru.⁴⁷¹

Topik siapa melakukan apa dan dengan pengaruh apa merupakan inti dari Perubahan sosial perspektif *social agent* atau *agent of social change*. Meskipun perubahan tidak bisa disebut sebagai sebuah perubahan sosial kalau hanya perubahan itu terjadi pada satu orang saja. Akan tetapi, perubahan sosial itu dapat saja terjadi meski hanya digerakkan oleh satu orang, secara terencana, sistematis dan metodologis.

Agama adalah sistem prinsip-prinsip suci yang diikuti individu dalam kehidupan sehari-hari. Agama tidak hanya berfungsi sebagai pedoman untuk melakukan ritual, tetapi juga mengatur perilaku manusia dalam hubungannya dengan Tuhan, kemanusiaan, dan sekitarnya. Dalam hal mengatur kehidupan manusia dengan manusia, terkadang agama belum membicarakan spesifik tentang itu, namun sebenarnya rancangannya telah ada tinggal saja kemampuan manusia untuk menganalisisnya, termasuk solusi agama dalam menghadapi perubahan sosial. Islam mengatur seluruh aspek kehidupan universal ini sebagai agama dakwah, agama yang mengajak seluruh umat manusia untuk bersemayam dalam kebenaran ketuhanan. Dakwah yang tidak mampu menyesuaikan diri dengan perubahan masyarakat mad'unya akan ditinggalkan, hanya menyisakan halaman-halaman suci yang tidak diganggu dalam agama universal. Agama harus menjadi fondasi untuk mempercepat transformasi dan revolusi masyarakat. Agama, seperti yang dilihat Emile Durkheim, lebih dari sekadar kumpulan ritual dan dogma.⁴⁷²

Term perubahan dalam Al-Qur'an yaitu *taghyir* yang berarti berubah. Pada beberapa kitab tafsir, perubahan masyarakat dapat dilihat pada dua surah, yaitu Surat Al-Anfal/8: 53 dan Surat Al-Ra'd/13: 11.

ذٰلِكَ بِاَنَّ اللّٰهَ لَمْ يَكُ مُعَيَّرًا تَعْمَةً اَنْعَمَهَا عَلٰى قَوْمٍ حَتّٰى يُعَيَّرُوْا مَا بِاَنْفُسِهِمْ وَاَنَّ اللّٰهَ سَمِيْعٌ عَلِيْمٌ



Yang demikian itu karena sesungguhnya Allah tidak akan mengubah suatu nikmat yang telah diberikan-Nya kepada suatu kaum, hingga kaum itu

⁴⁷¹ Piotr Sztompka, *Sosiologi Perubahan Sosial...*, hal. 168.

⁴⁷² Syarifuddin Jurdi, *Sosiologi Islam dan Masyarakat Modern*, Jakarta: Kencana, 2014, hal. 176.

mengubah apa yang ada pada diri mereka sendiri. Sungguh, Allah Maha Mendengar, Maha Mengetahui.”

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ ۚ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ لَا يُعَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُعَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ ۚ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۚ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنِّ وَّالٍ ﴿١١٠﴾

Baginya (manusia) ada malaikat-malaikat yang selalu menjaganya bergiliran, dari depan dan belakangnya. Mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya dan tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia.”

Menurut Quraish Shihab, Al-Qur'an hanya menyebutkan transformasi masyarakat dalam dua bagian, seperti disebutkan di atas. Pandangan ini didasarkan pada kenyataan bahwa kata bahasa Arab untuk perubahan adalah taghyir. Hasil telaah penulis terhadap pemikiran ahli tafsir terkenal Indonesia mengungkapkan lima poin kunci tentang perubahan sosial, antara lain:⁴⁷³

a. Perubahan Sosial itu Suatu yang Benar Terjadi

Perubahan sosial adalah sesuatu keniscayaan yang terjadi dalam kehidupan nyata. Hal ini didukung oleh pengungkapan kata *ma bi qaumin* yang berarti pergeseran sosial atau kemasyarakatan. Kata-kata ma menunjukkan bahwa ruang lingkup perubahan meliputi perubahan kondisi dari baik menjadi buruk, buruk menjadi baik, nikmat dan murka.

b. Perubahan Sosial Lebih Utama dari Perubahan Individu

Surat Al-Anfal/8 dan Surat Al-Ra'd/13, menurut Quraish Shihab, berbicara tentang perubahan sosial (masyarakat) daripada perubahan individu. Meskipun orang memulai perubahan, aspek lain dari masyarakat harus mengikuti untuk mencapai perubahan masyarakat.

c. Hukum kemasyarakatan berlaku umum

Perubahan ini tidak hanya terjadi pada umat Islam atau hanya terjadi pada non-Muslim. Quraish Shihab percaya bahwa transformasi mempengaruhi semua aspek masyarakat. Jika Anda marah, misalnya, kemarahan Anda tidak hanya akan mempengaruhi non-Muslim tetapi juga semua orang yang tinggal di daerah itu. Dalam Al-Qur'an, kelompok-kelompok yang dilindungi Allah dari murka-Nya diberi perlindungan khusus, seperti diselamatkannya kapal besar para pengikut Nabi Nuh as dan diselamatkannya umat Nabi Musa as dari amukan lautan yang terbelah.

⁴⁷³ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, hal. 231-237.

d. Ada Aktor-Aktor Perubahan Sosial

Pada kasus-kasus perubahan sosial, itu harus ada aktor yang menggerakkan perubahan itu. Aktor ini dikenal dengan *The Agent of Social Change*.⁴⁷⁴ Quraish Shihab membagi aktor ini menjadi dua kelompok, yakni aktor dari luar dan aktor dari dalam. Quraish Shihab mengklasifikasikan aktor-aktor tersebut ke dalam dua kategori: aktor eksternal dan aktor internal. aktor dari luar masyarakat adalah Allah Swt, sedangkan pelaku dari dalam masyarakat adalah anggota masyarakat itu sendiri, sesuai dengan ayat Surat al-Ra'd/13 ayat 11, yaitu:

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ ۚ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُعَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُعَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۚ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۚ سَوْمَا هُمْ مِّنْ ذُنُوبِهِ ۚ مِنْ وَالٍ ﴿١١﴾

Baginya (manusia) ada malaikat-malaikat yang selalu menjaganya bergiliran, dari depan dan belakangnya. Mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya dan tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia.

e. Perubahan sosial mesti dimulai oleh aktor dari dalam masyarakat itu sendiri

Keinginan masyarakat untuk berubah harus menjadi katalisator perubahan sosial. Kedudukan agen sosial sebagai motivator atau motivator. Hal ini relevan dalam konteks Surat Al-Ra'd/13:11 yang menyatakan bahwa Allah sebagai aktor eksternal tidak akan mengubah status umat atau nikmat yang telah diberikan kepada mereka sampai umat itu sendiri melakukan perubahan atau melakukan tindakan yang menjadi penyebab Kegembiraan dan kemarahan terjadi. Selain dua ayat yang disebutkan oleh Quraish Shihab, Al-Qur'an mengandung ayat-ayat lain yang membahas masalah perubahan masyarakat, dimulai dengan perubahan di seluruh dunia, perubahan kondisi sosial-religius umat-umat terdahulu. Berikut beberapa ayat Al-Qur'an yang membahas tentang perubahan sosial:

Perubahan sosial universal ini merupakan perubahan mutlak terjadi yang mempengaruhi semua bidang kehidupan manusia. Manusia sebagai makhluk yang memiliki eksistensi semu dari wujud Tuhan. Pada paham ini, selain dari Tuhan, maka zat dan sifatnya adalah baru, fana, tidak kekal dan selalu berubah Manusia dan alam semesta merupakan hakikat perubahan itu sendiri. Tuhan Yang Kekal menjelaskan hal ini dalam kitab suci universal

⁴⁷⁴ Ardharaksa Zukhruf Kurniullah, dkk., *Pembangunan dan Perubahan Sosial*, Yogyakarta: Yayasan Kita Menulis, 2021, hal. 17.

yang mengatur segala kehidupan di alam semesta, termasuk pengelolaan manusia.⁴⁷⁵

Surat Al-Rahman/55 ayat 26-27 menceritakan kepada manusia bahwa segala sesuatu itu akan binasa, kecuali Wajah (Zat) Tuhan (Allah) yang mempunyai kebesaran dan kemuliaan. Termasuk dalam kategori segala sesuatu itu adalah manusia, alam semesta, dan semua makhluk ciptaan Allah yang sifatnya empirik maupun ghaib.

كُلُّ مَنْ عَلَيْهَا فَانٍ ﴿٢٦﴾ وَيَبْقَىٰ وَجْهُ رَبِّكَ ذُو الْجَلَالِ وَالْإِكْرَامِ ﴿٢٧﴾

Semua yang ada di bumi itu akan binasa, tetapi wajah Tuhanmu yang memiliki kebesaran dan kemuliaan tetap kekal.”

Selain Allah Swt, semua yang ada adalah zat yang mutlak berubah, menurut firman Allah. Proses kehidupan manusia dan perjalanan waktu dari zaman itu sendiri juga termasuk dalam perubahan tersebut. Inilah yang disebut sosiolog sebagai "perubahan sosial," gagasan bahwa tidak ada orang (individu atau masyarakat) yang statis dan bahwa ia terus berkembang menurut pola (bentuk) yang berbeda satu sama lain.

Perubahan dalam kelompok orang tertentu disebut sebagai perubahan sosial parsial. Di beberapa komunitas, transisi sosial parsial ini terjadi. Kata parsial mengungkapkan arti sebagian. Perubahan dalam sistem, institusi, kepercayaan, dan bidang kehidupan lainnya semuanya mungkin terjadi. Al-Qur'an banyak menggambarkan pergeseran sosial parsial ini, termasuk datangnya murka Allah, yang melenyapkan komunitas kafir pada zaman para nabi.

Ada transisi sosial parsial dalam kisah para nabi, dengan komunitas pagan digantikan oleh mereka yang menaati Allah Swt. Peristiwa ini terus berulang dalam konteks ruang, waktu, tempat, dan karakter yang berbeda. Manusia yang semula penyembah Tuhan Yang Maha Esa, kemudian kembali menjadi penyembah berhala di peradaban lain, peristiwa ini terus berulang dalam konteks ruang, waktu, tempat, dan karakter yang berbeda. Sebenarnya, ini adalah proses perubahan sosial.

Muslim memiliki tanggung jawab untuk mengawasi kemajuan masyarakat dan memastikan bahwa itu ke arah yang positif. Kewajiban yang dirinci melalui pengenalan, pengajaran, pengamalan, dan pembinaan cita-cita Islam dalam segala aspek kehidupan, mulai dari kehidupan pribadi, keluarga,

⁴⁷⁵ I Komang Suastika Arimbawa, "Membangun Kerukunan Melalui Konsep Esoterisme Dalam Teks Tutar Jatiswara (Studi Filsafat Perennial)", dalam Jurnal *SANJIWANI*, Vol X, No. 2, Tahun 2019, hal. 77-93.

lingkungan, masyarakat, bangsa, dan negara.⁴⁷⁶ Sehingga, umat Islam harus memiliki filosofi reformasi sosial yang dapat diterima di semua lapisan masyarakat. Hal ini dikarenakan: 1) Perubahan yang terjadi adalah perubahan fundamental, menyeluruh dan multidimensional dan menyentuh inti tatanan sosial; 2) Melibatkan massa dalam jumlah besar yang dimobilisasi dan bertindak dalam suatu gerakan revolusioner; 3) Perubahan yang terjadi memerlukan keterlibatan kekerasan dan penggunaan kekerasan.⁴⁷⁷

Kepemimpinan transformasional sebagai agen perubahan haruslah mengadaptasi dua bentuk perubahan sosial Al-Qur'an, yaitu perubahan sosial universal dan perubahan sosial parsial. Bahkan kepemimpinan transformasional juga dapat ditinjau dalam tiga aspek, yaitu integritas ketokohan, konsep dan proses perubahan sosial. Tiga aspek ini untuk menggambarkan kerangka teoritis fungsi kepemimpinan transformasional sebagai agen perubahan. Aspek-aspek ini merupakan kerangka dasar yang harus dimiliki oleh agen perubahan, karena kepemimpinan transformasional akan mampu mendorong terjadinya perubahan pola pikir, perilaku dan budaya anggota organisasinya.

2. Keberanian dan Optimisme

Al-Qur'an menghargai keberanian dan mencemooh sikap pengecut. Ini tampak dalam beberapa ayat Surat Al-Taubah/9 ayat 13-15

أَلَا تَقَاتِلُونَ قَوْمًا نَكَثُوا أَيْمَانَهُمْ وَهَمُّوا بِإِخْرَاجِ الرَّسُولِ وَهُمْ بَدَءُوكُمْ أَوَّلَ مَرَّةٍ أَتَخْشَوْنَ اللَّهَ أَلَمْ تَخْشَوْهُ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ ﴿١٣﴾ قَاتِلُوهُمْ يُعَذِّبُهُمُ اللَّهُ بِأَيْدِيكُمْ وَيُخْزِيهِمْ وَيُنْصِرْكُمْ عَلَيْهِمْ وَيَشْفِ صُدُورَ قَوْمٍ مُّؤْمِنِينَ ﴿١٤﴾ وَيُذْهِبَ غَيْظَ قُلُوبِهِمْ وَيَتُوبُ اللَّهُ عَلَى مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ ﴿١٥﴾

Mengapa kamu tidak memerangi orang-orang yang melanggar sumpah (janjinya), dan telah merencanakan untuk mengusir Rasul, dan mereka yang pertama kali memerangi kamu? Apakah kamu takut kepada mereka, padahal Allah-lah yang lebih berhak untuk kamu takuti, jika kamu orang-orang beriman. Perangilah mereka, niscaya Allah akan menyiksa mereka dengan (perantaraan) tanganmu dan Dia akan menghina mereka dan menolongmu (dengan kemenangan) atas mereka, serta melegakan hati orang-orang yang beriman, dan Dia menghilangkan kemarahan hati mereka (orang mukmin).

⁴⁷⁶ Abubakar Madani, *Dakwah dan Perubahan Sosial...*, hal. 7.

⁴⁷⁷ Ahmad Faesol, *Menggagas Perubahan Sosial Profetik, ...* hal. 28.

Dan Allah menerima tobat orang yang Dia kehendaki. Allah Maha Mengetahui, Mahabijaksana.

Ayat ini turun berkaitan dengan sikap orang-orang kafir Qurays yang selalu berbuat licik kepada umat Muslim. Ayat ini memperingatkan pentingnya mengindahkan perintah itu sekaligus membangkitkan semangat juang kaum muslimin, dengan menyatakan “Apakah kamu wahai kaum beriman berpangku tangan dan tidak akan memerangi kaum”, yakni sekelompok orang-orang yang telah terbiasa “membatalkan sumpah”, yakni perjanjian mereka “padahal telah keras kemana mereka untuk mengusir Rasul” dari kediaman beliau di Mekah atau di Madina! “dan merekalah yang memulai” memerangi kamu pertama kali, yakni dalam Perang Badr dan setiap tindakan buruk. “Apakah kamu takut kepada mereka” sehingga kamu berpangku tangan dan enggan berperang? Ini sungguh tidak wajar Kalau kamu takut kepada sesuatu maka Allah-lah yang berhak untuk kamu takuti siksa-Nya karena Dia Maha Kuasa lagi Maha Keras siksa-Nya bag yang membangkang. “Karena itu jika kamu benar-benar orang mukmin” yang mantap keimanan dalam hatimu, maka tentu kamu akan melaksanakan perintah ini, dan jika tidak kamu laksanakan maka tidak wajar kamu menyangand sifat orang mukmin yang mantap keimanannya.⁴⁷⁸

Firman-Nya: (وهم بدءوكم أول مرة) *wa bam bada'kum awwala marrah/* dan merekalah yang memulai kamu pertama kali juga berarti bahwa Nabi Muhamad Saw datang membawa kedamaian, Nabi hanya mengajak mereka untuk beriman, tidak memaksa mereka. Nabi memaparkan bukti-bukti kebenaran yang membungkam mereka. Nabi tidak pernah mengajak mereka berperang atau memulai mengangkat senjata di hadapan mereka, bahkan beliau dan kaum muslimin bersabar selama belasan tahun. Merekalah yang menganiaya dan yang pertama kali memerangi kaum muslimin, bukan kamu yang memulai. Dan tentu saja siapa yang memulai, maka dialah yang dinilai berlaku aniaya dan penganiayaan harus dapat diegah sedaoat mungkin.⁴⁷⁹

Berdasarkan pada tafsir ayat ini, setiap umat Islam yang diberikan amanah untuk menjadi seorang pemimpin, seharusnya memiliki karakter kuat, gigih dalam khususnya bagi seorang pemimpin. Keberanian dan optimisme juga tersirat dalam Surat al-Anfal/75: 15-16:

⁴⁷⁸ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. 5..., hal. 543.

⁴⁷⁹ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. 5..., hal. 544.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا لَقِيتُمُ الَّذِينَ كَفَرُوا زَحَفًا فَلَا تُوَلُّوهُمْ الْأَذْبَارَ ﴿١٥﴾ وَمَنْ يُؤَلِّمْ يَوْمَئِذٍ دُبْرَهُ ۖ إِلَّا مُتَحَرِّثًا لِّقِتَالٍ أَوْ مُتَحَيِّزًا إِلَىٰ فِتْنَةٍ فَقَدْ بَاءَ بِغَضَبٍ مِّنَ اللَّهِ وَمَأْوَاهُ جَهَنَّمُ ۚ وَبِئْسَ الْمَصِيرُ ﴿١٦﴾

Wahai orang yang beriman! Apabila kamu bertemu dengan orang-orang kafir yang akan menyerangmu, maka janganlah kamu berbalik membelakangi mereka (mundur). Dan barangsiapa mundur pada waktu itu, kecuali berbelok untuk (siasat) perang atau hendak menggabungkan diri dengan pasukan yang lain, maka sungguh, orang itu kembali dengan membawa kemurkaan dari Allah, dan tempatnya ialah neraka Jahanam, seburuk-buruk tempat kembali.

Al-Qur'an menyerukan keberanian yang didasarkan pada kekuatan dan keyakinan yang mendalam kepada Allah dan Hari Pembalasan, bukan keberanian yang Brutal. Nabi telah menghimbau para umatnya untuk selalu memiliki ketabahan untuk menegakkan kebenaran. Jangan sampai kewibawaan seseorang, baik karena harta maupun jabatannya, kemudian membuat seorang mukmin itu tidak berani menegakkan kebenaran.

Sabar berarti menahan diri, mengendalikan jiwa.⁴⁸⁰ Sabar merupakan sikap muslim yang menerima kenyataan hidup setelah berusaha maksimal dan kerja keras dalam menaklukkannya serta disertai dengan upaya terus menerus yang berkesinambungan.⁴⁸¹ Sikap sabar merupakan bagian dari optimisme. Yang mana optimisme memiliki keyakinan bisa meraih kesuksesan sehingga menumbuhkan semangat dan tetap bersabar. Sabar biasanya dipersepsi sebagai sikap menghindari ketergesaan, yang identik dengan bersikap hati-hati tidak tergesa-gesa. Allah Swt berfirman dalam Al-Qur'an Surat Al-Ahqaf/46 ayat 35:

فَاصْبِرْ كَمَا صَبَرَ أُولُو الْعَرْشِ مِنَ الرُّسُلِ وَلَا تَسْتَعْجِلْ لَهُمْ ۚ كَانَتْهُمْ يَوْمَ يَرَوْنَ مَا يُوعَدُونَ لَمْ يَلْبَثُوا إِلَّا سَاعَةً مِّنْ نَّهَارٍ ۚ بَلَّغْ يٰأَيُّهَا النَّبِيُّ إِلَهُكَ إِلَّا الْقَوْمُ الْفَاسِقُونَ ﴿٣٥﴾

Maka bersabarlah engkau (Muhammad) sebagaimana kesabaran rasul-rasul yang memiliki keteguhan hati dan janganlah engkau meminta agar azab disegerakan untuk mereka. Pada hari mereka melihat azab yang dijanjikan, mereka merasa seolah-olah mereka tinggal (di dunia) hanya sesaat saja pada siang hari. Tugasmu hanya menyampaikan. Maka tidak ada yang dibinasakan kecuali kaum yang fasik (tidak taat kepada Allah).

⁴⁸⁰ Muhammad Fuad Abdul Baqi, *Al-Mu'jam Al-Mufahras li al-Fazh Al-Qur'an al-Karim*, Beirut: Darul Fikr, 1987, hal. 769.

⁴⁸¹ Anang Rizka Masyhadi, *Syukur, Sabar dan Optimis Kunci Menghadapi Kenyataan Hidup*, t.tp: Suara Muhammadiyah, 2004, hal. 1.

Allah memerintahkan kesabaran kepada Nabi Muhammad Saw dalam menghadapi perbuatan dan kemaksiatan orang-orang kafir sebagaimana sabarnya para *ulul azm*.⁴⁸² Jalan dakwah ini melelahkan, jadi memiliki jiwa seperti Muhammad, yang sabar dan tidak sabar, sangat penting. Ayat ini menginspirasi, mengingatkan kita untuk bersabar, dan meyakinkan kita bahwa kita hanya dalam perjalanan sementara. Manusia pasti kembali dan tinggal selamanya.⁴⁸³

Dalam tafsir Kemenag Dijelaskan sabar dan tabah menghadapi godaan aktivitas kafir. Karena rahasia sukses adalah kesabaran. Allah melarang tergesa-gesa dan memperingatkan Nabi Muhammad untuk tidak menuntut hukuman cepat bagi orang-orang musyrik, karena hukuman mereka pasti akan datang, tetapi hanya Allah yang tahu kapan waktunya.⁴⁸⁴ Sebesar apapun bahaya yang kamu hadapi, bersabarlah dalam berdakwah, tabahlah, peliharalah hatimu dan jangan mudah goyah, demikian Al Tafsir Azhar menjelaskan. Karena perjuangan ini hanya berlangsung sejenak sebelum akhirat tiba.

Menurut tafsir diatas, dapat dipahami bahwa kesabaran adalah sikap keteguhan dan ketabahan yang tidak goyah dalam menghadapi sikap dan perbuatan orang-orang kafir, dan Allah mengutuk ketergesaan. Karena ketidaksabaran adalah kebalikan dari ketergesaan, itu berarti mengharapakan segala sesuatu sebelum hak nya. Dalam Surat An-Nahl/16 ayat 125-127, Allah Swt berfirman:

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِهِمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۖ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴿١٢٥﴾ وَإِنْ عَاقَبْتُمْ فَعَاقِبُوا بِمِثْلِ مَا عُوقِبْتُمْ بِهِ ۖ وَلَئِنْ صَبَرْتُمْ لَهُوَ خَيْرٌ لِلصَّابِرِينَ ﴿١٢٦﴾ وَاصْبِرْ وَمَا صَبْرُكَ إِلَّا بِاللَّهِ وَلَا تَحْزَنْ عَلَيْهِمْ وَلَا تَكُ فِي ضَيْقٍ مِّمَّا يَمْكُرُونَ ﴿١٢٧﴾

Serulah (manusia) kepada jalan Tuhanmu dengan hikmah dan pengajaran yang baik, dan berdebatlah dengan mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu, Dialah yang lebih mengetahui siapa yang sesat

⁴⁸² *Ulum azmi* merupakan gelar khusus bagi para nabi yang memiliki ketabahan sangat luar biasa. Ada lima nabi yang mendapat julukan *ulul azmi*, yakni Nabi Nuh, Nabi Ibrahim, Nabi Musa, Nabi Isa dan Nabi Muhammad. Sebagaimana Allah jelaskan mengenai *ulul azmi* dalam QS. Al--Syura ayat 13.

⁴⁸³ Sayyid Quthb, *Tafsir Fi Zhilalil Qur'an Di Bawah Naungan Al-Qur'an*, Jakarta: Gema Insani, 2004, Jilid 12, hal. 337-338.

⁴⁸⁴ Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an dan Tafsirnya*, Jakarta: Lentera Abadi, 2010, Jilid IX, Juz 25-26-27, hal. 300.

dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui siapa yang mendapat petunjuk. Dan jika kamu membalas, maka balaslah dengan (balasan) yang sama dengan siksaan yang ditimpakan kepadamu. Tetapi jika kamu bersabar, sesungguhnya itulah yang lebih baik bagi orang yang sabar. Dan bersabarlah (Muhammad) dan kesabaranmu itu semata-mata dengan pertolongan Allah dan janganlah engkau bersedih hati terhadap (kekafiran) mereka dan jangan (pula) bersempit dada terhadap tipu daya yang mereka rencanakan.

Allah mengajarkan dalam ayat 125 di Surat Al-Nahl yaitu bagaimana berdakwah dengan ajaran yang sangat baik yang diterima dengan lembut oleh hati manusia dan berkesan di hati mereka, tanpa menimbulkan ketegangan atau ketakutan. Ayat 125 ini ada hubungannya dengan ayat 127, yang memerintahkan manusia untuk bersabar dalam berdakwah dan melakukan pekerjaan dakwah lainnya dalam menghadapi gangguan musuh, dan kesabaran itu hanya akan menghasilkan pahala dengan pertolongan Allah. Jangan ganggu keengganannya mereka, dan jangan gentar dengan tipu daya mereka yang mengatasnamakan dakwah. Ayat ini tampaknya beropesan pada Rasulullah untuk tidak bersedih karena Allah akan bersamanya, dia akan menang, dan musuhnya akan dikalahkan.⁴⁸⁵

Merujuk pada Tafsir Kementerian Agama, Allah menegaskan perintah-Nya agar Nabi Muhammad Saw sabar dan tabah menghadapi orang kafir. Menurut Allah, kesabaran terwujud dalam batin dan merupakan pertolongan dan taufik Allah, yang diberikan kepada hamba yang dikehendaki-Nya. Kesabaran adalah kemampuan untuk menahan nafsu dan keinginan yang tidak rasional. Hati Nabi Muhammad Saw dikuatkan oleh firman Allah, dan rintangan menjadi lebih ringan, kecemasan dan ketakutan menghilang, dan dia tidak putus asa atau putus asa dengan tuduhan dan penyangkalan kaum Quraisy.⁴⁸⁶ Meski berbeda pandangan, para ahli tafsir semua memiliki tujuan yang sama dalam menganalisis ayat tersebut di atas: kesabaran adalah kekuatan perlawanan terhadap gejolak nafsu, dan kesabaran adalah dukungan dan taufik Allah bagi hamba yang dituju.

Kesabaran adalah salah satu syarat untuk meraih kemenangan. Tanpa kesabaran, tidak ada kesuksesan di dunia maupun di akhirat. Harapan tidak akan terwujud di dunia, tujuan tidak akan terwujud, dan usaha akan sulit dicapai tanpa kesabaran. Mereka yang sabar akan menerimanya, tetapi mereka yang tidak sabar tidak akan mendapatkan apa-apa.⁴⁸⁷

⁴⁸⁵ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. VII..., hal. 89-91.

⁴⁸⁶ Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an dan Tafsirnya*, Jilid V, Juz 13-14-15, h. 421.

⁴⁸⁷ Ulya Ali Ubaid, *Sabar dan Syukur Gerbang Kebahagiaan Dunia dan Akhirat*, Jakarta: Amzah, 2011, hal. 23.

Terkait dengan sabar, Allah Swt berfirman dalam Surat Al-Rum/30 ayat 60, yaitu:

فَاصْبِرْ إِنَّ وَعْدَ اللَّهِ حَقٌّ وَلَا يَسْتَخِفُّكَ الَّذِينَ لَا يُؤْقِنُونَ ﴿٦٠﴾

Maka bersabarlah engkau (Muhammad), sungguh, janji Allah itu benar dan sekali-kali jangan sampai orang-orang yang tidak meyakini (kebenaran ayat-ayat Allah) itu menggelisahkan engkau.

Ayat diatas menjelaskan bahwa Allah Swt memerintahkan Nabi Muhammad Saw untuk bersabar dalam menjalankan tugas dakwahnya. Janji Allah untuk memberikan kemenangan kepada Nabi Muhammad Saw dan umatnya adalah nyata dan akan terpenuhi. Dan mereka yang tidak percaya pada keagungan dan tanda-tanda Allah tidak perlu khawatir.⁴⁸⁸ Dalam tafsir Kementerian Agama diuraikan, Nabi Muhammad Saw diminta untuk bersabar dalam menghadapi orang-orang kafir yang telah tertutup hatinya, mengingkari Allah dan hari akhir, serta menuduh orang beriman telah melakukan kebohongan. Janji Allah itu benar, hari kiamat pasti ada, dan orang-orang kafir itu akan dimasukkan ke dalam neraka. Oleh karena itu tidak boleh gelisah dan bingung terhadap keingkaran mereka. Nabi diminta untuk tabah dan tidak berhenti dalam menyampaikan kebenaran.⁴⁸⁹

Penjelasan ini merupakan ajakan kepada seluruh umat manusia untuk selalu menjaga sikap sabar, karena dengan sikap sabar Allah menjamin akan membalasnya dengan kemenangan. Juga banyak bantuan datang dengan kesabaran, kelapangan seiring dengan kesulitan, dan masalah yang dihadapi. Allah Swt berfirman dalam Surat Al-Baqarah/2 ayat 153-154:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اسْتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلَاةِ إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ ﴿١٥٣﴾ وَلَا تَقُولُوا لِمَنْ يُقْتَلُ فِي سَبِيلِ اللَّهِ أَمْوَاتٌ ۚ بَلْ أَحْيَاءٌ وَلَكِنْ لَا تَشْعُرُونَ ﴿١٥٤﴾

Wahai orang-orang yang beriman! Mohonlah pertolongan (kepada Allah) dengan sabar dan salat. Sungguh, Allah beserta orang-orang yang sabar. Dan janganlah kamu mengatakan orang-orang yang terbunuh di jalan Allah (mereka) telah mati. Sebenarnya (mereka) hidup, tetapi kamu tidak menyadarinya.

⁴⁸⁸ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. X, hal. 268-270.

⁴⁸⁹ Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an dan Tafsirnya*, Jilid VII, Juz 19-20-21..., hal. 531.

Kehidupan di dunia ini akan penuh dengan tantangan dan cobaan, maka Allah berfirman dalam ayat 153 bahwa dalam menghadapi masalah hidup, jadikan doa dan kesabaran sebagai bantuan. Untuk menumbuhkan kesabaran, seseorang harus terlebih dahulu mendirikan shalat. Akibatnya, doa yang baik akan menghasilkan sikap kesabaran yang tinggi, yang akan memberikan energi positif bagi kehidupan. Dalam tafsirnya, Sayid Quthb menekankan bahwa cobaan dan kesengsaraan dimaksudkan untuk memperdalam iman orang beriman. Kembali mengingat Allah adalah yang paling penting dari ujian ini, karena tidak ada daya kecuali kekuasaan Allah. Mereka yang mampu bertahan dalam kesulitan adalah mereka yang sabar dan yang menerima kabar gembira dan kebahagiaan.⁴⁹⁰

Ketika dihadapkan pada berbagai situasi, seperti kelaparan, kemiskinan, atau kehilangan orang yang dicintai, kecemasan akan muncul. Dan tidak ada yang terjadi karena kehendak manusia. Manusia mengungkapkan kesedihan atau bahkan kemarahan ketika dihadapkan dengan kejadian seperti itu. Manusia yang tidak memiliki pola pikir sabar akan menanggung akibatnya. Kesabaran adalah hal yang elegan sebagai mekanisme pertahanan diri dalam situasi ini, di mana potensi amarah dan kesedihan dapat ditangani dengan baik.⁴⁹¹

Kesabaran adalah perisai manusia dari kesulitan. Manusia bisa mengalami keputusasaan, keputusasaan, dan kapitulasi jika manusia tidak memiliki pola pikir yang sabar, dan hidupnya akan putus asa. Manusia yang memiliki sikap sabar ketika dihadapkan pada masalah tersebut, sebaliknya, akan memiliki cara pandang yang berbeda terhadap cobaan yang dihadapinya. Mereka menggunakan cobaan itu sebagai batu loncatan untuk hal-hal yang lebih baik. Kesabaran berarti tidak menyerah dalam menghadapi kekalahan, melainkan tetap waspada dalam membela dan mempertahankan kebenaran. Akibatnya, ketika berkhutbah melawan musuh, seseorang harus memiliki kesabaran dan kesiapan yang besar, seperti yang firman Allah dalam Al-Qur'an Surat Ali Imran/3: 200:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اصْبِرُوا وَصَابِرُوا وَرَابِطُوا وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿٢٠٠﴾

Wahai orang-orang yang beriman! Bersabarlah kamu dan kuatkanlah kesabaranmu dan tetaplah bersiap-siaga (di perbatasan negerimu) dan bertakwalah kepada Allah agar kamu beruntung.

Di penghujung surah ini, Quraish shihab menjelaskan agar semua manusia mengajak orang-orang beriman untuk bersabar dalam menjalankan

⁴⁹⁰ Sayyid Quthb, *Tafsir Fi Zhilalil Qur'an Di Bawah Naungan Al-Qur'an*, Jilid I..., hal. 174.

⁴⁹¹ Rif'at Syauqi Nawawi, *Kepribadian...*, h.73.

tugas dakwah, berjuang dan berjuang di jalan Allah, memperkuat kesabaran menghadapi lawan, dan tetap waspada dengan kekuatan demi mengalahkan musuh. Dan bertakwalah kepada Allah agar kamu selalu menerima apa yang diharapkan darimu.⁴⁹² Dalam Tafsir Al-Azhar ada empat perkara yang harus dipegang teguh dalam mencapai kesuksesan yaitu yang pertama sabar, mampu menahan hati, nafsu dan dalam menjalankan perintah Allah. Kedua yaitu mempunyai kesabaran yang lebih. Ketiga yaitu perkuat penjagaan dan memperkokoh kewaspadaan, dan yang keempat yaitu bertakwa kepada Allah, inilah yang menjadi kunci dari tiga kunci sebelumnya. Keempat syarat inilah yang menjadi syarat mutlak dalam mencapai kesuksesan.⁴⁹³ Benang merah yang dapat ditarik dari penjelasan kesabaran di atas adalah bahwa kesabaran merupakan tameng dari gejolak menahan nafsu. Agar orang yang sabar tidak mudah menyerah, dengan lapang dada, pikiran tenang, dan keyakinan menghadapi kesulitan, dan kesulitan itu bisa diatasi. Dan ini adalah salah satu syarat untuk sukses. Karena tidak ada yang namanya kesuksesan tanpa ketekunan..

Kesabaran manusia harus menghasilkan sikap aktif dalam beberapa hal, antara lain selalu menaati Allah, menghindari perbuatan maksiat, dan tetap kuat dan optimis dalam menghadapi kesulitan.⁴⁹⁴ Jika dilihat dari segi arti sabar terkait dengan optimisme karena orang yang optimis yakin bahwa segala sesuatunya akan berjalan dengan baik dan tidak mengeluh atau putus asa. Dengan pola pikir ini, Anda dapat mencapai kesuksesan. Dan, dalam menghadapi kesulitan, pelajari pelajaran yang dapat Anda gunakan sebagai batu loncatan dalam kehidupan masa depan Anda.

Bagi orang yang beriman, apa yang dikehendaki Allah menjadi keinginan seorang mukmin juga, sehingga iman melahirkan semangat, pengorbanan, dan keteguhan hati, serta tidak ada kesedihan dalam menjalankan perintah Allah Swt.⁴⁹⁵ Allah Swt berfirman dalam Surat Al-Baqarah/2 ayat 277:

إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ هُمْ أَجْرُهُمْ عِنْدَ رَبِّهِمْ وَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ ﴿٢٧٧﴾

Sungguh, orang-orang yang beriman, mengerjakan kebajikan, melaksanakan salat dan menunaikan zakat, mereka mendapat pahala di sisi Tuhannya. Tidak ada rasa takut pada mereka dan mereka tidak bersedih hati.

⁴⁹² M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. II..., hal. 322.

⁴⁹³ Hamka, *Tafsir Al-Azhar*, Jakarta: Pustaka Panjimas, 1983, Juz 6, hal. 237-238.

⁴⁹⁴ Rif'at Syauqi Nawawi, *Kepribadian...*, h.75.

⁴⁹⁵ Wahyuddin, et. al. *Pendidikan Agama Islam*, Jakarta: Grasindo, 2009, hal. 34.

Menurut Quraish Shihab, orang-orang yang beriman kepada Allah dan mentaati hukum-hukum Allah dengan berbuat kebajikan, menjauhi perbuatan-perbuatan yang dilarang, mendirikan shalat, dan menunaikan zakat kepada yang berhak akan mendapat pahala dari Allah. Mereka tidak akan khawatir tentang masa depan karena mereka dilindungi oleh Allah, dan mereka tidak akan sedih atas apa yang telah terjadi di masa lalu.⁴⁹⁶ Sementara dalam tafsir Kementerian Agama, dinyatakan bahwa Allah Swt menyebutkan bahwa orang yang memiliki empat sifat, yaitu beriman kepada Allah, beramal saleh, salat, dan menunaikan zakat, tidak akan khawatir. Orang yang memiliki keempat karakteristik ini tenang dan siap menghadapi setiap tantangan yang mungkin muncul Karena dilindungi oleh Allah Swt..⁴⁹⁷ Orang-orang yang beriman, beramal saleh, salat, dan berzakat akan menghilangkan kesedihannya, sehingga menimbulkan sikap tenang dan ketentraman batin. Tidak ada kekhawatiran tentang masa depan.⁴⁹⁸

Selanjutnya, rasa keimanan, pada hakikatnya adalah rasa percaya kepada Allah dan bahwa apapun yang terjadi adalah pilihan terbaik, dapat menggantikan sikap sedih, seperti dalam Surah Al-Taubah/9:40.

إِلَّا تَنْصُرُوهُ فَقَدْ نَصَرَهُ اللَّهُ إِذْ أَخْرَجَهُ الَّذِينَ كَفَرُوا ثَانِيَ اثْنَيْنِ إِذْ هُمَا فِي الْغَارِ إِذْ يَقُولُ لِصَاحِبِهِ
لَا تَحْزَنْ إِنَّ اللَّهَ مَعَنَا فَأَنْزَلَ اللَّهُ سَكِينَتَهُ عَلَيْهِ وَأَيَّدَهُ بِجُنُودٍ لَمْ تَرَوْهَا وَجَعَلَ كَلِمَةَ الَّذِينَ كَفَرُوا
السُّفْلَى وَكَلِمَةَ اللَّهِ هِيَ الْعُلْيَا وَاللَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ ﴿٤٠﴾

Jika kamu tidak menolongnya (Muhammad), sesungguhnya Allah telah menolongnya (yaitu) ketika orang-orang kafir mengusirnya (dari Mekah); sedang dia salah seorang dari dua orang ketika keduanya berada dalam gua, ketika itu dia berkata kepada sahabatnya, “Jangan engkau bersedih, sesungguhnya Allah bersama kita.” Maka Allah menurunkan ketenangan kepadanya (Muhammad) dan membantu dengan bala tentara (malaikat-malaikat) yang tidak terlihat olehmu, dan Dia menjadikan seruan orang-orang kafir itu rendah. Dan firman Allah itulah yang tinggi. Allah Mahaperkasa, Mahabijaksana.

Dalam Tafsir Al-Misbah diuraikan bahwa, Nabi menenangkan Abu Bakar saat dia bersembunyi di gua Tsur dari orang musyrik Mekah, sehingga

⁴⁹⁶ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. I..., hal. 724-725.

⁴⁹⁷ Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an dan Tafsirnya*, Jilid I, Juz 1-2-3..., hal. 427.

⁴⁹⁸ Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an dan Tafsirnya*, Jilid I, Juz 1-2-3..., hal. 427.

dia tidak cemas atau tidak bahagia. Sesungguhnya Allah bersama kita. Rasulullah diberi perintah untuk segera hijrah, tanpa diberi pilihan untuk mempersiapkan hijrah dalam waktu yang lama. Akibatnya, Rasulullah melakukan hijrah dengan keyakinan penuh bahwa Allah akan bersama mereka, atau bahwa apa pun yang terjadi adalah pilihan terbaik Allah, dan tidak ada alasan untuk cemas, takut, atau sedih. Alhasil, sesampainya di mulut gua, mereka tak punya pilihan selain berserah diri kepada Allah, karena Nabi telah melakukan upaya yang paling sebelum hijrah.⁴⁹⁹

Menurut tafsir Kementerian Agama terhadap ayat di atas, Abu Bakar khawatir orang-orang kafir Quraisy akan mengetahui di mana mereka bersembunyi saat bersembunyi di Gua Tsur. Namun Rasulullah menenangkan Abu Bakar, “janganlah bersuka cita karena Allah bersama mereka ada Allah”. Nabi Muhammad dan Abu Bakar selalu berada di bawah pertolongan Allah; Allah memberi mereka ketenangan pikiran dan bantuan tak terlihat, memastikan bahwa mereka berdua dilindungi dari niat jahat Quraisy.⁵⁰⁰

Dalam tafsirnya, Hamka menjelaskan bahwa ketika Nabi Muhammad Saw dan Abu Bakar bersembunyi di Gua Tsur, Abu Bakar tampak khawatir dan takut akan ketahuan oleh orang-orang kafir Quraisy. Jangan takut, Rasulullah bersabda, karena Allah bersama kita, perjalanan akan terus berlanjut, perjalanan akan berhasil, dan hati Abu Bakar akan tenteram. Rasulullah tidak pernah sedih atau cemas sejak dia diutus menjadi rasul karena dia percaya Allah selalu bersamanya.⁵⁰¹ Dengan iman, optimisme muncul. Kemahakuasaan Allah adalah keyakinan yang kuat di kalangan umat Islam. Alhasil, dia tidak rasa putus asa dengan kesulitan yang dia hadapi dalam hidup. Iman, di sisi lain, menyebabkan seseorang mengambil sikap optimis dan kehilangan rasa sedihnya.

Tawakal juga merupakan sikap yang dapat membantu meredakan kesedihan dan meningkatkan optimisme. Dikatakan dalam Surah al-Taubah/9 bahwa Nabi memiliki sikap amanah dan saleh yang mampu menghilangkan kesedihan dan kesusahan. Rasulullah memiliki pandangan yang positif, dan tidak ada rasa takut atau khawatir akan ketahuan oleh orang-orang kafir. Rasulullah optimis dan memiliki keyakinan kuat setelah berusaha sebelumnya dan yakin pasti Allah akan memberikan pertolongan. Allah Swt berfirman dalam Surat Yusuf/12 ayat 87:

⁴⁹⁹ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. 5..., hal. 595-596.

⁵⁰⁰ Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an dan Tafsirnya*, Jilid IV, Juz 10-11-12, hal. 117-118.

⁵⁰¹ Hamka, *Tafsir Al-Azhar*, Juz 12, hal.,.... 255-256.

يٰٓبَنِيٓ اٰدَمُ اٰذْهَبُوْا فَتَحَسَّسُوْا مِنْ يُۡسُفَ وَاٰخِيْهِ وَلَا تَاْيَسُوْا مِنْ رَّوْحِ اللّٰهِ ۚ لَا ئَيْسُ مِنْ رَّوْحِ اللّٰهِ
اِلَّا الْقَوْمُ الْكٰفِرُوْنَ ﴿٨٧﴾

Wahai anak-anakku! Pergilah kamu, carilah (berita) tentang Yusuf dan saudaranya dan jangan kamu berputus asa dari rahmat Allah. Sesungguhnya yang berputus asa dari rahmat Allah, hanyalah orang-orang yang kafir.

Kata *al-tahass*/mencari berita diartikan oleh Quraish shihab sebagai “upaya sungguh-sungguh yang dilakukan untuk mencari sesuatu, baik berupa berita maupun barang, baik secara terang-terangan maupun sembunyi-sembunyi untuk kebaikan atau keburukan”.⁵⁰² Lebih lanjut Quraish Shihab, mengikuti pendapat al-Qurtubi, mengatakan bahwa kalimat “jangan putus asa dari rahmat Allah” berarti “jangan putus asa dari kelapangan yang Allah berikan”, karena orang beriman selalu mengharapkan Allah Swt. memberikan solusi atas segala kesulitan. Sedangkan keputusan, menurut Quraish Shihab, identik dengan sikap skeptis yang besar. Seseorang yang belum mencapai kekufuran besar tidak mungkin kehilangan harapan, karena semakin besar iman seseorang, semakin besar harapannya.⁵⁰³

Berdasarkan pada penafsiran ayat diatas, dapat dipahami bahwa ayat ini menjelaskan tentang orang yang beriman dengan benar akan selalu optimis dan pantang menyerah, karena Allah Swt berkuasa menciptakan sebab-sebab yang memudahkan tercapainya harapan. Sedangkan menurut tafsir Kemenag, orang beriman tidak akan putus asa karena musibah Allah dan tidak membuat goyah imannya atas bahaya yang dihadapi. Dalam menghadapi kesulitan, mereka tetap sabar dan tak tergoyahkan. Ia rela dan ikhlas menerima segala ketentuan Allah, dan ia yakin bahwa Allah akan memudahkan kesulitannya.⁵⁰⁴ Hal ini juga ditegaskan Allah Swt dalam firmanya Surat Al-Zumar/39: 53, yaitu:

قُلْ يٰٓعِبَادِيَ الَّذِيْنَ اَسْرَفُوْا عَلٰٓى اَنْفُسِهِمْ لَا تَقْنَطُوْا مِنْ رَّحْمَةِ اللّٰهِ ۚ إِنَّ اللّٰهَ يَغْفِرُ الذُّنُوْبَ
جَمِيْعًا ۚ ۙ هُوَ الْعَفُوْرُ الرَّحِيْمُ ﴿٣٥﴾

Katakanlah, “Wahai hamba-hamba-Ku yang melampaui batas terhadap diri mereka sendiri! Janganlah kamu berputus asa dari rahmat Allah.

⁵⁰² M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. 6, hal.... 164.

⁵⁰³ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. 6, hal.... 163.

⁵⁰⁴ Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an dan Tafsirnya*, Jilid IV, Juz 13-14-15, hal. 32-33.

Sesungguhnya Allah mengampuni dosa-dosa semuanya. Sungguh, Dialah Yang Maha Pengampun, Maha Penyayang.

Menurut riwayat Ibnu Abi Hatim tentang turunnya ayat ini, ayat ini memperingatkan orang-orang musyrik Mekah yang telah melampaui batas dalam melakukan dosa untuk tidak kehilangan harapan akan pengampunan Allah. “Kami pernah mengira bahwa tobat orang yang sesat bahkan meninggalkan Islam dengan sadar tidak akan diterima,” kata Ibnu Umar dalam riwayat lain. Ayat ini diturunkan ketika Nabi Muhammad Saw tiba di Madinah, ia menegaskan bahwa Allah akan mengampuni dosa hamba-Nya meskipun telah melampaui batas.⁵⁰⁵ Sementara menurut tafsir Kementerian Agama, Allah melarang hamba-hamba-Nya kehilangan iman akan rahmat-Nya, meskipun dosa mereka berat. Manusia telah dibingungkan oleh keputusan, dan tampaknya tidak ada jalan keluar dari kesesatannya. Tetapi Allah melarang manusia untuk putus asa dalam rahmat-Nya, dan Dia masih melihat hamba-Nya sebagai hamba yang layak mendapatkan cinta-Nya.⁵⁰⁶

Ayat ini digambarkan sebagai panggilan untuk kembali kepada Al-Qur'an, yaitu panggilan untuk umat manusia yang telunta-lunta kehilangan arah dan tersesat dalam semak belukar, dan tidak tahu lagi jalan mana yang akan ditempuh. Kemudian Allah memberikan harapan, cita-cita sehingga timbul kembali kepercayaan dan keyakinan kepada Allah yang banyak memiliki ampunan, karena Allah maha penyayang tidak membiarkan manusia berjalan terlunta-lunta sendirian.⁵⁰⁷ Fakta bahwa Al-Qur'an secara tegas melarang putus asa adalah bukti bahwa Al-Qur'an juga melarang pesimisme dan memerintahkan optimisme.⁵⁰⁸ Jiwa orang yang optimis adalah jiwa orang yang beriman. Tidak mungkin menyerah atau kehilangan arah ketika seseorang memiliki keyakinan. Orang yang beriman kuat secara mental dan spiritual, sehingga tidak tersesat dalam menghadapi tantangan hidup.⁵⁰⁹

Dalam konteks kepemimpinan transformasional, apa yang dituliskan pada paragraf-paragraf sebelumnya menjadi suatu yang niscara untuk diimplementasikan dalam aktivitas kepemimpinannya dalam sebuah organisasi. Seorang pemimpin wajib memiliki sikap optimis yang didasarkan pada niatan untuk mengajak bawahan untuk beribadah kepada Allah Swt

⁵⁰⁵ Qamarudin Shaleh, dkk., *Asbabun Nuzul Latar Belakang Historis Turunnya Ayat-Ayat Al-Qur'an...*, hal. 467.

⁵⁰⁶ Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an dan Tafsirnya*, Jilid VIII, Juz 22-23-34, hal. 463.

⁵⁰⁷ Hamka, *Tafsir Al-Azhar*, Juz 25, hal..., 94-95.

⁵⁰⁸ Rif'at Syauqi Nawawi, *Kepribadian...*, hal. 133.

⁵⁰⁹ Rif'at Syauqi Nawawi, *Kepribadian...*, hal. 133.

melalui beragam tugas yang diberikan. Keberanian dan optimisme dalam kepemimpinan mensyaratkan adanya rasa keteguhan prinsip, tidak mudah putus asa, berani mengambil risiko untuk kemajuan organisasi tetapi di saat yang sama tetap memiliki kesabaran dalam setiap langkah yang dijalani seraya tetap meminta petunjuk dari Allah. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dalam kaitannya sebagai sebuah agen perubahan mengharuskan adanya kecakapan individu yang tidak saja bersifat profan tetapi juga transedental.

3. Keterbukaan dan Kepercayaan pada Bawahan

Kepercayaan (*trust*) merupakan suatu keyakinan penuh dari seseorang terhadap orang lain atau terhadap sesuatu sehingga orang tersebut menyerahkan semua harapan dan keinginan, bahkan hidupnya kepada yang dipercayainya. Kepercayaan merupakan unsur paling penting dalam organisasi. Melalui keterbukaan dan mempercayai maka tim kerja oleh pimpinan dalam organisasi akan mendapat kesempatan untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan lebih baik. Goetsch dan Davis menyatakan bahwa dalam sebuah organisasi hal yang paling penting adalah kepercayaan antara rekan kerja, bawahan dan pimpinan.⁵¹⁰

Kepercayaan dalam organisasi yang tinggi dapat membangun hubungan baik bagi pimpinan dan bawahan, maka perilaku hubungan antara pimpinan dan bawahan akan baik pula.⁵¹¹ Adanya saling percaya di antara pimpinan dan bawahan sebagai sesama anggota organisasi akan tercipta kondisi yang baik untuk pertukaran informasi sehingga meningkatkan kinerja organisasi. Kepercayaan terhadap organisasi sebagai pelumas yang memungkinkan organisasi untuk bekerja dengan efektif.

Organisasi dengan tingkat kepercayaan yang tinggi memiliki tenaga kerja lebih produktif, moral anggota organisasi yang lebih baik dan pergantian anggota organisasi yang rendah.⁵¹² Beberapa hal yang berkaitan dengan kepercayaan pada organisasi yang tinggi sebagai berikut: 1) Informasi dibagi secara terbuka; 2) Kesalahan ditoleransi dan didorong sebagai cara belajar; 3) Budaya Inovatif dan kreatif; 4) Orang-orang setia kepada mereka yang tidak hadir; 5) Orang-orang berbicara jujur dan menghadapi masalah-masalah yang nyata; 6) Ada beberapa “komunikasi nyata dan kolaborasi yang nyata”; 7) Tidak ada “pertemuan setelah

⁵¹⁰ David L. Goetsch dan Stanley Davis, *Quality Management for Organizational Excellence, Introduction to Total Quality Management*, Boston: Pearson, 2013, hal. 55.

⁵¹¹ Jennifer M. George, dan Gareth R., Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Boston: Printice Hall, 2012.

⁵¹² Yuyun Elizabeth Patras dan Rais Hidayat, “Upaya Meningkatkan Kepercayaan Organisasi melalui Perbaikan Perilaku Pemimpin dan Keadilan Organisasi”, dalam *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*, Vol. 2. No. 2, Tahun 2018, hal. 156.

pertemuan”; 8) Transparansi adalah nilai yang dipraktekkan; 9) Orang-orang jujur dan otentik; 10) Ada akuntabilitas; 11) Ada vitalitas dan energy teraba dan dapat merasakan momentum positif. Kepercayaan sangat diperlukan baik kepercayaan antar anggota organisasi maupun pemimpin terhadap anggota organisasi. Keuntungan dari kepercayaan anggota organisasi terhadap organisasi antara lain: 1) Kepercayaan mendorong kemampuan mengambil resiko; 2) Kepercayaan memfasilitasi pertukaran informasi; 3) Kepercayaan dari kelompok lebih efektif. Kepercayaan juga meningkatkan produktifitas kerja⁵¹³

Berdasarkan arti penting kepercayaan pada organisasi, maka dipandang perlu untuk melakukan penelitian tentang hakikat kepercayaan pada organisasi, memahami faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepercayaan pada organisasi dan upaya-upaya untuk meningkatkan kepercayaan pada organisasi. Penelitian ini difokuskan pada faktor yang dapat meningkatkan kepercayaan pada organisasi melalui perbaikan variabel perilaku kepemimpinan dan keadilan organisasi. Kepercayaan merupakan sebuah nilai yang lahir dari hubungan interpersonal yang diperoleh secara lambat tetapi akan hilang atau rusak dengan cepat jika terjadi pelanggaran kecil terhadap kepercayaan.⁵¹⁴ Kepercayaan berhubungan dengan harapan bahwa orang yang kita percaya tidak akan mengambil keuntungan dari kita.⁵¹⁵

Robbins dan Judge,⁵¹⁶ memandang kepercayaan sebagai kondisi psikologis yang terjadi ketika seseorang setuju untuk percaya kepada orang lain walaupun berada dalam keadaan ketidakpastian dengan bagaimana keadaan tersebut akan memberikan hasil positif. Colquitt, Lepine, dan Wesson⁵¹⁷ menyatakan bahwa kepercayaan merupakan kehendak untuk menyerahkan diri kepada sebuah otoritas berdasarkan harapan yang positif mengenai kehendak dan tindakan otoritas tersebut. Kepercayaan terbangun karena adanya integritas, kompetensi, konsistensi dan keterbukaan dari organisasi. Untuk meningkatkan integritas dapat dilakukan dengan cara mengatakan yang sebenarnya, menjaga komitmen dan bersifat adil.⁵¹⁸

⁵¹³ Stephen P. Robbins dan Timothy A Judge, *Organizational Behavior*, Fifteenth Edition, New Jersey: Prentice Hall, 2013, hal. 424.

⁵¹⁴ Craig C. Pinder, *Work Motivation in Organizational Behavior*, New York: Psychology Press, 2008, hal. 353.

⁵¹⁵ Robert N. Lussier, *Human Relations in Organization*, Boston: McGraw-Hill, 2008, hal. 303.

⁵¹⁶ Stephen P. Robbins dan Timothy A Judge, *Organizational Behavior...*, hal. 421.

⁵¹⁷ Jason A. Colquit, Jeffrey A. Lepine, Michael J. Wesson, *Organizational Behavior. Improving Performance and Commitment in the Workplace*, New York: McGraw-Hill, 2009, hal. 424.

⁵¹⁸ Robert N. Lussier, *Human Relations in Organization...*, hal. 305-306.

Kreitner dan Angelo Kinicki⁵¹⁹ menyatakan bahwa kepercayaan dapat dibangun melalui: 1) Komunikasi yaitu anggota dan pemilik perusahaan mengetahui kebijakan dan keputusan dan menyiapkan umpan balik yang tepat, 2) Dorongan yaitu adanya *coaching*, *mentoring*, *consultation*, untuk anggota tim, 3) Rasa hormat yaitu manajer memberikan keputusan secara adil, 4) Keadilan yaitu dengan segera memberikan balasan dan pengakuan kepada yang berhak menerima, membuat penilaian kinerja secara objektif dan tidak merugikan, 5) Prediktabel yaitu konsisten dan bisa diprediksi, 6) Kompetensi yaitu menunjukkan keahlian, sikap dan keterampilan dalam bekerja.

Robin dan Judge⁵²⁰ juga menyatakan bahwa kepercayaan pada organisasi harus dikembangkan. Salah satu jenis kepercayaan yaitu kepercayaan *prophency* mengacu kepada bagaimana seorang anggota organisasi secara khusus mempercayai pemimpinnya. Bagi seorang pemimpin untuk dapat dipercaya butuh waktu yang sangat panjang. Para pemimpin harus menunjukkan *integrity*, *benevolence*, dan *ability* mereka dalam organisasi sehingga para anggota organisasi mempercayai mereka. Kepercayaan tidak akan pernah kembali secara penuh, walaupun sudah ada permintaan maaf, janji, atau perubahan perilaku secara konsisten. Dalam berkomunikasi, penyampaian dan penerimaan pesan butuh saling percaya. Dalam hubungan antar interpersonal kepercayaan merupakan dasar yang paling fundamental. Orang yang saling mempercayai akan dapat saling bekerja sama dalam keadaan apapun.⁵²¹

Berdasarkan paparan konsep di atas dapat disintesis bahwa kepercayaan pada organisasi adalah kehendak anggota organisasi untuk menyerahkan diri terhadap otoritas organisasi dengan harapan organisasi mewujudkan harapan positif anggota organisasi. Lussier berpendapat bahwa pemimpin yang dapat memimpin secara efektif adalah perilaku pemimpin itu sendiri.⁵²² Perilaku kepemimpinan berfokus pada apa yang dilakukan pemimpin dan bagaimana pemimpin melakukannya.⁵²³ Perilaku kepemimpinan juga merupakan metode yang digunakan seorang pemimpin terhadap pengikutnya sehingga ia berhasil membentuk sebuah tim atau mencapai tujuan. Owens menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan adalah

⁵¹⁹ Yuyun Elizabeth Patras dan Rais Hidayat, "Upaya Meningkatkan Kepercayaan Organisasi melalui Perbaikan Perilaku Pemimpin dan Keadilan Organisasi?...", hal. 157.

⁵²⁰ Stephen P. Robbins dan Timothy A Judge, *Organizational Behavior...*, hal. 424.

⁵²¹ Stephen P. Robbins dan Timothy A Judge, *Organizational Behavior...*, hal. 423.

⁵²² Robert N. Lussier, *Human Relations in Organization...*, hal. 284.

⁵²³ John W. Slocum dan Don Hellriegel, *Fundamental of Organizational Behavior*, Ohio: Thomson SouthWestern, 2007, hal. 170

apa yang dilakukan seorang pemimpin untuk menolong bawahannya dalam meningkatkan kinerja.⁵²⁴

Perilaku kepemimpinan berfokus mempelajari jenis-jenis perilaku kepemimpinan yang paling memengaruhi kepuasan dan kinerja bawahan.⁵²⁵ Daft mempertegas bahwa siapapun selama melakukan perilaku yang sesuai dengan kepemimpinan maka orang tersebut akan menjadi pemimpin yang sukses. Ini jelas bahwa perilaku atau tindakan pemimpin sangat berpengaruh dalam menggerakkan organisasi.⁵²⁶ Patras mendefinisikan perilaku kepemimpinan adalah tindakan yang dilakukan pemimpin agar tercapai kesuksesan organisasi.⁵²⁷ Hidayat perilaku kepemimpinan adalah tindakan yang dilakukan pemimpin ditujukan agar bawahan berhasil mengerjakan tugas, puas, berdaya.⁵²⁸

Efektivitas perilaku pemimpin memengaruhi bawahan yang menurut McShane dan Glinov terdiri dari 4 hal, yaitu: 1) *Directive*, yaitu kejelasan tujuan, proses, dan standar kinerja yang diinginkan oleh pemimpin; 2) *Supportive*, yaitu kepemimpinan yang berpusat pada orang, misalnya bersahabat, menyenangkan, menghormati bawahan, dan penuh perhatian pada bawahan; 3) *Participative*, yaitu memberikan kesempatan pada bawahan untuk terlibat dalam mengambil keputusan, meminta masukan bawahan atas pekerjaan dan meminta ide-ide bawahan untuk kemajuan pekerjaan; dan 4) *Achievement-oriented*, yaitu mendorong bawahan untuk mencapai prestasi tertinggi dalam pekerjaan.⁵²⁹

Sementara bagi Luthans, perilaku pemimpin yang efektif meliputi: 1) *Directive leadership*: pemimpin yang dapat mengarahkan bawahan secara khusus; 2) *Supportive leadership*: pemimpin memiliki sifat bersahabat bagi bawahan dan memiliki bisa menyatu dengan bawahan; 3) *Participative leadership* pemimpin yang meminta masukan dari bawahan sebelum pemimpin mengambil keputusan; 4) *Achievement-oriented leadership*

⁵²⁴ Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett, Gordon J. Curphy, *Leadership, Enhancing the Lesson of Experience*, Boston: McGraw-Hill, 2009, hal. 136.

⁵²⁵ Gary Yukl, *Leadership in Organization...*, hal. 103.

⁵²⁶ Richard L. Daft, *The Leadership Experience*, Singapore: Thomson South-Western, 2008, hal. 43.

⁵²⁷ Yuyun Elizabeth Patras, "Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Keadilan Organisasi Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dosen", dalam *PEDAGONAL: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, Vol. 1, No. 1, 2017, hal. 3.

⁵²⁸ Hidayat Rais, "Perilaku Etis Dosen Dalam Perspektif Efikasi Diri, Kepemimpinan, Dan Komunikasi Interpersonal", dalam *PEDAGONAL, Jurnal Ilmiah Pendidikan*, Vol. 1, No. 1, 2017, hal. 4.

⁵²⁹ Steven L. McShane dan Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior, Emerging Knowledge and Practice for Real World*, New York: McGraw-Hill Irwin, 2010. Hal. 67.

membuat tujuan yang menantang untuk dicapai oleh bawahan.⁵³⁰ Dalam narasi berbeda, Goetsch dan Davis, menyatakan bahwa perilaku pemimpin yang efektif menurut dilakukan dengan cara sebagai berikut: 1) *Aligning personel with the vision* (mengikat anggota organisasi dengan visi); 2) *Provide a sense of direction* (menyediakan anggota organisasi arahan yang jelas); 3) *Communicating effectively and often* (komunikasi efektif dan sering); 4) *Empowering* (melakukan pemberdayaan); dan 5) *Training and mentoring* (pelatihan dan pemantauan).⁵³¹

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disintesis bahwa perilaku kepemimpinan adalah tindakan memengaruhi yang dilakukan pemimpin kepada bawahan agar tercapai kesuksesan dalam organisasi. Keadilan organisasi adalah persepsi anggota organisasi tentang seberapa adil organisasi memperlakukan anggota organisasi di tempat mereka bekerja.⁵³² Kreitner dan Kinicki yang didukung oleh Schermerhorn bahwa keadilan organisasi mengarah kepada sejauh mana keadilan dan keseimbangan organisasi diberlakukan bagi anggota organisasi dalam organisasi tersebut. George and Jones menganggap bahwa keadilan organisasi merupakan konsep yang memotret persepsi anggota organisasi tentang keadilan dalam organisasi tempat mereka bekerja. Keadilan organisasi berkaitan dengan persepsi seorang anggota organisasi atas derajat keadilan yang diberikan organisasi.⁵³³ Anggota organisasi akan merasa diperlakukan secara adil jika mereka meyakini reward dan cara pendistribusian *reward* didistribusikan dengan adil kepada mereka.⁵³⁴

Luthans, mendefinisikan keadilan organisasi sebagai keseluruhan dari iklim keadilan dalam organisasi yang terdiri dari keadilan distributif, prosedural, interaksional. Keadilan organisasi dibentuk dari beberapa dimensi atau domain.⁵³⁵ McShane dan Glinov yang diperkuat Gibson⁵³⁶ membagi keadilan organisasi menjadi dua dimensi yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural. Schermerhorn membagi keadilan organisasi terdiri

⁵³⁰ Fred Luthans, *Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill, 2011, hal. 426.

⁵³¹ David L. Goetsch, Stanley Davis, *Quality Management for Organizational Excellence, Introduction to Total Quality Management...*, hal. 56.

⁵³² Ricky W. Griffin, Gregory Moorhead, *Organizational Behavior, Managing People and Organizations*, Boston: Houghton Mifflin Company, 2007, hal. 385.

⁵³³ James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr, Robert Konopaske, *Organizations, Behavior, Structure and Processes*, Boston: McGraw-Hill, 2006, hal. 154.

⁵³⁴ Stephen P. Robbins dan Timothy A Judge, *Organizational Behavior...*, hal. 256.

⁵³⁵ Fred Luthans, *Organizational Behavior...*, hal. 173.

⁵³⁶ James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr, Robert Konopaske, *Organizations, Behavior, Structure and Processes...*, hal. 158.

dari 3 domain yaitu: keadilan distributif, keadilan procedural; dan keadilan interaksional.⁵³⁷

George and Jones menyatakan bahwa keadilan organisasi terdiri dari 4 dimensi yaitu: *distributif justice*, *procedural justice*, *interpersonal justice*, dan *informational justice*.⁵³⁸ Griffin mendukung konsep menegaskan bahwa keadilan organisasi terbagi atas empat dimensi yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal dan keadilan informasional. Colquitt, Lepine, Wesson menegaskan konsep di atas bahwa keadilan pimpinan ketika atasan mengambil keputusan (*justice*) meliputi empat dimensi yaitu keadilan distributif, prosedural, interpersonal dan informasional.⁵³⁹ Keadilan distributif mengacu pada keadilan yang menyangkut dengan pengambilan keputusan penghasilan contohnya: gaji, promosi, penghargaan, evaluasi, penilaian pekerjaan yang dilakukan berdasarkan norma–norma kebaikan dan keadilan. Keadilan prosedural mengacu pada proses pengambilan keputusan tentang proses pendistribusian *income*.

Keterbukaan pada bahwan melahirkan sebuah keadilan interpersonal dan informal yang merefleksikan sebuah keadilan yang berhubungan dengan perlakuan atasan kepada bawahan yang menekankan pada dua aturan khusus yaitu: aturan penghargaan yang meliputi memperlakukan anggota organisasi dengan baik dan benar dan aturan memperlakukan anggota organisasi dengan sopan dan penuh penghargaan. Keadilan informasional berhubungan dengan komunikasi yang dilakukan manajer terhadap anggota organisasi.⁵⁴⁰ Dari sini dapat dipahami bahwa keterbukaan kepada bawahan melahirkan keadilan dalam berorganisasi yaitu tentang bagaimana anggota organisasi diperlakukan secara adil di organisasi tempat bekerja, yang dapat dilahirkan melalui kepercayaan dan keterbukaan pimpinan kepada bawahan. Hal ini sangat terkait dengan Al-Qur'an Surat Al-Nahl/ke 16 ayat 90:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ
يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ

Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi bantuan kepada kerabat, dan Dia melarang (melakukan) perbuatan

⁵³⁷ John R. Schermerhorn, James G. Hunt, Ricard N. Osborn, Mary Uhl-Bien, *Organizational Behavior*, Danvers USA: John Wiley & Sons, Inc, 2010, hal. 117.

⁵³⁸ Jennifer M. George, dan Gareth R., Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior*..., hal. 59.

⁵³⁹ Jason A. Colquit, Jeffrey A. Lepine, Michael J. Wesson, *Organizational Behavior. Improving Performance and Commitment in the Workplace*..., hal. 101.

⁵⁴⁰ Jason A. Colquit, Jeffrey A. Lepine, Michael J. Wesson, *Organizational Behavior. Improving Performance and Commitment in the Workplace*..., hal. 90.

keji, kemungkaran, dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.

4. Memimpin Berdasarkan Nilai Profetik

Kepemimpinan akan sangat bernilai jika selalu dilandaskan pada agama dan untuk kesejahteraan orang banyak tanpa melihat asal-usul baik agama, suku, ras, dan golongan guna membawa organisasi menuju keberhasilan dan kesuksesan. Apalagi jika kepemimpinan itu didasarkan pada Islam dalam hal ini mengacu pada model kepemimpinan yang pernah diterapkan oleh Nabi Muhammad Saw pada masa beliau berdakwah di Semenanjung Arab, yaitu sebuah kepemimpinan yang profetik sbagaimana dikatakan oleh Al-Barry bahwa profetik itu berarti kenabian.⁵⁴¹ Kenabian atau nabi merupakan pembawa *nubuwa*t atau utusan Tuhan untuk membawa berita yang maha besar (nubuwat) baik hanya untuk dirinya sendiri atau untuk umatnya”.⁵⁴² Pada dasarnya kenabian adalah salah satu wujud kepemimpinan yang diamanatkan Tuhan kepada salah seorang yang terpilih di antara umat manusia untuk menjadi pemimpin dan pembina umatnya.

Paradigma profetik dapat dipahami sebagai seperangkat teori yang tidak hanya mendeskripsikan dan mentransformasikan gejala sosial, dan tak pula hanya mengubah suatu hal demi perubahan, namun lebih dari itu, diharapkan dapat mengarahkan perubahan atas dasar cita-cita etik dan profetik.⁵⁴³ Menurut perspektif Kuntowijoyo, terdapat salah satu ayat yang dapat dijadikan landasan yang mengandung muatan misi paradigma profetik yaitu Surat Ali Imran/3: 110.

كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَلَوْ آمَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ مِنْهُمْ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ ﴿١١٠﴾

Kamu (umat Islam) adalah umat terbaik yang dilahirkan untuk manusia, (karena kamu) menyuruh (berbuat) yang makruf, dan mencegah dari yang mungkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya Ahli Kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka. Di antara mereka ada yang beriman, namun kebanyakan mereka adalah orang-orang fasik.

⁵⁴¹ Pius A. Partanto dan M. Dahlan Al-Barry, *Kamus Ilmiah Populer*, Surabaya: Arkola, t.t, hal. 627.

⁵⁴² Pius A. Partanto dan M. Dahlan Al-Barry, *Kamus Ilmiah Populer*, hal. 506.

⁵⁴³ Moh. Shofan, *Pendidikan Berparadigma Profetik; Upaya Konstruktif membongkar dikotomi Sistem Pendidikan Islam*, Gresik: UMG Press, 2004, hal. 131.

Kata (كنتم) *kuntum*, yang digunakan ayat di atas, ada yang memahaminya sebagai kata kerja yang sempurna, (*kānā tāmmah*) sehingga ia diartikan wujud, yakni kamu wujud dalam keadaan sebaik-baik umat. Ada juga yang memahaminya dalam arti kata kerja yang tidak sempurna (*kānā nāqishah*) dengan demikian ia mengandung makna wujudnya sesuatu pada masa lampau tanpa diketahui kapan itu terjadi dan tidak juga mengandung isyarat bahwa ia pernah tidak ada atau suatu ketika akan tiada. Jika demikian, maka ayat ini berarti “kamu dahulu dalam ilmu Allah” adalah sebaik-baik umat. Bagaimana pada masa Nabi Muhammad Saw, Kuat dugaan bahwa demikian itulah keadaan mereka. Nah, bagaimana generasi sesudah mereka atau generasi sekarang? Tidak disinggung. Boleh jadi lebih buruk, boleh jadi juga lebih baik. Nabi Muhammad saw. bersabda: "Sebaik-baik generasi adalah generasiku, kemudian disusul dengan generasi berikutnya, lalu disusul lagi dengan generasi berikutnya", tetapi pada kesempatan lain Nabi Muhammad Saw juga bersabda: "Umatku bagaikan bujan, tidak diketahui awalnya, pertengahannya atau akhirnya yang baik."

Ayat di atas menggunakan kata ummah/umat. Kata ini digunakan untuk menunjuk semua kelompok yang dihimpun oleh sesuatu, seperti agama yang sama, waktu atau tempat yang sama, baik penghimpunannya secara terpaksa, maupun atas kehendak mereka. Ikatan persamaan apa pun yang menyatukan makhluk hidup, seperti jenis, bangsa, suku, agama, ideologi, waktu, tempat dan sebagainya, maka ikatan itu telah melahirkan satu umat, dan dengan demikian seluruh anggotanya adalah bersaudara. Sungguh indah, luwes, dan lentur kata ini, sehingga dapat mencakup aneka makna, dan dengan demikian dapat menampung perbedaan.⁵⁴⁴

Dalam kata *umah* terdapat makna-makna yang dalam. Ia mengandung arti gerak dinamis, arah, waktu, jalan yang jelas, serta gaya dan cara hidup. Bukankah untuk menuju ke satu arah, harus jelas jalannya, serta Anda harus bergerak maju dengan gaya dan cara tertentu, dan dalam saat yang sama, membutuhkan waktu untuk mencapainya. Dalam konteks sosiologis, umat adalah himpunan manusiawi yang seluruh anggotanya bersama-sama menuju satu arah yang sama, bahu membahu dan bergerak secara dinamis dibawa kepemimpinan bersama.

Kalimat *tu'minûna billâh* dipahami sebagai ajakan bersatu untuk berpegang teguh pada “tali” Allah, tidak bercerai berai. Dengan demikian ayat ini menyebutkan tiga syarat yang harus dipenuhi untuk meraih kedudukan sebagai sebaik-baik umat, yaitu amar makruf, nahi munkat dan

⁵⁴⁴ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. 2..., hal. 109.

persatuan dalam berpegung teguh pada tali/ajaran Allah.⁵⁴⁵ Tiga syarat inilah yang harus dimiliki oleh setiap manusia apalagi jika manusia itu diberikan amanah untuk menjadi seseorang pemimpin.

Kuntowijoyo, memandang bahwa misi transformasi sosial yang dilakukan oleh para nabi yaitu melibatkan unsur humanisme, liberasi dan transendensi.⁵⁴⁶ Dengan demikian, misi kenabian apapun yang dilakukannya (termasuk dalam peran kepemimpinannya) tidak terlepas dari tiga unsur tersebut yaitu humanisasi, liberasi dan transendensi. Walaupun demikian banyak ayat-ayat Al-Qur'an lainnya yang menjelaskan tentang tugas yang diemban oleh para Rasul selaku pemimpin di kalangan internal umatnya. Landasan ayat-ayat Al-Qur'an tersebut sekaligus untuk menggali paradigma kepemimpinan profetik (kenabian). Di antara ciri-ciri atau paradigma kepemimpinan yang musti dimiliki oleh para nabi atau rasul adalah seperti terungkap dalam ayat-ayat Al-Qur'an, di antaranya:

- a. Cerdas, analitis dan kritis (*fathanāh*) terdapat dalam Surat Al-Baqarah/2: 151.

كَمَا أَرْسَلْنَا فِيكُمْ رَسُولًا مِّنكُمْ يَتْلُوا عَلَيْكُمْ آيَاتِنَا وَيُزَكِّيكُمْ وَيُعَلِّمُكُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَيُعَلِّمُكُم مَّا لَمْ تَكُونُوا تَعْلَمُونَ ﴿١٥١﴾

Sebagaimana (kami telah menyempurnakan nikmat Kami ke-padamu) Kami telah mengutus kepadamu Rasul diantara kamu yang membacakan ayat-ayat Kami kepada kamu dan mensucikan kamu dan mengajarkan kepadamu al-Kitab dan al-Hikmah, serta mengajarkan kepada kamu apa yang belum kamu ketahui”.

Ayat di atas secara implisit menjelaskan bahwa kepemimpinan seorang Rasul yang ditugaskan untuk membacakan dan mengajar manusia menuntut dirinya untuk cerdas atau pintar. Sedangkan kemampuan analitis dan kritis tersirat dalam salah satu ayat yang lainnya misalnya dalam Surat Yusuf/12 ayat 55 dan 109.

- b. *Tabligh*, tegas, berani dan menjunjung keadilan dan kejujuran (QS. Al-Baqarah/2 ayat 213)

كَانَ النَّاسُ أُمَّةً وَاحِدَةً ۖ فَبَعَثَ اللَّهُ النَّبِيَّ ۖ إِن مَّبَشِّرِينَ وَمُنذِرِينَ ۖ وَأَنزَلَ مَعَهُمُ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ لِيَحْكُمَ بَيْنَ النَّاسِ فِي مَا اخْتَلَفُوا فِيهِ ۖ وَمَا اخْتَلَفَ فِيهِ إِلَّا الَّذِينَ أُوتُوهُ مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَتْهُمْ

⁵⁴⁵ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. 2, hal. 111.

⁵⁴⁶ Kuntowijoyo, Al-Qur'an sebagai Paradigma Jurnal Ululumu, Jurnal Ulumul Quran No. 4 Vol, No V th. 1994, hal. 137.

الْبَيِّنَاتُ بَعِيًّا ۖ بَيْنَهُمْ ۖ فَهَدَى اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا لِمَا اخْتَلَفُوا فِيهِ مِنَ الْحَقِّ بِإِذْنِهِ ۗ وَاللَّهُ يَهْدِي
مَنْ يَشَاءُ إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ ﴿٢٣﴾

Manusia itu adalah umat yang satu. (setelah timbul perselisihan), Maka Allah mengutus Para Nabi, sebagai pemberi peringatan, dan Allah menurunkan bersama mereka kitab yang benar, untuk memberi keputusan di antara manusia tentang perkara yang mereka perselisihkan. Tidaklah berselisih tentang kitab itu melainkan orang yang telah didatangkan kepada mereka Kitab, Yaitu setelah datang kepada mereka keterangan-keterangan yang nyata, karena dengki antara mereka sendiri. Maka Allah memberi petunjuk orang-orang yang beriman kepada kebenaran tentang hal yang mereka perselisihkann itu dengan kehendakNya. dan Allah selalu memberi petunjuk orang yang dikehendakiNya kepada jalan yang lurus”.

Tabligh merupakan salah satu misi utama yang diemban oleh para Rasul. Dalam rangka menyampaikan hak-hak Allah Swt maka para rasul dituntut untuk bersifat tegas dan memiliki keberanian. Tegas dan berani dalam menyampaikan kabar gembira berupa pahala atau balasan baik bagi orang-orang yang berbuat baik (amal saleh). Tegas dan berani dalam menyampaikan peringatan-peringatan Allah Swt berkenaan dengan ancaman-ancaman-Nya.⁵⁴⁷ Sementara itu, dalam menegakkan hukum Allah Swt selain dituntut ketegasan dan keberanian juga perlu ditunjang keadilan dan kejujuran dengan tanpa pandang bulu dalam menegakkan hukum tersebut. Ayat lain yang berhubungan dengan keberanian yang harus dimiliki oleh seorang nabi seperti tersirat dalam Surat At-Taubah/9 ayat 33 yang berkenaan dengan keberanian dalam menegakkan agama Allah Swt.

هُوَ الَّذِي أَرْسَلَ رَسُولَهُ ۖ يَهْدِي بِإِهْدَىٰ وَدِينِ الْحَقِّ لِيُظْهِرَهُ ۖ عَلَى الدِّينِ كُلِّهِ ۚ وَلَوْ كَرِهَ
الْمُشْرِكُونَ ﴿٣٣﴾

Dialah yang telah mengutus Rasul-Nya (dengan membawa) petunjuk (Al-Qur'an) dan agama yang benar untuk dimenangkan-Nya atas segala agama, walaupun orang-orang musyrikin tidak menyukai”.

⁵⁴⁷ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. 2, hal. 456

c. Lemah-lembut dan Kasih Sayang (QS. Ali Imran/3: 159).

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۚ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۚ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

﴿١٥٩﴾

Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya”.

Ayat ini dapat dipahami dan dapat menjadi salah satu bukti bahwa Allah swt sendiri yang mendidik dan membentuk kepribadian Nabi Muhammad Saw, sebagaimana sabda beliau: "Aku dididik oleh Tuhanku, maka sungguh baik hasil pendidikan-Nya." Kepribadian beliau dibentuk sehingga bukan hanya pengetahuan yang Allah limpahkan kepada beliau melalui wahyu-wahyu Al-Qur'an, tetapi juga kalbu beliau disinari, bahkan totalitas wujud beliau merupakan rahmat bagi seluruh alam.

Redaksi di atas, yang disusul dengan perintah memberi maaf, dan seterusnya seakan-akan ayat ini berkata: Sesungguhnya perangaimu wahai Muhammad, adalah perangai yang sangat luhur, engkau tidak bersikap keras, tidak juga berhati kasar, engkau pemaaf, dan bersedia mendengar saran dari orang lain. Itu semua disebabkan karena rahmat Allah kepadamu yang telah mendidikmu, sehingga semua faktor yang dapat mempengaruhi.⁵⁴⁸

Kalimat “Sekiranya engkau bersikap keras lagi berhati kasar...”, mengandung makna bahwa engkau wahai Muhammad bukanlah seorang yang berhati keras. Ini dipahami dari kata *law* yang diterjemahkan sekiranya. Kata ini digunakan untuk menggambarkan sesuatu yang bersyarat, tetapi syarat tersebut tidak dapat wujud. Seperti jika seorang yang ayahnya telah meninggal kemudian berkata "Sekiranya ayah saya hidup, maka saya akan menamatkan kuliah." Karena ayahnya telah wafat, maka kehidupan yang diandaikannya pada hakikatnya tidak ada,

⁵⁴⁸ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. 2..., hal. 158.

dan dengan demikian tamat yang diharapkannya pun tidak mungkin wujud. Jika demikian, ketika ayat ini menyatakan sekiranya engkau bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu, maka itu berarti sikap keras lagi berhati kasar, tidak ada wujudnya, dan karena itu tidak ada wujudnya, maka tentu saja, tentulah mereka menjaubkan diri dari sekelilingmu, tidak pernah akan terjadi.⁵⁴⁹

Berdasarkan pada tafsir ayat ini dapat dipahami bahwa, setiap manusia dan terlebih pemimpin yang menjadikan Nabi Muhammad Saw sebagai suri teladannya, hendaknya dapat meniru dan mencontoh segala perilaku beliau. Interaksi positif ini tidak saja dilakukan kepada muslim bahkan kepada non-muslim. Ayat lain yang dapat menunjang sikap lemah lembut dan kasih sayang atas model kepemimpinan para nabi adalah seperti tersirat dalam Surat Al-Anbiya/21 ayat 107:

وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ ﴿١٠٧﴾

Dan Tiadalah Kami mengutus kamu, melainkan untuk (menjadi) rahmat bagi semesta alam”.

- d. Membawa misi tauhid (transedental) terdapat pada Surat Al-‘Araf/7 ayat 59:

لَقَدْ أَرْسَلْنَا نُوحًا إِلَىٰ قَوْمِهِ فَقَالَ لِقَوْمِهِ إِنَّي أَخَافُ أَن يَمُرَّ بِيَوْمٍ عَظِيمٍ ﴿٥٩﴾

Sesungguhnya Kami telah mengutus Nuh kepada kaumnya lalu ia berkata: "Wahai kaumku sembahlah Allah, sekali-kali tak ada Tuhan bagimu selain-Nya." Sesungguhnya (kalau kamu tidak menyembah Allah), aku takut kamu akan ditimpa azab hari yang besar (kiamat)”.

Ayat-ayat lain yang memiliki kandungan serupa seperti terdapat dalam Surat Al-‘Araf/7: 65, 73, 85. ayat tersebut secara implisit menjelaskan tentang peran transedental kepemimpinan nabi dalam menyeru umatnya untuk beribadah kepada Allah Swt. Ayat-ayat di atas hanyalah sebagian dari beberapa ayat yang dapat mengindikasikan tugas kepemimpinan para Rasul selaku pemimpin bagi umat-umatnya,

⁵⁴⁹ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. 2, hal. 159.

sementara itu masih banyak ayat-ayat Al-Qur'an lainnya yang memiliki makna dan kandungan yang serupa.

Pada dasarnya karakteristik paradigma kenabian yang terkandung dalam ayat-ayat Al-Qur'an tersebut, relevan dengan empat sifat yang dimiliki oleh kenabian Muhammad Saw yaitu *shidiq*, amanah, fathanah dan tabligh. Kepemimpinan Nabi Muhammad Saw sebagaimana digambarkan oleh Muhammad Syafi'i Antonio mencakup berbagai aspek kepemimpinan, diantaranya: kepemimpinan keluarga, dakwah, bisnis, sosial-politik, pendidikan, hukum dan militer.⁵⁵⁰ Sementara itu, Mukhtar Abdullah, dkk, secara implisit memberikan gambaran yang berupa nilai-nilai esensial yang perlu terimplementasi dalam aktivitas organisasi. Menurut hemat penulis, nilai-nilai esensial dalam kepemimpinan organisasi yang dipaparkan oleh Mukhtar, boleh jadi dapat dikategorikan sebagai karakteristik paradigma kepemimpinan profetik. Di antara karakteristik (nilai-nilai esensial) tersebut adalah *Trustworthy* atau amanah (QS. Al-Mu'minun/23: 8-10), *truthful* atau *Shiddiq* (QS. An-Nisa/4: 69), *fairnes* atau *'adl* (QS. Al-Maidah/5: 8-9), *kindness and goodness* atau *ihsan* dan *hasanah* (QS. Al-An'am/6: 151), *humility* atau *akhlaq al-karimah* (QS. Al-Furqan/25: 63), *patience and perseverance* atau *shabr*, *forgiveness* atau *'afu* (QS. Ali Imran/3: 134), dan *tolerance* atau *samahah* (QS. Al-Hujurat/49: 11).⁵⁵¹

Kajian tentang nilai kepemimpinan profetik, memiliki korelasi yang erat dengan konsep akhlak seorang pemimpin baik yang diajarkan oleh Al-Qur'an ataupun Hadis. Menurut perspektif Al-Qur'an walaupun secara garis besar telah disinggung oleh penjelasan di atas terdapat beberapa ayat yang mengajarkan tentang akhlak pemimpin dalam Islam, Di antaranya: a) mencintai kebenaran (QS. Al-Baqarah/2: 147 dan Al-Maidah/5:8); b) Dapat menjaga amanah dan kepercayaan orang lain (Al-Baqarah/2: 166, Al-Mu'minun/23: 8-9); c) Ikhlas dan memiliki semangat pengabdian (QS. Al-Baqarah/2: 245); d) Baik dalam pergaulan dengan Masyarakat (QS. Yusuf/12: 22); e) bijaksana.⁵⁵²

Adapun menurut perspektif hadis terdapat beberapa akhlak pemimpin dalam Islam, diantaranya: a) Memimpin untuk melayani bukan dilayani. Pernyataan ini diambil dari salah satu hadits yang bunyi terjemahannya "pemimpin suatu kaum adalah pengabdian (pelayan) mereka. b) Zuhud terhadap kekuasaan. Seperti perkataan Rasulullah "kami tidak akan mengangkat orang yang berambisi berkedudukan" (HR. Muslim). c) Jujur dan tidak munafik. Diantanya berdasarkan hadits "Allah melaknat penyuaup,

⁵⁵⁰ Lihat Muhammad Syafi'i Antonio, *Muhammad SAW: The Leader Suoer Manager*, Jakarta: Tazkia Multimedia & ProLM Center, 2007, hal. 77-255.

⁵⁵¹ Mokhtar Abdullah, dkk. *Value Based Total Performance Excellence Model: Baseline Assessment Criteria Guidlines For Organizations*, hal. 23-28.

⁵⁵² Aunur Rohim Fakih dan Iip Wijayanto, *Kepemimpinan Islam*, hal. 39-45.

penerima suap yang member peluang bagi mereka” (HR. Ahmad). d) Memiliki visi keumatan (terbebas dari panatisme). Sebagaimana dalam hadits, “ka’ab bin Iyadh ra bertanya; “Ya Rasulullah, apabila seseorang mencintai kaumnya, apakah itu tergolong fanatisme? Nabi Muhammad SAW menjawab, “Tidak, fanatisme (‘Ashabiyah) ialah bial seseorang mendukung (membantu) kaumnya atas suatu kezaliman...”. (HR. Ahmad) e) Memiliki tanggung jawab moral. Berdasarkan hadits yang diriwayatkan dalam kitab Al-Muwaththa karya Imam Malik, yang artinya: “Setiap kalian adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Dan Amir (pemimpin) yang memimpin masyarakat, ia akah dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Dan seorang laki-laki adalah pemimpin bagi keluarganya dan ia akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Seorang perempuan pemimpin atas harta suaminya dan ia akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Seorang hamba sahaya pemimpin atas harta tuannya dan ia pun akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Kemudian setiap kalian adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya”.⁵⁵³

Pada dasarnya kerangka konseptual kepemimpinan dalam perspektif Islam dapat ditempuh melalui tiga pendekatan, di antaranya:

Pertama, melalui pendekatan normatif. Secara normatif nilai-nilai kepemimpinan Islam dapat dilihat dari sumber normatif ajaran Islam yang berlandaskan pada Al-Qur’an dan Hadis. Penggalan terhadap maknamakna yang terkandung dalam ayat-ayat Al-Qur’an dan hadits adalah suatu keniscayaan dalam mengungkap kerangka konsep kepemimpinan. Melalui pendekatan ini, dilakukan pengkajian dan penelusuran terhadap nilai-nilai kepemimpinan kenabian (profetik) yang terkandung di dalam kedua sumber ajaran Islam tersebut.

Kedua, pendekatan sejarah. Melalui pengkajian terhadap ayat-ayat Al-Qur’an secara tidak langsung dan keterbatasan *space* yang disediakan bagi penulis—, berharap dapat mewakili dari nilai-nilai kepemimpinan profetik yang terungkap dalam ayat-ayat Al-Qur’an. *Ketiga*, pendekatan teoritik. Pendekatan in sekaligus menunjukkan jati diri Islam yang terbuka. Maksudnya, walaupun dasar-dasar konseptual yang ada di dalam bangunan ideologi Islam telah sempurna, namun Islam tidak menutup kesempatan untuk mengkomunikasikan atau mendialogkan ide-ide dari pemikiran luar Islam, selama pemikiran tersebut tidak bertentangan dengan Al-Qur’an dan sunnah Nabi Muhammad Saw. Seperti contoh dalam mengembangkan sistem manajemen Islam dari sumber pengembangan ilmu pengetahuan. Pendekatan

⁵⁵³ Malik ibn Anas Abu Abdullah al-Ashbahiy, *Al-Muwaththa Imam Malik*, (Damasqus: Darul Qalam, 1991 M/1413 H), Juz 3, hal. 503.

teoritik pada dasarnya sesuai dengan semangat kepemimpinan profetik seperti pernyataan Nabi Muhammad Saw “Kalian lebih mengetahui terhadap persolan-persolan dunia”. Oleh sebab itu, maka semestinya pemimpin-pemimpin di lembaga pendidikan Islam mengacu pada konsep kesuksesan kepemimpinan para nabi, yang menjadi kerangka atau konsep dasar dalam menjalankan tugas seseorang ketika dipercaya menduduki pucuk pimpinan.

Nilai-nilai kepemimpinan profetik yang semestinya terimplementasi sebagaimana tersebut di atas, antara lain: cerdas, analitis dan kritis (*fathanah*); *tabligh*, tegas, berani dan menjunjung keadilan dan kejujuran; lemah-lembut dan kasih sayang; Membawa misi tauhid (transedental); memiliki visi yang berkemajuan; Memiliki tanggung jawab moral; Memiliki kemampuan manajerial; Ikhlas dan mempunyai jiwa dedikasi dan pengabdian; Amanah dan adil; Membawa misi ibadah dan tauhid; Zuhud, jujur dan pandai bergaul atau berinteraksi dengan seama; Menjadi suri tauladan bawahan; Bijaksana, pemaaf dan toleran; Optimistis, sabar, dan berakhlak al-Karimah; memiliki semangat pembaharu, dan profesionalisme.

Berpijak pada nilai-nilai kepemimpinan profetik tersebut, diharapkan para pemimpin lembaga pendidikan mampu menjalankan tugasnya secara baik dan sekaligus mampu mengonsep strategi pembaharuan⁵⁵⁴ bagi lembaga pendidikan Islam. yang saat ini kondisinya masih banyak yang belum sesuai harapan. Selain itu, pemimpin di lembaga pendidikan Islam harus mampu mewujudkan fungsi kepemimpinan pendidikan, baik yang berhubungan dengan fungsi yang bertalian dengan tujuan yang hendak dicapai atau juga fungsi bertalian dengan penciptaan suasana pekerjaan yang sehat dan menyenangkan, yang tidak kalah pentingnya juga adalah fungsi manajerial dan fungsi spiritual.⁵⁵⁵

Dengan demikian, landasan nilai-nilai kepemimpinan profetik sebagaimana dicontohkan oleh Nabi Muhammad Saw saat memimpin umat sangat relevan diimplementasikan dalam lembaga pendidikan Islam pada berbagai aspek kegiatannya. Sebab, corak gerakan yang dianut oleh kepemimpinan profetik (nilai-nilai yang terkandung di dalamnya) secara garis besar meliputi humanisme, profanitas, dan transedental.

5. Visioner

Kepemimpinan tranformasional yang visioner berdasarkan Islam tidak terlepas dari tingkah laku dan perbuatan yang dilakukan oleh Nabi Muhammad Saw., sebagai suri tauladan bagi ummat Islam se-dunia dan

⁵⁵⁴ Lihat Usman Abu Bakar dan Surohim, *Fungsi Ganda Lembaga Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Safiria Insani Press, 2005, hal. 123-124

⁵⁵⁵ Lihat, Akhyak (Ed), *Meniti Jalan Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003, 253-256.

menjadi *hujjah* atau pedoman bagi pengikut-Nya.⁵⁵⁶ Islam memandang kepemimpinan visioner berdasarkan Al-Qur'an dan hadits antara lain adanya kepemimpinan transformasional yang visioner dalam perspektif Islam yang telah dipraktekkan Nabi Muhammad Saw, selama berada di Madinah. Kota Madinah merupakan sebuah yang Nabi Muhammad Saw telah mampu mengembangkan dan mengaktualisasikan kepemimpinannya dengan skala yang lebih besar serta didorong langsung oleh antusias masyarakat yang menginginkan adanya pemimpin yang menjadi panutan dan tauladan yang baik untuk membina masyarakat menjadi maju dan beradab. Berbeda jauh ketika beliau masih bertempat di Mekah, karena masyarakat di sana masih membutuhkan bimbingan spritual yang tinggi khususnya dalam penanaman nilai-nilai tauhid, sehingga Nabi Muhammad Saw., masih belum fokus dalam pengembangan kepemimpinan dan manajerial di sebuah negara.

Beberapa nilai-nilai kepemimpinan dalam Islam yang di lakukan oleh Nabi Muhammad Saw, yang dapat dijadikan sandaran yaitu sebagai berikut: Pertama, seorang pemimpin muslim visioner harus mempunyai kompetensi ilmu pengetahuan tentang peran, fungsi dan tanggung jawab seorang pemimpin dalam suatu organisasi. Begitu pula tentang eksistensi seorang pemimpin yang tercantum dalam Al-Qur'an, Allah Swt, berfirman dalam Al-Qur'an Surat Al-An'am/6 ayat 165 yang berbunyi:

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خُلَفَاءَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَّحِيمٌ ﴿١٦٥﴾

Dan Dialah yang menjadikan kamu sebagai khalifah-khalifah di bumi dan Dia mengangkat (derajat) sebagian kamu di atas yang lain, untuk mengujimu atas (karunia) yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu sangat cepat memberi hukuman dan sungguh, Dia Maha Pengampun, Maha Penyayang.

Dari ayat di atas, menjelaskan bahwa setiap manusia mempunyai akal dan budi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur untuk menguatkan eksistensi dirinya sebagai seorang pemimpin yang mempunyai visi ke depan karena berkat rahmat Allah Swt yang telah mengangkat derajat manusia setinggi-tingginya apabila seorang pemimpin mengekspresikan kemampuannya untuk memimpin dengan pola dan seni yang lebih baik.

⁵⁵⁶ Luluk Maktumah dan Minhaji, "Prophetic Leadership dan Implementasinya dalam Lembaga Pendidikan Islam", dalam *Jurnal Pendidikan Islam Indonesia*, Vol. 4, No. 2, Tahun 2020, hal. 133-147

Kemudian dalil di atas juga diperkuat oleh dalil berikutnya yang tercantum dalam Surat Al-Anbiya/21 ayat 72-73 yakni sebagai berikut:

وَوَهَبْنَا لَهُ ۖ إِسْحَاقَ وَيَعْقُوبَ نَافِلَةً ۚ وَكُلًّا جَعَلْنَا صَالِحِينَ ﴿٧٢﴾ وَجَعَلْنَاهُمْ أئِمَّةً يَتَّبِعُونَ بِأَمْرِنَا ۖ وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عِبْدِينَ ﴿٧٣﴾

Dan Kami menganugerahkan kepadanya (Ibrahim) Ishak dan Yakub, sebagai suatu anugerah. Dan masing-masing Kami jadikan orang yang saleh. Dan Kami menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan Kami wahyukan kepada mereka agar berbuat kebaikan, melaksanakan salat dan menunaikan zakat, dan hanya kepada Kami mereka menyembah.

Ayat ini juga menunjukkan bahwa seorang pemimpin muslim visioner bukan hanya cenderung menggunakan akal dan budi saja akan tetapi, pemimpin muslim visioner harus menggunakan hati nurani dan selalu mengabdikan dirinya kepada sang Khalik, karena dengan hati nurani segala tindakan akan selalu condong pada kebaikan dan kebenaran.⁵⁵⁷ Keterangan di atas, dapat diperkuat dengan firman Allah yang lain yakni Surat Al-Baqarah/2 ayat 247 yang berbunyi:

وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا ۚ قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِّنَ الْمَالِ ۚ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ ۖ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ ۚ وَاللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ ۚ مَن يَشَاءُ ۚ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ ﴿٢٤٧﴾

Dan nabi mereka berkata kepada mereka, “Sesungguhnya Allah telah mengangkat Talut menjadi rajamu.” Mereka menjawab, “Bagaimana Talut memperoleh kerajaan atas kami, sedangkan kami lebih berhak atas kerajaan itu daripadanya, dan dia tidak diberi kekayaan yang banyak?” (Nabi) menjawab, “Allah telah memilihnya (menjadi raja) kamu dan memberikan kelebihan ilmu dan fisik.” Allah memberikan kerajaan-Nya kepada siapa yang Dia kehendaki, dan Allah Mahaluas, Maha Mengetahui.

Melalui ayat ini dapat dipahami bahwa: *pertama*, Pemimpin yang visioner adalah pemimpin yang dapat memimpin anggotanya dengan penuh keikhlasan dan tawadhu serta tawakkal walaupun begitu banyak rintangan

⁵⁵⁷ Ahmad Zakariya, “Pendidikan Karakter dalam Perspektif Islam dan Sumber Daya Mamusia Profesional”, dalam *Jurnal Al Falah*, Vol. XVII No. 1 Tahun 2018, hal. 1-29.

bahkan terisolirnya legitimasi di mata kompetitornya namun semua itu dijalankan dengan ridha Allah, bahwa semua gerak-gerik kita adalah pemberian Allah dan amanah dari-Nya sehingga harus menajalankan dengan baik dan sungguh-sungguh. Karena pemimpin muslim visioner tahu bahwa setiap manusia adalah pemimpin yang Allah Swt kehendaki dengan kehendak-Nya segala apapun bisa terjadi, juga penuh konsekuensinya jika tidak menjalankan dengan baik kelak di akhirat, serta pemimpin muslim visioner juga tahu bahwa semua perbuatan akan diminta pertanggung jawabannya. Dengan sifat dan sikap yang baik kepada semua manusia niscaya Allah Swt akan selalu memberikan petunjuk kepada siapapun yang dikehendaki-Nya.

Kedua, Pemimpin muslim visioner dalam mengorganisir sebuah organisasi atau instansi harus mengacu pada nilai-nilai syariat yang telah di contohkan oleh Nabi Muhammad Saw, khususnya dalam proses internalisasi diri yakni sebagaimana 4 sifat yang telah melekat pada diri Beliau antara lain sebagai berikut: 1) Shiddiq, yang mempunyai makna secara lughowi jujur, benar atau ditinjau dari segi maknawi yakni perkataan yang sesuai dengan pernyataannya. Sebagaimana diterangkan dalam Al-Qur'an Surat Al-Baqarah/2 ayat 94 sebagai berikut:

قُلْ إِنْ كَانَتْ لَكُمْ الدَّارُ الْآخِرَةُ عِنْدَ اللَّهِ خَالِصَةً مِّنْ دُونِ النَّاسِ فَتَمَنَّوْا الْمَوْتَ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ ﴿٩٤﴾

Katakanlah (Muhammad), "Jika negeri akhirat di sisi Allah, khusus untukmu saja bukan untuk orang lain, maka mintalah kematian jika kamu orang yang benar."

Ayat di atas menjelaskan bahwa setiap keadaan apapun, perkataan selalu benar dan tidak merekayasa sehingga segala tindakan yang dilakukannya menjadi petunjuk arah yang benar dan dapat dijadikan sebagai hujjah bagi pengikutnya.

Ketiga, pemimpin muslim visioner harus dapat menjalankan prinsip *amar ma'ruf nahi mungkar* sebagaimana yang tercantum dalam Al-Qur'an dan hadits, agar menjadi filter dan penyeimbang dalam bertindak dan bertingkah laku khususnya dalam menegakkan peraturan yang telah di buat secara bersama-sama, sebagaimana firman Allah Swt dalam Surat Ali-Imra/3: 110. yang berbunyi:

كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ ۚ وَلَوْ آمَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ ۚ مِنْهُمْ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ ﴿١١٠﴾

Kamu (umat Islam) adalah umat terbaik yang dilahirkan untuk manusia, (karena kamu) menyuruh (berbuat) yang makruf, dan mencegah dari yang mungkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya Ahli Kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka. Di antara mereka ada yang beriman, namun kebanyakan mereka adalah orang-orang fasik.

Dalam ayat di atas, telah jelas bahwa seorang pemimpin yang visioner harus mampu mendayagunakan kekuasaannya untuk merubah tingkah laku atau perbuatan bawahannya atau yang dipimpin yang tidak sesuai dengan aturan-aturan syar'i. Dari sini dapat dipahami bahwa siapapun dan dimanapun juga jikalau melihat seseorang berbuat kekeliruan yang sangat dan dengan sengaja, dalam menjalankan aturan-aturan syar'i dapat ditindak dengan tindakan yang refresif. Akan tetapi sebaliknya, jikalau kesalahan itu tidak terlalu fatal maka tindakannya cukup dengan persuasif. Sebagaimana yang telah dijelaskan dalam Al-Qur'an Surat Al-Nahl/16 ayat 125 yang berbunyi:

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۖ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴿١٢٥﴾

Serulah (manusia) kepada jalan Tuhanmu dengan hikmah dan pengajaran yang baik, dan berdebatlah dengan mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu, Dialah yang lebih mengetahui siapa yang sesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui siapa yang mendapat petunjuk.

Makna hikmah di maksud bahwa dalam konsep penyampaian dakwah terhadap seseorang harus dengan kebijaksanaan atau hati nurani, tidak dengan frontal dan anarkis. Begitupun pola dan sikap kepemimpinan visioner dalam mencari solusi dan komunikasi dengan bawahan harus dengan hati nurani bukan dengan egosentris pemimpin.

Keempat, pemimpin muslim visioner harus cenderung kepada kebenaran dan mempunyai pendirian yang kuat untuk menegakkan kebenaran. Sebagaimana yang tercantum dalam Al-Qur'an Surat Al-Isra'/17 ayat 81 yang berbunyi sebagai berikut:

وَقُلْ جَاءَ الْحَقُّ وَزَهَقَ الْبَاطِلُ إِنَّ الْبَاطِلَ كَانَ زَهُوقًا ﴿٨١﴾

*Dan katakanlah, “Kebenaran telah datang dan yang batil telah lenyap.”
Sungguh, yang batil itu pasti lenyap.*

Ayat ini telah mengisyaratkan bahwa seorang pemimpin masa depan harus menjunjung tinggi nilai-nilai kebenaran dan mampu menegakkan kebenaran tersebut, walaupun sekeliling bawahannya terdapat musuh dalam selimut, yang notabene sewaktu-waktu dapat mengkontaminasi orang lain disekitarnya yang benar-benar tulus dalam membangun lembaga. Akan tetapi, makna kebenaran di maksud bukan kebenaran yang dibuat-buat oleh individu namun atas dasar fakta dan data dan di yakini semua fakta dan data tersebut memang petunjuk dari Allah Swt., karena kebenaran yang hakiki adalah milik sang Kholik. Sebagaimana firman Allah dalam surat Ali Imran/3 ayat 60, yang berbunyi:

الْحَقُّ مِنْ رَبِّكَ فَلَا تَكُنْ مِنَ الْمُمْتَرِينَ ﴿٦٠﴾

Kebenaran itu dari Tuhanmu, karena itu janganlah engkau (Muhammad) termasuk orang-orang yang ragu.

Kelima, pemimpin muslim visioner juga harus menjunjung tinggi nilai-nilai keadilan atau proporsional dalam memutuskan aturan, tidak gegabah untuk men-justise bawahannya ketika terdapat kekeliruan, harus melihat situasi dan kondisi objek yang di tuduh sehingga bawahan tidak merasa terdholimi oleh pemimpinnya dan semua tindakan yang dilakukan itu merupakan sikap tegas seorang pemimpin dalam mengemban amanah yang diberikannya bukan karena takut adanya persaingan atau prasangka yang buruk terhadap bawahannya. Sebagaimana yang diterangkan dalam surat al-Nisa/4 ayat 58 sebagai berikut:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

Sungguh, Allah menyuruhmu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia hendaknya kamu menetapkannya dengan adil. Sungguh, Allah sebaik-baik yang memberi pengajaran kepadamu. Sungguh, Allah Maha Mendengar, Maha Melihat.

Keenam, pemimpin muslim yang visioner harus menjadi tauladan disetiap waktu baik perbuatan, pernyataan maupun gagasan – gagasan yang mendorong untuk kemajuan masa depan lembaganya. Sebagaimana Nabi

Muhammad Saw, yang di jadikan uswah oleh para sahabat sebagai pengikutnya, maupun para kompetitornya (yang ingin mencelakakannya). Sehingga Allah SWT menegaskan dalam Al-Qur'an Surat Al-Ahzab/33 ayat 21 yang berbunyi:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا^ق



Sungguh, telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari Kiamat dan yang banyak mengingat Allah.

BAB V

KEPEMIMPINAN PROFETIK MELALUI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL BERBASIS AL-QUR'ÁN DI MADRASAH

Kepemimpinan profetik adalah kemampuan mengendalikan diri dan mempengaruhi orang lain dengan tulus untuk mencapai tujuan bersama sebagaimana dilakukan oleh para nabi. Dimensi kepemimpinan profetik terdiri dari empat aspek, yaitu *siddīq*, *amānāh*, *tablīgh*, dan *fathānāh*. Kepemimpinan Profetik juga berarti kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain mencapai tujuan sebagaimana para nabi dan rasul melakukannya.⁵⁵⁸ Sebenarnya istilah profetik di Indonesia diperkenalkan oleh Kuntowijoyo, melalui gagasannya mengenai pentingnya ilmu sosial transformatif yang disebut ilmu sosial profetik. Ilmu sosial profetik tidak hanya menjelaskan dan mengubah fenomena sosial, tapi juga memberi petunjuk ke arah mana transformasi dilakukan, untuk apa, dan oleh siapa.⁵⁵⁹ Ilmu sosial profetik mengusulkan perubahan berdasarkan cita-cita etik dan profetik tertentu yang melakukan reorientasi terhadap epistemologi, yaitu reorientasi terhadap *mode of thought* dan *mode of inquiry* bahwa sumber

⁵⁵⁸ M.H.B. Adz-Dzakiey, “Menumbuhkan dan Mengembangkan Potensi Kepemimpinan melalui Prophetic Intelligence Management”, *Hand Out Mata Kuliah Studi Kepemimpinan Islam*. Yogyakarta: Universitas Cokroaminoto, 2005, hal. 67.

⁵⁵⁹ Kuntowijoyo, *Paradigma Islam: Interpretasi untuk Aksi*. Editor: A.E. Priyono. Bandung: Mizan, 1991, hal. 21.

ilmu pengetahuan tidak hanya dari rasio dan empiri, tetapi juga dari wahyu termasuk juga dalam hal kepemimpinan di madrasah.

Ajaran Islam memandang kepemimpinan sebagai tugas (amanah), ujian, tanggung jawab dari Tuhan, yang pelaksanaannya tidak hanya dipertanggungjawabkan kepada para anggota yang dipimpin, tetapi juga kepada Allah Swt. Jadi pertanggungjawaban kepemimpinan dalam Islam tidak hanya bersifat horisontal-formal kepada sesama manusia, tetapi juga bersifat vertikal-moral, yaitu kepada Allah Swt baik di dunia maupun di akhirat.⁵⁶⁰ Berdasarkan pengertian tersebut, kepemimpinan profetik dalam penelitian ini merupakan model kepemimpinan yang disusun berdasarkan sudut pandang agama, dalam hal ini Agama Islam, yang diimplementasikan dalam kepemimpinan transformasional di madrasah. Sehingga darinya akan melahirkan beberapa aspek yang dapat menunjang sekaligus menjadi sebuah pembelajaran dalam kepemimpinan di madrasah. Beberapa hasil atau manfaat yang akan diperoleh dari kepemimpinan profetik melalui gaya kepemimpinan transformasional berbasis Al-Qur'an di madrasah diuraikan sebagaimana berikut ini.

A. Pembelajaran Akhlak Mulia

Dalam pembahasan sebelumnya, telah penulis paparkan tentang nilai kepemimpinan transformasional profetik untuk menjadikan organisasi yang dipimpinnya dapat meraih keberhasilan dan kesuksesan. Adapun, maksud paradigma profetik dapat dipahami sebagai seperangkat teori yang tidak hanya mendeskripsikan dan mentransformasikan gejala sosial, dan tak pula hanya mengubah suatu hal demi perubahan, namun lebih dari itu, diharapkan dapat mengarahkan perubahan atas dasar cita-cita etik dan profetik.⁵⁶¹

Dalam sub bab ini perlu diketengahkan bahwa Islam memiliki tokoh panutan dalam melaksanakan kepemimpinan transformasional yaitu Nabi Muhammad Saw. Kepemimpinannya menjadi tolak ukur yang dapat diterapkan pada setiap zaman. Nabi Muhammad Saw telah mencontohkan bagaimana kepemimpinannya dapat berhasil, beliau sebagai sosok ideal dapat dijadikan modeling dalam berbagai hal. Pengangkatan beliau sebagai rasul adalah untuk memimpin manusia dan alam serta dijadikan teladan.⁵⁶² Firman Allah dalam Surat Al-Ahzab/33 ayat 21:

⁵⁶⁰ Sus Budiharto dan Fathul Himam. "Konstruk Teoritis dan Pengukuran Kepemimpinan Profetik", dalam *Jurnal Psikologi*, Vol. 33, No. 2, Tahun 2018, hal. 133–146

⁵⁶¹ Moh. Shofan, *Pendidikan Berparadigma Profetik; Upaya Konstruktif membongkar dikotomi Sistem Pendidikan Islam*, Gresik: UMG Press, 2004, hal. 131.

⁵⁶² Sakdiah, "Karakteristik Kepemimpinan dalam Islam: Kajian Historis Filosofis Sifat-Sifat Rasulullah," dalam *Jurnal Al-Bayan*, Vol. 22, Nomor 33, Tahun 2016, hal. 29–49.

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا



Sungguh, telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari Kiamat dan yang banyak mengingat Allah.

Ayat menceritakan bahwa dalam diri Nabi terdapat keteladanan yang dapat dicontoh oleh orang-orang di zamannya ataupun setelahnya. Namun *khalifah* setelah beliau memiliki karakter masing-masing dan diantaranya belum melaksanakan kepemimpinan dengan sempurna, misal *khalifah* Usman bin Affan yang meninggal karena fitnah di masyarakat akibat ketidakcakapannya dalam memimpin.⁵⁶³ Karenanya, untuk melihat kembali bagaimana kepemimpinan transformatif Nabi Muhammad Saw dilaksanakan, banyak rujukan yang dapat dijadikan pedoman bagi umat muslim.

Nabi Muhammad Saw adalah seorang pemimpin spiritual yang berjaya, sebaliknya merupakan ketua negara dan pentadbir yang berjaya. Manakala dalam konteks pembawa perubahan baginda telah berjaya menghasilkan revolusi yang signifikan dalam cara hidup dan pemikiran masyarakat Arab. Sifat kepemimpinan pendidikan Nabi Muhammad Saw. diantaranya: disiplin wahyu, mulai dari diri sendiri, memberikan keteladanan, komunikasi yang efektif, dekat dengan umatnya, selalu bermusyawarah, memberikan pujian.⁵⁶⁴ Secara umum, Nabi Muhammad Saw. adalah gudangnya sifat-sifat kesempurnaan yang sulit dicari bandingannya. Sifat tersebut dapat menjadi figur untuk umat Islam. Dalam hal ini, peneliti mengelompokkan sifat nabi menjadi sifat personal (pribadi) dan publik (umum).

1. Sifat Personal Nabi Muhammad Saw.

a. *Siddiq* (Jujur)

Perkataan yang sesuai dengan perbuatan dapat menimbulkan penghormatan dan kepercayaan oleh orang lain. Hal ini disebutkan bahwa Nabi Muhammad Saw menghimpun kebaikan dalam dirinya yaitu: memiliki sifat yang menonjol karena perkataan yang lemah lembut, akhlak yang utama, sifat mulia, berkepribadian baik, paling terhormat dalam pergaulan dengan tetangga, paling lemah lembut, paling jujur perkataannya, paling

⁵⁶³ Mustafa Murad, *Kisah Hidup Utsman Ibn Affan*, Jakarta: Zaman, 2014, hal. 163.

⁵⁶⁴ Imron Fauzi, *Manajemen Pendidikan Ala Rasulullah*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012, hal. 217–30.

terjaga jiwanya, paling terpuji kebaikannya, paling baik amalnya, paling banyak memenuhi janji, paling bisa dipercaya hingga dijuluki Al-Amin.⁵⁶⁵ Gelar Al-Amin menjadikannya dapat dipecaya oleh kalangan Quraish.

b. *Amānāh*

Amānāh dapat diartikan benar-benar menyampaikan sesuatu yang dia tugaskan untuk menyampaikannya. Diantara bukti Nabi Muhammad Saw bersifat *amānāh* adalah menyebarluaskan risalah yang dipercayakan kepada beliau oleh Allah Swt.

c. *Tablīgh*

Nabi Muhammad Saw seorang penyampai risalah Tuhan. Nabi menyampaikan pesan kepada umatnya dengan diawali adanya perintah dari Allah Swt. Beliau tidak berbicara kecuali sesuai wahyu dari Allah. Perintah berdakwah datang dari wahyu Allah. Dakwah sembunyi-sembunyi dilakukan selama tiga tahun dilanjutkan dengan dakwah terang-terangan. Wahyu yang diturunkan melalui malaikat Jibril yang kemudian disampaikan kepada umat.

d. *Fathanāh*

Nabi Muhammad yang mendapat karunia dari Allah dengan memiliki kecakapan luar biasadan kepemimpinan yang agung. Kesuksesan Nabi Muhammad sebagai seorang pemimpin umat telah dibekali kecerdasan oleh Allah Swt. Kecerdasan itu tidak saja diperlukan untuk memahami dan menjelaskan wahyu Allah Swt.

e. Kharismatik

Kepemimpinan Nabi Muhammad Saw merupakan kepemimpinan yang digandrungi oleh setiap hati. Sosoknya bertubuh ideal, berjiwa sempurna, berakhlak luhur, dan sifat yang terhormat. Kesempurnaanya yang tidak dimiliki siapapun bahkan diakui oleh musuh-musuhnya. Hal tersebut menyebabkan hati tertawan dan rela untuk berjuang sampai titik darah penghabisan.⁵⁶⁶ Kedudukan Rasulullah ibarat ruh dan jiwa. Keterpikatan hati umat terhadap beliau laksana tarikan magnet terhadap besi.⁵⁶⁷

f. Keyakinan Diri yang Kuat

Nabi Muhammad berasal dari bangsa Arab. Orang Arab dikenal sebagai orang yang memiliki tekad yang tak pernah pudar. Bila mereka sudah bertekad untuk melakukan sesuatu yang mereka anggap suatu kemuliaan dan kebanggaan maka tak ada satupun yang dapat menyurutkan tekad mereka tersebut, bahkan mereka akan nekat menerjang bahaya demi hal itu.⁵⁶⁸

⁵⁶⁵ Syaikh Shafiyyurrahman Al-Mubarakfury, *Sirah Nabawiyah*, Jakarta: Pustaka 2006, hal. 127.

⁵⁶⁶ Syaikh Shafiyyurrahman Al-mubarakfury, *Sirah Nabawiyah...*, hal. 228.

⁵⁶⁷ Syaikh Shafiyyurrahman Al-mubarakfury, *Sirah Nabawiyah...*, hal. 231.

⁵⁶⁸ Shafiyyurrahman Al-Mubarakfuri, *Al-Rahiq al-Makhtum*, Lebanon: Dar al-Kutub al-Ilmiyyah, 2007, hal. 29.

g. Komitmen Tinggi

Komitmen yang tinggi memberikan pengaruh yang kuat dalam kepemimpinan. Nabi memberikan teladan bahwa beliau selalu bangkit dalam keadaan apapun, bangkit untuk berdakwah kepada Allah, memanggul beban yang berat di pundaknya, tidak mengeluh dalam melaksanakan beban dan amanat, memikul beban kehidupan semua manusia, beban akidah, perjuangan dan jihad di berbagai medan.⁵⁶⁹

h. Tekun, Pekerja Keras, dan Militan

Dalam diri nabi memiliki jiwa pekerja keras, terbukti ketika awal masa remaja, beliau bekerja menggembalakan kambing di kalangan Bani Sa'ad bin Bakar dan di Makkah dengan imbalan uang beberapa dinar. Dan ketika berusia dua puluh lima tahun, beliau berdagang ke Negeri Syam dengan modal dari Khadijah, Nabi berdagang dengan jujur dan amanah sehingga dipercaya oleh Khadijah.⁵⁷⁰

2. Sifat Publik Nabi Muhammad Saw.

Sifat publik yang dimiliki Nabi Muhammad Saw merupakan sifat yang berinteraksi dengan orang lain hal ini juga merupakan gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh Nabi Muhammad Saw., yang jika dirinci meliputi:⁵⁷¹

a. Mulai dari Diri Sendiri

Menerjemahkan dari sifat nabi tersebut, dunia pendidikan memerlukan pemimpin yang dapat mempengaruhi orang lain dan menjadikan dirinya lebih baik. Mencontohkan dari diri sendiri akan memudahkan anggota melakukan sesuai contoh yang diberikan pimpinan. Pemimpin pendidikan dapat mempersiapkan diri untuk memberikan contoh yang dimulai dari dirinya sendiri untuk ditiru para anggotanya. Memulai dari diri sendiri merupakan upaya yang tidak mudah bagi pemimpin, akan tetapi memiliki dampak yang besar pada anggota. Kepemimpinan pendidikan identik dengan kepala madrasah, maka dalam hal ini seorang kepala madrasah harus memulai dari diri sendiri sebelum memerintah bawahan/anggotanya dalam lembaga pendidikan.⁵⁷² Dalam memilih pemimpin pendidikan, dapat dipilih orang yang memiliki kharisma tinggi

⁵⁶⁹ Al-Mubarakfuri, *Sirah Nabawiyah*..., hal. 93.

⁵⁷⁰ Al-Mubarakfuri, *Sirah Nabawiyah*..., hal.145.

⁵⁷¹ Unang Sudarma, dkk., "Tinjauan Teologi Islam Atas Komunikasi Pemimpin Lembaga Pendidikan (Signifikansi sifat Nabi Muhammad saw., atas kepemimpinan dan komunikasi)", dalam *JAQFI: Jurnal Aqidah dan Filsafat Islam*, Vol. 6, No. 2, Tahun 2021, hal. 207-220.

⁵⁷² Muhammad Walid, "Nilai dan Keyakinan, Kreatifitas, dan Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengelola Madrasah Ibtidaiyah Negeri Malang 1 Kota Malang", dalam *AL IBTIDA: JURNAL PENDIDIKAN GURU MI*, Vol. 5, No. 1, Tahun 2018, hal. 107-132.

sehingga dalam kepemimpinannya bisa mempengaruhi anggota dengan mudah. Tanpa perlu banyak memerintah, seorang pemimpin akan mampu mempengaruhi anggota dengan kharisma dan kemauan untuk memulai terlebih dahulu sebelum anggotanya melakukan suatu hal.

b. Memberikan Keteladanan

Transformasi sifat teladan dalam dunia pendidikan dapat dilakukan dengan berbagai hal, keteladanan pemimpin memberikan suntikan efektif yang dapat menumbuhkan pribadi-pribadi anggota yang baik. Ketika nabi mencontohkan tetap lemah lembut terhadap orang lain meskipun telah berbuat kesalahan, maka pemimpin pendidikan boleh lemah lembut kepada anggota jika mereka telah berbuat kesalahan walaupun sulit namun sebagai pemimpin pendidikan sudah seharusnya menjadi teladan untuk anggota. Namun, tidak berarti semua dilakukan dengan lemah lembut, harus ada ketegasan jika diperlukan. Melihat sifat nabi lain yang dapat dijadikan teladan adalah memiliki komitmen tinggi. Komitmen yang tinggi memberikan pengaruh yang kuat dalam kepemimpinan. Sebagai pemimpin pendidikan, memiliki komitmen tinggi dibutuhkan agar anggota mampu memiliki komitmen tinggi dalam bekerja dan mencapai visi misi tujuan lembaga, anggota yang berkomitmen tinggi, loyal, militan, tekun dan pekerja keras dapat membantu kemajuan lembaga pendidikan.

c. Komunikasi yang Efektif

Menerjemahkan dalam dunia pendidikan bahwa komunikasi ibarat jembatan penghubung yang mempengaruhi jalannya suatu organisasi. Pemimpin sebagai puncak komunikasi harus dapat berbicara dengan melibatkan hati, perasaan, pikiran, dan tindakan nyata. Komunikasi yang melibatkan hati akan sampai pada anggota dengan baik. Perbincangan ringan, jelas, lancar dapat membantu tersampainya pesan dengan efektif. Komunikasi yang baik akan berpengaruh pada organisasi. Komunikasi sangat penting untuk mencapai tujuan lembaga madrasah. Visi, misi, tujuan dapat mengarahkan lembaga pendidikan dalam membawa lembaganya menuju lembaga yang baik.⁵⁷³ Seorang pemimpin pendidikan harus mampu merumuskan, melaksanakan, mengevaluasi visi yang dibuat sehingga lembaganya terarah untuk mencapai tujuan yang dijadikan target.

Komunikasi menjadi bagian penting dalam upaya mewujudkan madrasah yang bermutu. Tanpa adanya komunikasi, mustahil suatu lembaga dapat terorganisir dengan baik. Sifat jujur dan cerdas juga terdapat dalam pribadi Nabi Muhammad Saw. Beliau memiliki sifat *siddiq* dan *fatonah* yang selalu mengiringi kepemimpinannya. Dalam kepemimpinan pendidikan, *sifatsiddiq* dan *fatonah* harus tertanam pada pribadi setiap pemimpin

⁵⁷³ Misbah Munir dan Ermita Zakiyah, "Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Islam Di Era Globalisasi", dalam *J-MPI*, Vol. 2, No. 2, Tahun 2017, hal. 114-127.

pendidikan dikarenakan untuk menumbuhkan kepercayaan anggota dibutuhkan komunikasi yang jujur.

d. Dekat dengan Umat

Pemimpin pendidikan yang dekat dengan anggota dapat merekatkan pribadi mereka dan menumbuhkan komunikasi yang baik sehingga tidak timbul kecanggungan dalam komunikasi.⁵⁷⁴ Kedekatan pemimpin yang dicontohkan nabi dengan memperhatikan kebutuhan, mendengar keinginan dan keluhan, serta memperhatikan potensi mereka. Seperti dalam kepemimpinan transformasional bahwa memberikan perhatian dalam mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan, ide, harapan, dan masukan orang yang dipimpinnya merupakan perilaku kepemimpinan dengan mendekatkan diri pada karyawan (anggota) secara emosi, dengan adanya komunikasi akan menguatkan emosi antara pimpinan dan anggota. bimbingan, arahan, kesediaan mendengarkan keluhan anggota dapat menguatkan hubungan emosional pemimpin dan bawahan serta meningkatkan kepercayaan kepada pemimpin.

Kepemimpinan Nabi Muhammad Saw juga sering mengutus seseorang untuk melakukan suatu hal. Misalnya dalam peperangan, beliau mendelegasikan beberapa sahabat untuk menjadi komandan dan membagi tugas dengan baik. Pemimpin memiliki unsur pendelegasian yaitu memiliki hak dan wewenang memindahkan tugasnya kepada anggota. Hal ini dapat diterjemahkan bahwa dalam pendidikan, seorang pemimpin/kepala madrasah dapat mengutus dan membagi tugas organisasi kepada anggotanya agar dapat terselesaikan dengan penuh tanggung jawab. Pembagian tugas akan memudahkan dan mempercepat kinerja organisasi sehingga lembaga madrasah akan bermutu. Pembagian tugas dan wewenang dapat dilakukan dengan membuat struktur bagankepengurusan madrasah, misalnya waka humas, waka kurikulum, waka kepeserta didikan, dan waka sarana prasarana bahkan petugas kebersihan sekalipun untuk memudahkan tugas-tugas yang harus dilakukan, dengan pembagian tersebut memudahkan kinerja anggota dan mencapai visi misi lembaga madrasah.

e. Selalu Bermusyawarah

Dalam memimpin nabi selalu menggunakan musyawarah sebagai alat untuk mengumpulkan pendapat dari para sahabat sehingga didapat keputusan yang terbaik. Transformasi sifat selalu bermusyawarah dalam pendidikan dapat diwujudkan pada setiap pengambilan keputusan yang memerlukan tingkat dekat dengan kebenaran, karena musyawarah dapat mendekatkan seseorang pada kebenaran. Musyawarah menjadi faktor yang dapat

⁵⁷⁴ Warni Tune Sumar, *Strategi Pemimpin dalam Menguatkan Iklim Sekolah Berbasis Budaya*, Yogyakarta: Deeppublish, 2012, hal. 72.

mendorong pola kepemimpinan (kolektif) untuk menentukan pengambilan keputusan terbaik untuk pemecahan suatu masalah.⁵⁷⁵

f. Memberikan Pujian (Motivasi)

Dalam kepemimpinan nabi memberikan pujian yang baik kepada sahabat-sahabatnya. Transformasi sifat memberikan pujian dalam pendidikan adalah dengan memberikan dukungan berupa pujian kepada anggota. Kepala madrasah memberikan pujian dan penghargaan setiap keberhasilan yang dilakukan anggota, namun tidak menyalahkan dengan keras jika anggota berbuat kesalahan. Pujian sekecil apapun dapat menentramkan hati dan memberikan motivasi untuk bekerja lebih baik. Dalam madrasah, biasanya pujian atau penghargaan diberikan melalui kompensasi, diberikan kepada yang telah berhasil melakukan suatu hal yang diperintah.

Pujian bisa dilakukan dengan hal-hal kecil pula bahkan ketika berbincang-bincang dengan anggota. Kompensasi dapat berupa keuangan langsung seperti gaji, upah, bonus, hadiah dan komisi ataupun kompensasi non-keuangan berupa prestasi. Mampu menularkan dan memengaruhi kepemimpinan nabi merupakan kepemimpinan yang berhasil, nabi mampu mengajak dan memengaruhi sedikit demi sedikit Bangsa Arab untuk masuk Islam. Seperti Nabi Muhammad Saw. yang dengan sifat tabligh dan amanahnya mampu menularkan dan mempengaruhi orang-orang disekitarnya untuk masuk Islam dan taat pada perintah Allah serta Rasul-Nya.

Menerjemahkan hal ini dalam pendidikan, bahwa seorang pemimpin/kepala madrasah harus dapat menularkan kebaikan-kebaikan untuk organisasinya dan mempengaruhi anggota untuk bekerja mencurahkan segala kemampuan dan tenaga untuk keunggulan lembaganya. Tidak hanya menularkan, nabi juga membina sahabat menjadi kader binaan yang tangguh, maka dari itu dalam organisasi pendidikan sangat dibutuhkan pembinaan anggota tidak hanya dari segi ilmu namun meliputi berbagai hal. Kepala madrasah bertugas mempengaruhi civitas akademik untuk selalu berdedikasi tinggi dalam mengerjakan tugas yang diembankan kepada setiap individu. Mengutip dari penjelasan Abid Mohammady bahwa Kepala madrasah juga berperan sebagai educator kepada anggotanya, misalnya dengan mengikutsertakan dalam kegiatan workshop, penataran, atau pelatihan yang digunakan untuk meningkatkan kinerja anggota.⁵⁷⁶

h. Memiliki Etika/Moral

Transformasi sifat Nabi Muhammad yang beretika dalam pendidikan dapat diterapkan pada proses kepemimpinan. Seorang pemimpin yang

⁵⁷⁵ Luthfi Noor Muntafi'ah, "Sistem Pengambilan Keputusan Dalam Model Kepemimpinan Kolektif Di Bamrung Islam School Pattani Thailand," dalam *Jurnal Muslim Heritage*, Vol. 3, Nomor 2, Tahun 2018.

⁵⁷⁶ Z.M Abid Mohammady, "Peran Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Mutu Budaya Organisasi," dalam *Jurnal Muslim Heritage*, Vol. 2, No. 2, Tahun 2017.

memiliki etika dapat mengarahkan dan memberi contoh anggotanya dalam bersikap. Pendidikan yang baik adalah yang mengembangkan budaya religius dan beretika.⁵⁷⁷ Etika merupakan pedoman dalam bersikap dan berperilaku yang didalamnya berisi garis besar nilai moral dan norma yang mencerminkan masyarakat yang ilmiah, edukatif, kreatif, santun, dan bermanfaat. Sifat etika yang dimiliki yang selalu diselaraskan dengan ubudiyah menjadikan keseimbangan yang baik.

Dalam rangka menjalankan tugas dan jabatannya, seorang pemimpin lembaga yaitu kepala madrasah memerlukan komitmen yang dapat dijabarkan dalam bentuk etika jabatan atau etika kepemimpinan. Etika baik seorang pemimpin dapat menjadikan kepemimpinannya sebagai kepala madrasah sukses dan dapat mensukseskan lembaga madrasah menuju tercapainya visi misi organisasi.

Kepemimpinan Nabi Muhammad Saw. merupakan kepemimpinan yang ideal jika dilihat dari berbagai rujukan perihal kepemimpinan yang baik. Akan tetapi, di sini penulis mencoba menganalisis dan mengarahkan pada satu temuan bahwa kepemimpinan Nabi Muhammad dapat dikategorisasikan dalam salah satu tipe atau model kepemimpinan yang terbaru. Berdasarkan teori kepemimpinan transformasional yang didefinisikan sebagai teori terbaru, dijelaskan bahwa teori ini berarti sikap seorang pemimpin yang mampu mempengaruhi atau mengarahkan bawahan dengan cara yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.⁵⁷⁸

Melihat sifat publik Nabi Muhammad Saw yang berkaitan dengan kepemimpinan, penulis mengkategorisasikan sifat tersebut ke dalam komponen kepemimpinan transformasional pendidikan, diantaranya:

- a. Sifat Nabi Muhammad Saw, memberikan keteladanan, memulai dari diri sendiri, mampu menularkan dan mempengaruhi, serta memiliki etika/nilai moral termasuk dalam kategori komponen *idealized influenced* (pengaruh ideal kepemimpinan). Ketiga sifat tersebut dimaksudkan bahwa perilaku pemimpin harus menjadi teladan dimana akan menimbulkan penghormatan dan kepercayaan oleh bawahan.
- b. Sifat Nabi Muhammad Saw, memberikan pujian (motivasi) termasuk dalam kategori komponen *inspirational motivation* (motivasi yang inspirasional). Pemimpin yang memiliki sifat tersebut dapat

⁵⁷⁷ Nur Kolis, "Pengembangan Budaya Religius Madrasah Islam Terpadu (Studi Kasus Di SDIT Qurrota A'yun Ponorogo) Nur Kolis & Komari IAIN Ponorogo," dalam *Ar-Rihlah: Jurnal Inovasi Pengembangan Pendidikan Islam*, Vol. 3, No. 1, Tahun 2018, hal. 39–59.

⁵⁷⁸ M. Miftah Alfiani & Yayuk Fauziyah, "Manajemen Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Pendidik dan Kependidikan", dalam *Islamika: Jurnal Keislaman dan Ilmu Pendidikan*, Vol. 2, No. 1 Tahun 2020, hal. 1-19.

menumbuhkan kepercayaan diri, membuat hati tenang, dan mampu menginspirasi komponen pendidikan untuk menjadi pemimpin atas dirinya sendiri.

- c. Sifat Nabi Muhammad Saw, yang selalu musyawarah untuk memecahkan masalah termasuk dalam kategori komponen *intellectual simulation* (stimulasi intelektual). Dalam musyawarah terdapat proses curah pendapat sehingga ketika terjadi masalah, semua anggota dapat memberikan kontribusinya. Dalam hal ini pemimpin menggali ide dan solusi dari orang yang dipimpinnya dan bermuara pada solusi pemecahan masalah.
- d. Sifat Nabi Muhammad Saw, yang dekat dengan umat dan berkomunikasi yang efektif termasuk dalam kategori komponen *individualized consideration* (pertimbangan yang didasarkan pada individu). Dekat dengan umat dimaksudkan bahwa perilaku kepemimpinan yang mendekatkan diri kepada anggota dengan emosi, termasuk pendelegasian wewenang, membina, membimbing, dan melakukan komunikasi yang efektif yang dapat menumbuhkan komunikasi dua arah.

Disamping itu, sifat personal Nabi Muhammad Saw, juga dapat dikategorisasikan ke dalam dua komponen kepemimpinan transformasional yaitu:⁵⁷⁹

- a. Sifat Nabi Muhammad Saw, yang jujur, amanah, tabligh, kharismatik, keyakinan diri yang kuat, komitmen tinggi, dan tekun, pekerja keras, serta militan termasuk dalam kategori komponen *idealized influenced* (pengaruh ideal kepemimpinan). Beberapa sifat tersebut ada dalam komponen *idealized influenced* yang dapat menumbuhkan rasa hormat dan percaya diri bagi orang yang dipimpinnya.
- b. Sifat Nabi Muhammad Saw, yang cerdas/fathanah termasuk dalam kategori komponen *intellectual simulation* (stimulasi intelektual). Fathanah termasuk kategori *intellectual simulation* dikarenakan komponen ini membutuhkan kemampuan intelegensi dan rasionalitas untuk memecahkan masalah dengan baik sehingga muncul inovasi yang kreatif. Dengan terpenuhinya komponen kepemimpinan transformasional, maka dapat dikategorisasikan bahwa tipe kepemimpinan Nabi Muhammad Saw. termasuk tipe kepemimpinan transformasional yang dapat diaplikasikan dalam dunia pendidikan.

B. Menyeimbangkan Kecerdasan Intelektual, Spiritual dan Emosional

Intelegensi yang berarti kecerdasan dalam bahasa Inggris disebut *intelligence* dan bahasa Arab disebut al-Adzkia menurut arti bahasa adalah

⁵⁷⁹ Uswatun Khasanah, *Kepemimpinan Transformasional dalam Manajemen Pendidikan Islam*, Surabaya: Jakad Publishing, 2018, hal. 94.

pemahaman, kecepatan dan kesempurnaan sesuatu.⁵⁸⁰ Dalam arti kemampuan dalam memahami sesuatu secara cepat dan sempurna. Menurut Ginanjar, IQ merupakan suatu kecerdasan yang berkaitan dengan kesadaran akan ruang, kesadaran akan suatu yang tampak dan penguasaan matematik. Dengan kecerdasan ini manusia mampu menghitung, belajar aljabar, mengoperasikan komputer, belajar bahasa asing, memahami rumus-rumus fisika, maupun melakukan perhitungan yang rumit sekalipun.⁵⁸¹

Kecerdasan intelektual adalah kecerdasan yang menuntut pemberdayaan otak, hati, jasmani, dan pengaktifan manusia untuk berinteraksi secara fungsional dengan yang lain.⁵⁸² Dalam narasi berbeda Zohar dan Marshall, menjelaskan bahwa kecerdasan intelektual merupakan kecerdasan yang berhubungan dengan proses kognitif, seperti berpikir, daya menghubungkan, menilai dan memilah serta mempertimbangkan sesuatu. Dalam pengertiannya yang lain, kecerdasan intelektual juga dapat berarti kecerdasan yang berhubungan dengan strategi pemecahan masalah dengan menggunakan logika.⁵⁸³

Dalam Islam intelegensi disebut dengan ‘*aql*’ atau akal yang berpusat di kepala. Akal adalah cahaya pengetahuan yang diberikan antara yang benar dan yang salah serta dapat memahami semuanya yang terlintas di dalam benaknya, apapun yang baik dan yang buruk, termasuk was-was, kekhawatiran dan keinginan. Sesungguhnya hakikat akal adalah sifat atas suatu makna yang ada dalam kebenaran atau kesalahan suatu perkataan. Ia bukanlah materi dan bukan pula indra yang dapat dirasa. Ia juga bukanlah yang dapat dilihat, akan tetapi akal mengetahui materi sebagaimana ia mengetahui esensi. Oleh karena itu lisan seseorang menunjukkan tingkatan akalnya jika pernyataannya benar, ia disebut orang berakal (pandai). Sebaliknya jika pernyataannya salah, ia disebut bodoh. Lisan itu menunjukkan bahwa didalam tubuh ada cahaya yakni akal.⁵⁸⁴

Pentingnya mendayagunakan akal sangat dianjurkan oleh Islam. Tidak terhitung banyaknya ayat-ayat Al-Qur’an dan Hadis Nabi Muhammad Saw yang mendorong manusia untuk selalu berfikir dan merenung. Redaksi Al-Qur’an dan hadis tentang berfikir atau mempergunakan akal cukup

⁵⁸⁰ Ina Magdalena, Nur Uyun dan Zahra Maulida, “Definisi Sejarah Teori Intelegensi”, dalam *Jurnal Sosial dan Teknologi (SOSTECH)*, Vol. 1, No. 10, Tahun 2021, hal. 145-149

⁵⁸¹ Ary Ginanjar, *ESQ (Emotional Spiritual Qoutien)*, Jakarta, Arga, 2001, hal. 65.

⁵⁸² Maria Dewi Christiyawati dan E Estuningsih, “Akupunktur Metode YNSA dan Hipnoterapi Terhadap Kecerdasan Intelektual (IQ) Dan Kecerdasan Emosional (EQ) Anak”, dalam *Jurnal Kesehatan Kusuma Husada*, Vol. 12, No. 2, Tahun 2021, hal. 128-135.

⁵⁸³ Danah Zohar dan Lan Marshall, *SQ Spiritual Intelligence the Ultimate Intelligence*, London: Vloomsbury Publishing, 2008, hal. 3.

⁵⁸⁴ Abu Abdillah al-Harits ibn Asad al-Muhasjibi, *Menuju Hadirat Ilahi*, terj. Tholib Anis, Bandung: Al-Bayan, 2003, hal. 47-48.

variatif. Ada yang dalam bentuk *khabāriah*, *insyāiyāh*, *istifhām inkārī*. Semuanya itu menunjukkan betapa Islam sangat *concern* terhadap kecerdasan intelektual manusia. Manusia tidak hanya disuruh memikirkan dirinya, tetapi juga dipanggil untuk memikirkan alam jagad raya. Dalam konteks Islam, memikirkan alam semesta akan mengantarkan manusia kepada kesadaran akan ke-Mahakuasaan Sang Pencipta. Beberapa ayat Al-Qur'an yang berbicara tentang penggunaan akal untuk mengetahui segala ciptaan, diantaranya adalah sebagai berikut:⁵⁸⁵

- a. Firman Allah Swt dalam Surat Al-Baqarah/2 ayat 164 mendorong manusia untuk memikirkan kejadian langit dan bumi, pergantian malam dengan siang, dan betapa air hujan mengubah tanah yang tandus menjadi hijau kembali.

إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمُوتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ وَالْفُلْكِ الَّتِي تَجْرِي فِي الْبَحْرِ بِمَا يَنْفَعُ النَّاسَ وَمَا أَنْزَلَ اللَّهُ مِنَ السَّمَاءِ مِنْ مَّاءٍ فَأَحْيَا بِهِ الْأَرْضَ بَعْدَ مَوْتِهَا وَبَثَّ فِيهَا مِنْ كُلِّ دَابَّةٍ ۚ وَتَصْرِيفِ الرِّيحِ وَالسَّحَابِ الْمُسَخَّرِ بَيْنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَعْقِلُونَ ﴿١٦٤﴾

Sesungguhnya pada penciptaan langit dan bumi, pergantian malam dan siang, kapal yang berlayar di laut dengan (muatan) yang bermanfaat bagi manusia, apa yang diturunkan Allah dari langit berupa air, lalu dengan itu dihidupkan-Nya bumi setelah mati (kering), dan Dia tebarkan di dalamnya bermacam-macam binatang, dan perkisaran angin dan awan yang dikendalikan antara langit dan bumi, (semua itu) sungguh, merupakan tanda-tanda (kebesaran Allah) bagi orang-orang yang mengerti

- b. Firman Allah Swt dalam Surat Al-Ra'du/13 ayat 4 mengajak manusia untuk merenungkan betapa variatifnya bentuk, rasa dan warna tumbuh-tumbuhan dan buah-buahan, padahal berasal dari tanah yang sama.

وَفِي الْأَرْضِ قِطْعٌ مُتَجَاوِرَةٌ وَجَنَّتٌ مِّنْ أَعْنَابٍ وَزَرْعٌ وَنَخِيلٌ صِنَوَانٌ وَعَيْرٌ صِنَوَانٍ يُسْقَى بِمَاءٍ وَاحِدٍ وَنُفِضَ لِّبَعْضِهَا عَلَى بَعْضٍ فِي الْأَكْمَلِ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَعْقِلُونَ ﴿٤﴾

Dan di bumi terdapat bagian-bagian yang berdampingan, kebun-kebun anggur, tanaman-tanaman, pohon kurma yang bercabang, dan yang tidak bercabang; disirami dengan air yang sama, tetapi Kami lebihkan

⁵⁸⁵ Husnaini A. *Keseimbangan IQ, EQ, dan SQ dalam Perspektis Islam...* hal. 87..

tanaman yang satu dari yang lainnya dalam hal rasanya. Sungguh, pada yang demikian itu terdapat tanda-tanda (kebesaran Allah) bagi orang-orang yang mengerti.

- c. Firman Allah Swt dalam Surat Al-Nahl/16 ayat 12 mengimbau orang yang berfikir untuk memikirkan pergantian malam dengan siang dan perjalanan planet-planet yang kesemuanya itu bergerak dengan aturan Allah.

وَسَخَّرَ لَكُمُ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ وَالشَّمْسَ وَالْقَمَرَ وَالنُّجُومَ مُسَحَّرَاتٌ بِأَمْرِ ۚ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَعْقِلُونَ ﴿١٢﴾

Dia menundukkan malam dan siang, matahari dan bulan untukmu, dan bin-tang-bintang dikendalikan dengan perintah-Nya. Sungguh, pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kebesaran Allah) bagi orang yang mengerti,

- d. Firman Allah Swt dalam Surat Al-Rum/30 ayat 24 mengajak manusia untuk memikirkan proses turunnya hujan dan manfaat air hujan bagi kehidupan di muka bumi.

وَمِنْ آيَاتِهِ ۚ يُرْسِلُكُمْ الْبَرْقَ حَوْفًا وَطَمَعًا وَيُنَزِّلُ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَيُخْرِجُ ۚ بِهِ الْأَرْضَ بَعْدَ مَوْتِهَا إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَعْقِلُونَ ﴿٢٤﴾

Dan di antara tanda-tanda (kebesaran)-Nya, Dia memperlihatkan kilat kepadamu untuk (menimbulkan) ketakutan dan harapan, dan Dia menurunkan air (hujan) dari langit, lalu dengan air itu dihidupkannya bumi setelah mati (kering). Sungguh, pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda bagi kaum yang mengerti.

- e. Teori “Big Bang” disebut Al-Qur’an dalam Surat Al-Anbiya’/21 ayat 30:

أَوَلَمْ يَرَ الَّذِينَ كَفَرُوا أَنَّ السَّمُوتِ وَالْأَرْضَ كَانَتَا رَتْقًا فَفَتَقْنَاهُمَا وَجَعَلْنَا مِنَ الْمَاءِ كُلَّ شَيْءٍ حَيٍّ أَفَلَا يُؤْمِنُونَ ﴿٣٠﴾

Dan apakah orang-orang kafir tidak mengetahui bahwa langit dan bumi keduanya dahulunya menyatu, kemudian Kami pisahkan antara

keduanya; dan Kami jadikan segala sesuatu yang hidup berasal dari air; maka mengapa mereka tidak beriman?

- f. Teori “Nebula”⁵⁸⁶ (1 C': milyargalaksi) dalam Surat Al-Rahman/55 ayat 38:

فَبِآيِ الْآءِ رَبُّكُمَا تُكَذِّبِينَ ﴿٣٨﴾

Maka nikmat Tuhanmu yang manakah yang kamu dustakan?

- g. Thawaf alam semesta dalam Surat Al-Isra/17 ayat 44:

تُسَبِّحُ لَهُ السَّمَوَاتُ السَّبْعُ وَالْأَرْضُ وَمَنْ فِيهِنَّ وَإِنْ مِنْ شَيْءٍ إِلَّا يُسَبِّحُ بِحَمْدِهِ وَلَكِنْ لَا تَفْقَهُونَ تَسْبِيحَهُمْ إِنَّهُ كَانَ حَلِيمًا غَفُورًا ﴿٤٤﴾

Langit yang tujuh, bumi dan semua yang ada di dalamnya bertasbih kepada Allah. Dan tidak ada sesuatu pun melainkan bertasbih dengan memuji-Nya, tetapi kamu tidak mengerti tasbih mereka. Sungguh, Dia Maha Penyantun, Maha Pengampun

Setidaknya beberapa ayat diatas dapat menjustifikasi betapa peran akal sangat penting bagi ilmu pengetahuan. Lain halnya dengan kecerdasan IQ yang lebih mengoptimalkan pada daya pikir, kecerdasan emosioanal merupakan kemampuan untuk mengendalikan emosi, kemampuan untuk menguasai diri untuk tetap dapat mengambil keputusan dengan tenang. Kecerdasan ini cenderung berperan dalam hubungan antara individu yang satu dengan yang lain. Hal ini berkaitan bagaimana mereka saling berbicara dengan menghormati lawan bicara, bagaimana harus bergaul, bagaimana menyayangi orang lain, mencintai, dan mengungkapkan persaan hati.⁵⁸⁷ Kecerdasan emosional adalah kemampuan merasakan, memahami dan secara efektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi koneksi dan pengaruh yang manusiawi. Dapat dikatakan bahwa EQ adalah kemampuan mendengar suara hati sebagai sumber informasi. Untuk pemilik EQ yang baik, baginya infomasi tidak hanya didapat lewat panca indra semata, tetapi ada sumber yang lain, dari dalam dirinya sendiri

⁵⁸⁶ Marry. L. Boas, *Mathematical Methode in the Physical Sciences*, New York: John & Willey Sons, 1983, hal. 77.

⁵⁸⁷ Daniel Goleman, *Emotional Qoutient (Kecerdasan Emosional)*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1997, hal. 56.

yakni suara hati. Sumber informasi yang disebut terakhir akan menyaring dan memilah informasi yang didapat dari panca indra.⁵⁸⁸

Substansi dari kecerdasan emosional adalah kemampuan merasakan dan memahami untuk kemudian disikapi secara manusiawi. Orang yang EQ-nya baik, dapat memahami perasaan orang lain, dapat membaca yang tersurat dan yang tersirat, dapat menangkap bahasa verbal dan non verbal. Semua pemahaman tersebut akan menuntunnya agar bersikap sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan lingkungannya. Dapat dimengerti kenapa orang yang EQ-nya baik, sekaligus kehidupan sosialnya juga baik. Lain tidak karena orang tersebut dapat merespon tuntutan lingkungannya dengan tepat.

Di samping itu, kecerdasan emosional mengajarkan tentang integritas kejujuran komitmen, visi, kreatifitas, ketahanan mental kebijaksanaan dan penguasaan diri. Oleh karena itu EQ mengajarkan bagaimana manusia bersikap terhadap dirinya (intra personal) seperti *self awarness* (percaya diri), *self motivation* (memotivasi diri), *self regulation* (mengatur diri), dan terhadap orang lain (interpersonal) seperti *empathy*, kemampuan memahami orang lain dan social skill yang memungkinkan setiap orang dapat mengelola konflik dengan orang lain secara baik. Dalam bahasa agama, EQ adalah kepiawaian menjalin "hablun min al-naas". Pusat dari EQ adalah "qalbu". Hati mengaktifkan nilai-nilai yang paling dalam, mengubah sesuatu yang dipikirkan menjadi sesuatu yang dijalani. Hati dapat mengetahui hal-hal yang tidak dapat diketahui oleh otak. Hati adalah sumber keberanian dan semangat, integritas dan komitmen. Hati merupakan sumber energi dan perasaan terdalam yang memberi dorongan untuk belajar, menciptakan kerja sama, memimpin dan melayani.

Keharusan memelihara hati agar tidak kotor dan rusak, sangat dianjurkan oleh Islam. Hati yang bersih dan tidak tercemar lah yang dapat memancarkan EQ dengan baik. Di antara hal yang merusak hati dan memperlemah daya kerjanya adalah dosa. Oleh karena itu ayat-ayat Al-Qur'an banyak bicara tentang kesucian hati. Beberapa ayat Al-Qur'an yang berbicara tentang EQ, antara lain:⁵⁸⁹

- a. Firman Allah Swt dalam Surat Al-A'raf/7 ayat 179 menyatakan bahwa orang yang hatinya tidak dapat berfungsi sebagaimana mestinya disebabkan kotor, disamakan dengan binatang bahkan lebih hina darinya.

⁵⁸⁸ A. Winarno dan Tri Saksono, *Kecerdasan Emosional*, Jakarta: LAN, 2001, hal. 90.

⁵⁸⁹ Husnaini A. *Keseimbangan IQ, EQ, dan SQ dalam Perspektif Islam*, ... hal. 101.

وَلَقَدْ ذَرَأْنَا لِجَهَنَّمَ كَثِيرًا مِّنَ الْجِنِّ وَالْإِنسِ لَهُمْ قُلُوبٌ لَا يَفْقَهُونَ بِهَا وَلَهُمْ أَعْيُنٌ لَا يُبْصِرُونَ بِهَا
وَلَهُمْ آذَانٌ لَا يَسْمَعُونَ بِهَا أُولَٰئِكَ كَالْأَنْعَامِ بَلْ هُمْ أَضَلُّ ۖ أُولَٰئِكَ هُمُ الْغَافِلُونَ ﴿١٧٩﴾

Dan sungguh, akan Kami isi neraka Jahanam banyak dari kalangan jin dan manusia. Mereka memiliki hati, tetapi tidak dipergunakannya untuk memahami (ayat-ayat Allah) dan mereka memiliki mata (tetapi) tidak dipergunakannya untuk melihat (tanda-tanda kekuasaan Allah), dan mereka mempunyai telinga (tetapi) tidak dipergunakannya untuk mendengarkan (ayat-ayat Allah). Mereka seperti hewan ternak, bahkan lebih sesat lagi. Mereka itulah orang-orang yang lengah.

Quraish Shihab, menjelaskan dalam tafsirnya,⁵⁹⁰ bahwa hati, mata, dan telinga orang-orang yang memilih kesesatan dipersamakan dengan binatang karena binatang. Binatang tidak memiliki akal seperti manusia. Bahkan manusia yang tidak menggunakan potensi yang dianugerahkan Allah lebih buruk, sebab binatang dengan instinknya akan selalu mencari kebaikan dan menghindari bahaya, sementara manusia durhaka justru menolak kebaikan dan kebenaran dan mengarah kepada bahaya yang tiada taranya. Di sisi lain, binatang tidak dianugerahi potensi sebanyak potensi manusia, sehingga binatang tidak wajar dikecam bila tidak mencapai apa yang dapat dicapai manusia. Manusialah pantas dikecam bila sama dengan binatang dan dikecam lebih banyak lagi jika ia lebih buruk daripada binatang, karena potensi manusia dapat mengantarnya meraih ketinggian jauh melebihi kedudukan binatang. Kata (اغافلون) *al-ghāfilūn*, terambil dari kata (غفلة) *ghaflah*, yang berarti lalai, tidak mengetahui atau menyadari apa yang seharusnya diketahui dan disadari. Keimanan dan petunjuk Allah Swt sedemikian jelas, apalagi bagi yang berpengetahuan, tetapi bila mereka tidak memanfaatkannya maka mereka bagaikan orang yang tidak mengetahui atau tidak menyadari bahwa mereka memiliki potensi atau alat untuk meraih kebahagiaan, dan menurut Shihab, inilah kelalaian yang tiada taranya.

- b. Firman Allah Swt dalam Surat Al-Hajj/22 ayat 46 menegaskan bahwa orang yang tidak mengambil pelajaran dari perjalanan hidupnya di muka bumi, adalah orang yang buta hatinya.

أَفَلَمْ يَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَتَكُونَهُمْ قُلُوبٌ يَعْقِلُونَ بِهَا أَوْ آذَانٌ يَسْمَعُونَ بِهَا فَإِنَّهَا لَا تَعْمَى
الْأَبْصَارُ وَلَكِنْ تَعْمَى الْقُلُوبُ الَّتِي فِي الصُّدُورِ ﴿٤٦﴾

⁵⁹⁰ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. 5..., hal. 179-180.

Maka tidak pernahkah mereka berjalan di bumi, sehingga hati (akal) mereka dapat memahami, telinga mereka dapat mendengar? Sebenarnya bukan mata itu yang buta, tetapi yang buta ialah hati yang di dalam dada.

Ayat di atas hanya menyebut hati, dalam hal ini adalah akal sehat dan hati suci, serta telinga tanpa menyebut mata, karena yang ditekankan di sini adalah kebebasan berpikir jernih untuk menemukan sendiri kebenaran, serta mengikuti keterangan orang terpercaya dalam hal kebenaran yang didambakan itu, dan ini adalah kerja pikiran dan telinga semata-mata, dan karena itu pula hanya dua hal tersebut yang disebutkan. Memang siapa yang tidak menggunakan akal sehatnya, tidak pula menggunakan telinganya, ia dinilai buta hati sebagaimana bunyi ayat di atas.⁵⁹¹

- c. Firman Allah Swt dalam Surat Al-Baqarah/2 ayat 74 menegaskan bahwa orang yang hatinya tidak disinari dengan petunjuk Allah Swt diumpamakan lebih keras dari batu.

ثُمَّ قَسَتْ قُلُوبُكُمْ مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ فَهِيَ كَالْحِجَارَةِ أَوْ أَشَدُّ قَسَوَةً وَإِنَّ مِنْ الْحِجَارَةِ لَمَا يَتَفَجَّرُ مِنْهُ الْأَنْهَارُ وَإِنَّ مِنْهَا لَمَا يَشَقَّقُ فَيَخْرُجُ مِنْهُ الْمَاءُ وَإِنَّ مِنْهَا لَمَا يَهْبِطُ مِنْ خَشْيَةِ اللَّهِ يَوْمَ اللَّهُ بِغَافِلٍ عَمَّا تَعْمَلُونَ ﴿٧٤﴾

Kemudian setelah itu hatimu menjadi keras, sehingga (hatimu) seperti batu, bahkan lebih keras. Padahal dari batu-batu itu pasti ada sungai-sungai yang (airnya) memancar daripadanya. Ada pula yang terbelah lalu keluarlah mata air daripadanya. Dan ada pula yang meluncur jatuh karena takut kepada Allah. Dan Allah tidaklah lengah terhadap apa yang kamu kerjakan.

Ayat ini menjelaskan bahwa, ada diantara manusia yang taat, yang menilainya "bahkan lebih keras dari batu." Demikian ibarat keadaan hati manusia yang menolak kebenaran. Tidak sedikitpun celah di hatinya yang dapat dijadikan pintu masuknya hidayah, tidak juga ada celah untuk keluarnya rahmat kasih sayang yang dianugerahkan Allah Awt melalui nalurinya. Berbeda dengan batu yang walau keras dan padat, ada di antaranya yang memiliki celah sehingga air dapat keluar dari celahnya. Bahkan ada yang sedemikian besat celahnya sehingga air yang mengalir di sekelilingnya memancar keluar dengan deras. Bukankah "ada batu yang mengalir sungai-sungai darinya dan di antaranya sungguh ada yang

⁵⁹¹ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. 9..., hal. 80.

terbelah lalu keluarlah mata air darinya?"⁵⁹² seperti itulah jika hati manusia yang telah buta sehingga menjadi kaku dan keras dan tidak dapat menerima segala nasihat yang baik.

- d. Surat Fushshilat/41 ayat 5 menyatakan adanya pengakuan dari orang yang tidakmengindahkan petunjuk agama bahwa hati mereka tertutup dan telinga mereka tersumbat.

وَقَالُوا فَلَوْنَا فِيْ اَكِنَّةٍ مِّمَّا تَدْعُوْنَآ اِلَيْهِ وَفِيْ اٰذَانِنَا وَقْرٌ وَمِّنْ بَيْنِنَا وَبَيْنِكَ حِجَابٌ فَاَعْمَلْ اِنَّا عَمِلُوْنَ ﴿٥﴾

Dan mereka berkata, "Hati kami sudah tertutup dari apa yang engkau seru kami kepadanya dan telinga kami sudah tersumbat, dan di antara kami dan engkau ada dinding, karena itu lakukanlah (sesuai kehendakmu), sesungguhnya kami akan melakukan (sesuai kehendak kami)."

- e. Hadis Nabi Muhammad Saw menyatakan bahwa di dalam tubuh manusia ada segumpal daging, bilaia baik baiklah seluruh tubuh, dan bila ia rusak , rusak pulalah seluruh tubuh. Segumpal daging itu adalah hati.

عَنْ أَبِي عَبْدِ اللَّهِ التُّعْمَانِ بْنِ بَشِيرٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ: إِنَّ الْخَلَآلَ بَيْنَ وَإِنَّ الْحَرَامَ بَيْنَ وَبَيْنَهُمَا أُمُورٌ مُّشْتَبِهَاتٌ لَا يَعْلَمُهَا كَثِيرٌ مِّنَ النَّاسِ، فَمَنْ اتَّقَى الشُّبُهَاتِ فَقَدْ اسْتَبْرَأَ لِدِينِهِ وَعِرْضِهِ، وَمَنْ وَقَعَ فِي الشُّبُهَاتِ وَقَعَ فِي الْحَرَامِ كَالرَّاعِي يَرْعَى حَوْلَ الْحِمَى يُوشِكُ أَنْ يَقَعَ فِيهِ. أَلَا وَإِنَّ لِكُلِّ مَلِكٍ حِمًى. أَلَا وَإِنَّ حِمَى اللَّهِ مَحَارِمُهُ، أَلَا وَإِنَّ فِي الْجَسَدِ مُضْغَةً إِذَا صَلَحَتْ صَلَحَ الْجَسَدُ كُلُّهُ وَإِذَا فَسَدَتْ فَسَدَ الْجَسَدُ كُلُّهُ أَلَا وَهِيَ الْقَلْبُ ﴿رَوَاهُ الْبُخَارِيُّ وَمُسْلِمٌ﴾

Dari Abu 'Abdillah Nu'man bin Basyir radhiyallahu 'anhu, ia berkata: Aku mendengar Rasulullah shallallahu 'alaihi wa sallam bersabda: "Sesungguhnya perkara yang halal itu telah jelas dan perkara yang haram itu telah jelas. Dan di antara keduanya terdapat perkara-perkara yang (samar), tidak diketahui oleh mayoritas manusia. Barang siapa yang menjaga diri dari perkara-perkara samar tersebut, maka dia telah

⁵⁹² M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. 2..., hal. 234.

menjaga kesucian agama dan kehormatannya. Barang siapa terjatuh ke dalam perkara syubhat, maka dia telah terjatuh kepada perkara haram, seperti seorang penggembala yang menggembalakan ternaknya di sekitar daerah larangan (hima), dikhawatirkan dia akan masuk ke dalamnya. Ketahuilah, bahwa setiap raja itu mempunyai hima, ketahuilah bahwa hima Allah subhanahu wa ta'ala adalah segala yang Allah subhanahu wa ta'ala haramkan. Ketahuilah bahwa dalam tubuh manusia terdapat sepotong daging. Apabila daging tersebut baik maka baik pula seluruh tubuhnya dan apabila daging tersebut rusak maka rusak pula seluruh tubuhnya. Ketahuilah segumpal daging tersebut adalah kalbu (hati). (HR. Bukhari no. 52 dan Muslim no. 1599).

- f. Hadis Nabi Muhammad Saw menyatakan bahwa bila manusia berbuat dosa tumbuhlah bintik-bintikhitam di hatinya. Bila dosanya bertambah, maka bertambah pulalah bintik-bintik hitamtersebut, yang kadang kala sampai menutup seluruh hatinya.⁵⁹³

حَدَّثَنَا هِشَامُ بْنُ عَمَّارٍ حَدَّثَنَا حَاتِمُ بْنُ إِسْمَاعِيلَ وَالْوَلِيدُ بْنُ مُسْلِمٍ قَالَا حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ عَجْلَانَ عَنْ الْقَعْقَاعِ بْنِ حَكِيمٍ عَنْ أَبِي صَالِحٍ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ إِنَّ الْمُؤْمِنَ إِذَا أَذْنَبَ كَانَتْ نُكْتَةٌ سَوْدَاءٌ فِي قَلْبِهِ فَإِنْ تَابَ وَنَزَعَ وَاسْتَعْفَرَ صُفِّلَ قَلْبُهُ فَإِنْ زَادَ زَادَتْ فَذَلِكَ الرَّأْيُ الَّذِي ذَكَرَهُ اللَّهُ فِي كِتَابِهِ كَلَّا بَلْ رَانَ عَلَى قُلُوبِهِمْ مَا كَانُوا يَكْسِبُونَ ﴿١٠٠﴾ رَوَاهُ ابْنُ مَاجَةَ

Telah menceritakan kepada kami Hisyam bin 'Ammar telah menceritakan kepada kami Hatim bin Isma'il dan Walid bin Muslim keduanya berkata; telah menceritakan kepada kami Muhammad bin 'Ajlan dari Al 'Qa'qa' bin Hakim dari Abu Shalih dari Abu Hurairah bahwa Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: "Sesungguhnya apabila seorang mukmin berbuat dosa, maka akan ada titik hitam di dalam hatinya, jika ia bertaubat, meninggalkannya serta meminta ampun maka hatinya akan kembali putih, namun jika ia menambah (dosanya) maka akan bertambah (titik hitam), maka itulah penutup (hati) yang di sebutkan dalam firman Allah dalam kitab-Nya; "Sekali-kali tidak (demikian), Sebenarnya apa yang selalu mereka usahakan itu menutupi hati mereka." (HR. Ibnu Majah)

⁵⁹³ Husnaini A. *Keseimbangan IQ, EQ, dan SQ dalam Perspektis Islam*, ...hal. 101.

Mengacu kepada ayat dan hadis di atas dapat disimpulkan bahwa EQ berkaitan erat dengan kehidupan keagamaan. Apabila petunjuk agama dijadikan panduan kehidupan, maka akan berdampak positif terhadap kecerdasan emosional. Selain IQ dan EQ, adalagi kecerdasan yang disinyalisasi menjadi kecerdasan tertinggi dan merupakan “Prima Causa” dari IQ dan EQ, yaitu SQ (spiritual Quotien).⁵⁹⁴ Dikatakan demikian karena SQ menunjuk pada kondisi pusat-diri atau kecerdasan jiwa yang mampu memahami makna dan nilai dalam kehidupan ini secara holistik (utuh). Menurut Zohar dan Marshall kecerdasan spiritual adalah kecerdasan untuk menghadapi persoalan makna yaitu kecerdasan untuk menempatkan perilaku dan hidup kita dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya, kecerdasan untuk menilai bahwa tindakan atau jalan hidup seseorang lebih bermakna dibanding dengan yang lain. Dapat dikatakan di dalam kecerdasan spiritual inilah terdapat fitrah manusia sebenarnya. Sementara menurut menurut Ary Ginanjar Agustin, kecerdasan Spiritual adalah kemampuan untuk member makna ibadah terhadap setiap perilaku dan kegiatan, melalui langkah-langkah dan pemikiranyang bersifat fitrah, menuju manusia yang seutuhnya (hand, dan memiliki pola pemikiran tauhid(integralistik) serta berprinsip hanya karena Allah.⁵⁹⁵ Suharsono mendefinisikan kecerdasan spiritual adalah suatu kecerdasan yang menghasilkan karya kreatif dalam berbagai kehidupan , karena upayamanusia yang suci bertemu dengan inspirasi Ilahi.⁵⁹⁶

Berdasarkan pada kedua definisi di atas terdapat perbedaan orientasi, Danah Zohar dan Lan Marshall berorientasi kepada nilai-nilai kehidupan duniawi. Menurut mereka kecerdasan spiritual bukanlah dotrinagama yang mengajak manusia untuk cerdas memilih salah satu agama, ia merupakan sebuah konsep yang berhubungan bagaimana seseorang mempunyai kecerdasan dalam mengelola makna-makna, nilai-nilaidan kualitas kehidupanspiritualnya sedangkan Ary Ginanjar dan suharsono berorientasi kepada agama. Menurut mereka, inti dari kecerdasan spiritual adalah pemahaman tentang kedirian manusia itu sendiriyang muaranya menjadi ma’rifat kepada Allah Swt. Sementara perspektif Islam, ma’rifat kepada Allahdinyatakan sebagai puncaknya pengetahuan. Melalui ma’rifah manusia akan mengenal dirinya dandengan mengenai dirinya maka akan mengenal Tuhannya.

Dalam konteks pendidikan Islam tentu pengertian kecerdasan spiritual cenderung kepada pengertian kedua tadi dan kecerdasan spiritual

⁵⁹⁴ Danah Zohar dan Lan Marshall, *SQ Spiritual Intellegence the Ultimate Intelligence*, hal. 16.

⁵⁹⁵ Ary Ginanjar Agustin, *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual Berdasarkan 6 Rukun Iman dan 5 Rukun Islam*, Jakarta: Arga, 2001, hal. 57.

⁵⁹⁶ Suharsono, *Akseslarasi Intelegensi*, Jakarta: Inisiasi Pres, 2004, hal. 222.

itulah yang dikembangkan dalam Islam. Begitu pula sebaliknya, Kecerdasan spiritual adalah kecerdasan untuk menghadapi persoalan makna yakni kecerdasan untuk menempatkan perilaku dan hidup dalam konteks makna yang lebih luas. Kecerdasan untuk menilai bahwa tindakan atau jalan hidup seseorang lebih bermaknadibanding dengan yang lain. Dapat juga dikatakan bahwa kecerdasan spiritual merupakan kemampuan untuk memberi makna ibadah terhadap setiap perilaku dan kegiatan, melalui langkah- langkah dan pemikiran yang bersifat fitrah dalam upaya menggapai kualitas hanif dan ikhlas. SQ adalah suara hati Ilahiyah yang memotivasi seseorang untuk berbuat atau tidak berbuat.

Jika EQ berpusat di hati, maka SQ berpusat pada "hati nurani" (*Fuad/dhamir*). Kebenaran suara *fuad* tidak perlu diragukan Sejak awal kejadiannya, "fuad" telah tunduk kepada perjanjian ketuhanan, sebagaimana diuraikan dalam firman Allah Surat Al-A'râf/7 ayat 172:

وَإِذْ أَخَذَ رَبُّكَ مِنْ بَنِي آدَمَ مِنْ ظُهُورِهِمْ ذُرِّيَّتَهُمْ وَأَشْهَدَهُمْ عَلَى أَنْفُسِهِمْ أَلَسْتُ بِرَبِّكُمْ قَالُوا بَلَى شَهِدْنَا إِنَّ تَقُولُوا يَوْمَ الْقِيَمَةِ إِنَّا كُنَّا عَنْ هَذَا غَافِلِينَ ﴿١٧٢﴾

Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu mengeluarkan dari sulbi (tulang belakang) anak cucu Adam keturunan mereka dan Allah mengambil kesaksian terhadap roh mereka (seraya berfirman), "Bukankah Aku ini Tuhanmu?" Mereka menjawab, "Betul (Engkau Tuhan kami), kami bersaksi." (Kami lakukan yang demikian itu) agar di hari Kiamat kamu tidak mengatakan, "Sesungguhnya ketika itu kami lengah terhadap ini."

Di samping itu, secara eksplisit Allah Swt menyatakan bahwa penciptaan *Fuad/al-Af'idah* selaku komponen utama manusia terjadi pada saat manusia masih dalam rahim ibunya, sebagaimana diuraikan dalam Surat Al-Sajdah/32 ayat 9:

ثُمَّ سَوَّاهُ وَنَفَخَ فِيهِ مِنْ رُوحِهِ ۚ وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ ﴿٩﴾

Kemudian Dia menyempurnakannya dan meniupkan roh (ciptaan)-Nya ke dalam (tubuh)nya dan Dia menjadikan pendengaran, penglihatan dan hati bagimu, (tetapi) sedikit sekali kamu bersyukur.

Kata *sawwāhu* pada ayat di atas berarti menyempurnakannya mengisyaratkan proses lebih lanjut dari kejadian manusia setelah terbentuk organ-organnya. Ini serupa dengan ahsan taqwim. Tahap pertama mengisyaratkan pembentukan organ-organ tubuh secara umum, tahap kedua adalah tahap penghalusan dan penyempurnaan organ-organ itu, dan tahap

ketiga adalah tahapan peniupan ruh Ilahi, yang menjadikan manusia memiliki potensi untuk tampil seimbang, memiliki kecenderungan kepada keadilan atau menjadikanmu adil. Sementara kata *min rūhihi* secara harfiah berarti dari ruh-Nya yakni Ruh Allah, ini bukan berarti ada “bagian” Ilahi yang dianugerahkan kepada manusia. Karena Allah tidak terbagi, tidak juga terdiri dari unsur-unsur. Dia adalah *shamad* tidak terbagi dan tidak berbilang. Penisbahan ruh itu kepada Allah adalah penisbahan pemuliaan dan penghormatan. Ayat ini bagaikan berkata: Dia meniupkan ke dalamnya ruh yang mulia dan terhormat dari (ciptaan)-Nya. Inilah yang dimaksud dengan komponen manusia yang dibawa sejak lahir.⁵⁹⁷

Tentunya ada makna yang tersirat di balik informasi Allah tentang saat penciptaan *fu'ad* karena Allah tidak memberikan informasi yang sama tentang waktu penciptaan akal dan qalbu. Isyarat yang dapat ditangkap dari perbedaan tersebut adalah bahwa kebenaran suara *fu'ad* jauh melampaui kebenaran suara akal dan qalbu. Agar SQ dapat bekerja optimal, maka "fuad" harus sesering mungkin diaktifkan. Manusia dipanggil untuk setiap saat berkomunikasi dengan *fu'ad*-nya Untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu, tanya dulu pendapat fuad/dhamir. Dengan cara demikian maka daya kerja SQ akan optimal, sehingga dapat memandu pola hidup seseorang. Inilah yang dimaksudkan oleh Nabi Muhammad Saw dengansabda beliau “sal dhamiruka” (tanya hati nuranimu). *Fu'ad* ibarat *battery*, yang kalau jarang dipakai maka daya kerjanya akan lemah, malah mungkin tidak dapat bekerja sama sekali. Dalam kaitan ini lah, agama menyeru manusia agar mengagungkan Allah, membersihkan pakaian dan meninggalkan perbuatan dosa. Semuanya itu diperintahkan dalam kerangka optimalisasi daya kerja *fuad* untuk mempertinggi SQ seseorang.

Mengacu kepada paparan di atas, dapat ditegaskan bahwa Islam memberikan apresiasi yang tinggi terhadap SQ. Tinggal bagaimana manusia memelihara SQ-nya agar dapat berfungsi optimal. Sebagai perbandingan ada baiknya penulis mengambil contoh berikut: "Apabila kita lupa sesuatu, bukan berarti hal yang terlupakan itu telah hilang dari tempat penyimpanannya, melainkan karena sistem untuk mengakses ke tempat penyimpanan memori tersebut sudah lemah. Akses ke tempat penyimpanan akan kembali kuat bila sering dipergunakan". Begitu pula sebaliknya. Demikian juga halnya dengan SQ, jika sistem untuk mengaksesnya sering dipergunakan, maka daya kerjanya akan optimal. Allah Swt menjamin kebenaran SQ, karena ia merupakan pancaran sinar Ilahiyah, sebagaimana diuraikan dalam firman Allah Swt Surat Al-Najm/53 ayat 11

⁵⁹⁷ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. 11..., hal. 185.

مَا كَذَبَ الْفُؤَادُ مَا رَأَى ﴿١١﴾

Hatinya tidak mendustakan apa yang telah dilihatnya.

Penegasan pada ayat di atas, menunjukkan bahwa SQ adalah landasan yang diperlukan untuk memfungsikan IQ dan EQ secara efektif. Bahkan SQ merupakan kecerdasan tertinggi.⁵⁹⁸ Membudayakan (*Organizational Culture*) model kepemimpinan (*Transforming Leadership*) melalui hati yang ditanamkan dan di infiltrasikan melalui Al-Qur'an untuk pemahaman kepada bawahan, ini merupakan langkah pertama yang penulis maksud dengan *Qur'anic Transformational Leadership* (Kepemimpinan Transformational berbasis Al-qur'an).

C. Menjadi Pemimpin Madrasah Bermutu

Dalam Islam, konsep kepemimpinan diyakini mempunyai nilai yang khas dari sekedar kepengikutan bawahan dan pencapaian tujuan organisasi. Ada nilai transendental yang diperjuangkan dalam kepemimpinan islami dalam organisasi apapun. Nilai-nilai tersebut menjadi pijakan dalam melakukan aktivitas kepemimpinan. Rahman,⁵⁹⁹ menyatakan bahwa kepemimpinan Islami adalah upaya mengungkap kepribadian Muhammad Saw dalam menjalankan kepemimpinan. Berdasarkan temuannya, ada beberapa nilai yang menjadikan kepemimpinan Nabi Muhammad Saw sukses, yaitu: 1) Mutu kepemimpinan; 2) Keberanian dan ketegasan; 3) pengendalian diri; 4) Kesabaran dan daya tahan; 5) Keadilan dan persamaan; 6) Kepribadian; dan 7) Kebenaran dan kemuliaan tujuan. Nilai-nilai tersebut dicontohkan langsung, sekaligus menjadi teladan pengikutnya, sehingga menimbulkan kepatuhan dan kepengikutan secara sukarela.

Menurut Al-Buraey,⁶⁰⁰ konsep kepemimpinan islami memang memiliki kekhasan dibandingkan dengan mazhab pemikiran perilaku dan model hubungan antar manusia. Perbedaan tersebut diklasifikasikannya pada beberapa aspek, meliputi definisi, kualifikasi, sasaran, gaya, tingkah laku, tanggungjawab, tidak berat sebelah, dan harapan kelompok. Kepemimpinan Islami dipandang sebagai sesuatu yang bukan diinginkan secara pribadi, tetapi lebih dipandang sebagai kebutuhan tatanan sosial. Al-Qur'an telah menjelaskan bahwa definisi kepemimpinan sebagai bukan sesuatu yang sembarang atau sekedar senda gurau, tetapi lebih sebagai kewenangan yang

⁵⁹⁸ Ary Ginanjar Agustin, *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual Berdasarkan 6 Rukun Iman dan 5 Rukun Islam...*, hal. 57.

⁵⁹⁹ Afzalur Rahman, *Nabi Muhammad sebagai Seorang Pemimpin Militer*, Jakarta: Rajawali Press, 1991, hal. 62-77.

⁶⁰⁰ Muhammad Abdullah al-Buraey, *Islam Landasan Alternatif Administrasi Pembangunan*, Jakarta: Rajawali Press, 1986, hal. 374-380.

dilaksanakan oleh pribadi yang amat dekat dengan prinsip-prinsip yang digariskan Al-Qur'an, seperti diuraikan dalam Surat Al-Nisâ'/4: 59; Surat Al-Kahfi/18: 28; Surat Al-Hajj/22: 41.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

Wahai orang-orang yang beriman! Taatilah Allah dan taatilah Rasul (Muhammad), dan Ulil Amri (pemegang kekuasaan) di antara kamu. Kemudian, jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.

Menurut Quraish Shihab, ayat di atas memerintahkan kaum mukminin agar menaati putusan hukum dari siapa pun yang berwewenang menetapkan hukum. Secara berurut dinyatakan-Nya; Wahai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dalam perintah-perintah-Nya yang tercantum dalam Al-Qur'an dan taatilah Rasul-Nya, yakni Muhammad saw dalam segala macam perintahnya, baik perintah melakukan sesuatu, maupun perintah untuk tidak melakukannya, sebagaimana tercantum dalam sunnahnya yang sahih, dan perkenankan juga perintah *ulil amri*, yakni yang berwewenang menangani urusan-urusan kamu, selama mereka merupakan bagian di antara kamu wahai orang-orang mukmin, dan selama perintahnya tidak bertentangan dengan perintah Allah atau perintah Rasul-Nya.⁶⁰¹ Disinilah fungsi pemimpin madrasah yang bermutu agar menjadikan ayat ini sebagai pegangan kepemimpinannya. Bukan tidak mungkin dibanyak hal akan terjadi perbedaan dan pertentangan, jika tidak ditemukan pemecahannya, pemimpin yang bermutu wajib mengimplementasikan ayat ini pada setiap pola kepemimpinannya.

Dalam Surat Al-Kahfi/18 ayat 28 Allah Swt juga berfirman:

وَاصْبِرْ نَفْسَكَ مَعَ الَّذِينَ يَدْعُونَ رَبَّهُمْ بِالْغَدْوَةِ وَالْعَصِيِّ يُرِيدُونَ وَجْهَهُ ۖ وَلَا تَعْدُ عَيْنُكَ عَنْهُمْ تُرِيدُ زِينَةَ الدُّنْيَا وَلَا تُطِيعْ مَنْ أَغْوَيْنَا فَلَبَهُ ۖ عَنْ دِكْرِنَا وَاتَّبَعَ هَوَاهُ وَكَانَ أَمْرُهُ ۖ فُرْطًا ﴿٢٨﴾

⁶⁰¹ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. 2, hal. 483.

Dan bersabarlah engkau (Muhammad) bersama orang yang menyeru Tuhannya pada pagi dan senja hari dengan mengharap keridaan-Nya; dan janganlah kedua matamu berpaling dari mereka (karena) mengharapkan perhiasan kehidupan dunia; dan janganlah engkau mengikuti orang yang hatinya telah Kami lalaikan dari mengingat Kami, serta menurut keinginan mereka dan keadaannya sudah melewati batas.

Dalam pandangan Quraish Shihab, ayat ini meletakkan pandangan Al-Qur'an tentang nilai-nilai yang harus dijunjung tinggi dan dipertahankan serta menjadi dasar dalam interaksi manusia. Nilai hakiki bukanlah pada harta, kedudukan atau kekuasaan. Bukan juga kenyamanan hidup duniawi dan hiasannya, tetapi ia adalah nilai Ketuhanan Yang Maha Esa, yang menghiasi jiwa dan mewarnai aktivitas manusia. Implikasinya adalah tidak ada perbedaan dalam pandangan dan perlakuan antara yang kaya dan yang miskin, dari segi kekayaan atau kemiskinannya. Tolok ukur perbedaan adalah nilai-nilai Ilahiah, dan karena itu juga jika si kaya tidak menghiasi diri dengan nilai-nilai tersebut, maka kekayaannya tidak dapat mempengaruhi sikap terhadapnya. Sebaliknya pun, si miskin jika menghiasi diri dengan nilai-nilai Ilahi, maka ia harus diperlakukan secara wajar, bahkan ayat di atas menuntut beliau melaksanakan diri dan bersabar menemani, mengajar dan membimbing mereka.⁶⁰²

Ayat ini juga sama sekali tidak dapat dipahami bahwa Islam menolak perhiasan duniawi dan menghalangi umatnya menikmati kelezatannya. Ia hanya mengingatkan agar jangan sampai hal tersebut melalaikan. Peringatan ini perlu, karena daya tarik bumi amat kuat. Jika demikian, silahkan menikmatinya, akan tetapi itu harus disertai dengan mengingat Allah serta mensyukuri nikmat-Nya. Jika dikaitkan dengan pola kepemimpinan di madrasah, dapat dipahami bahwa pemimpin madrasah seharusnya bersifat egaliter, *teposeliro*, tidak memihak individu atau kelompok berdasarkan stratifikasi sosialnya di masyarakat.

Begitu juga dalam Surat Al-Hajj/22 ayat 41 Allah Swt berfirman:

الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۚ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ ﴿٤١﴾

(Yaitu) orang-orang yang jika Kami beri kedudukan di bumi, mereka melaksanakan salat, menunaikan zakat, dan menyuruh berbuat yang makruf dan mencegah dari yang mungkar; dan kepada Allah-lah kembali segala urusan.

⁶⁰² M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. 8..., hal. 51.

Berdasarkan pada keterangan beberapa ayat di atas, dapat dipahami bahwa kepemimpinan Islam bukan sekedar kemampuan individu untuk mempengaruhi seseorang agar bersedia melakukan aktivitas, tetapi lebih dari itu, yaitu kemampuan tersebut harus diiringi dengan karakteristik individu yang dekat dengan prinsip-prinsip Islam, sehingga kewenangan yang dimilikinya mempunyai efek yang kuat dari bawah. Islam tidak menuntut kepatuhan kepada individu yang memimpin yang tidak memegang prinsip-prinsip Islam. Oleh karena itu, kemampuan kepemimpinan tanpa kewenangan kepemimpinan tidak akan dapat mencapai tujuan kepemimpinan.

Agar visi kepemimpinan dapat tercapai, seorang pemimpin Pendidikan Islam perlu memiliki keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi, dan keterampilan teknik. Keterampilan konseptual dipandang sebagai keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi. Keterampilan manusiawi yaitu keterampilan untuk bekerjasama, memotivasi, dan memimpin, sedangkan keterampilan teknik ialah keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Untuk memiliki keterampilan tersebut, pemimpin madrasah secara sadar untuk terbuka bersedia: 1) Senantiasa belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari carakerja guru dan tenaga pendidikan lainnya; 2) Melakukan observasi kegiatan manajemen secara terencana; 3) Membaca berbagai hal yang berkaitan dengan kegiatan yang sedang dilaksanakan; 4) Memanfaatkan hasil-hasil penelitian oranglain; 5) Berpikir untuk masa yang akan datang; dan 6) Merumuskan ide-ide yang dapat diujicobakan.⁶⁰³

Keberhasilan kepemimpinan Islami dalam manajemen pendidikan Islam akan membawa pemberdayaan dan peningkatan mutu madrasah. Nilai-nilai dasar kepemimpinan Islami di atas, perlu dijadikan rambu-rambu dalam pengambilan keputusan pendidikan yang ditetapkan. Dengan berdasarkan prinsip-prinsip kepemimpinan Islami tersebut, kepemimpinan yang dijalankan akan senantiasa mendapat pancaran cahaya bimbingan dan pertolongan dari Allah Swt sehingga akan berhasil mendapatkan kepatuhan bawahan dan ridho-Nya dalam mengembangkan madrasah yang bermutu dan siap bersaing menghadapi tantangan global.

Efektivitas kinerja organisasi tidak lepas dari peran seorang pemimpin dalam organisasi tersebut. Kepemimpinan menurut beberapa ahli didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok anggota agar bekerja untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

⁶⁰³ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002, hal. 36.

Kepemimpinan transformasional diperlukan untuk menjawab tantangan perubahan yang terjadi pada saat ini. Perubahan yang terjadi akibat adanya kemajuan di berbagai bidang kehidupan manusia, tidak terkecuali perubahan pada kebutuhan individu, yaitu individu yang ingin mengaktualisasikan dirinya, yang berdampak pada bentuk pelayanan dan penghargaan terhadap individu tersebut. Kepemimpinan transformasional tidak saja memperhatikan kebutuhan untuk aktualisasi diri dan penghargaan, tetapi menumbuhkan kesadaran bagi para pemimpin untuk melakukan yang terbaik dalam menjalankan roda kepemimpinan dengan lebih memperhatikan faktor manusia, kinerjanya, dan pertumbuhan dari organisasinya.

Berkaitan dengan upaya peningkatan kinerja organisasi pendidikan terutama organisasi madrasah, seorang pemimpin yang dalam hal ini adalah kepala madrasah perlu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional agar setiap perubahan dalam organisasi yang dipimpinnya dapat terwujud dengan efektif. Dalam implementasinya, kepemimpinan kepala madrasah secara transformasional akan mendorong tumbuhnya perilaku individu yang dipimpinnya ke arah perubahan yang diinginkan. Untuk itu, kepala madrasah dapat menerapkan hal-hal berikut ini dalam rangka meningkatkan kinerja organisasinya, antara lain:⁶⁰⁴

- a. Menetapkan tujuan, visi dan misi yang jelas, juga berusaha menentukan prioritas dan standar kerja bagi para guru dan karyawan.
- b. Mengidentifikasi dirinya sebagai agen pembaharuan. Kepala madrasah memiliki sifat cepat tanggap terhadap perubahan lingkungan yang terjadi saat ini dan selalu berusaha mengikuti perubahan tersebut dengan memberikan tuntunan mengenai langkah pelaksanaan kerja dan memotivasi guru dan karyawan dalam aplikasi perubahan tersebut.
- c. Membuat kebijakan-kebijakan baru untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan, walaupun kadang kebijakan tersebut tidak selalu didukung oleh para guru dan karyawan. Akan tetapi kepala madrasah selalu berusaha meyakinkan kepada seluruh staf madrasah akan arti pentingnya perubahan tersebut bagi peningkatan kinerja organisasi madrasah yang dipimpinnya. Jadi, dalam hal ini seorang kepala madrasah dituntut untuk memiliki sifat pemberani.
- d. Mempercayai para guru dan karyawan dalam pelaksanaan tugas masing-masing. Hal ini dimaksudkan untuk membangun rasa percaya diri dari para stafnya sehingga tidak ada perasaan tidak mampu untuk menyelesaikan tugasnya. Kepala madrasah berusaha mempertinggi probabilitas keberhasilan yang subjektif.

⁶⁰⁴ Mukhtar, "Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SMP Negeri di Kecamatan Masjid Raya Kabupaten Aceh Besar", dalam *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan*, Vol. 3, No. 3, Tahun 2015

- e. Melakukan peran kepemimpinannya atas dasar sistem nilai, sehingga bukan atas dasar kepentingan individu maupun atas dasar desakan dari pihak luar.
- f. Mempertinggi nilai kebenaran bawahan. Dalam hal ini, kepala madrasah berupaya untuk memperluas kebutuhan guru dan karyawan, mengangkat nuansa kebutuhan para stafnya ke tingkatan yang lebih tinggi pada hierarki motivasi, dan mentransformasikan perhatian kebutuhan guru dan karyawan.
- g. Mengatasi situasi yang rumit maupun penolakan terhadap perubahan itu sendiri. Kepala madrasah berupaya untuk mengatasi permasalahan dan penolakan stafnya terhadap perubahan dengan membangun komitmen total secara sukarela terhadap tujuan dan nilai-nilai bersama.

Melalui berbagai upaya tersebut diharapkan para staf (guru dan karyawan) dapat mempersembahkan kinerja melebihi apa yang diharapkan organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional kepala madrasah tersebut tentunya juga akan berdampak pada perkembangan kinerja organisasi madrasah yang dipimpinnya, antara lain dengan memberikan kontribusi pada inisiatif restrukturisasi yang menurut para guru hal tersebut memberi sumbangsih pada perkembangan belajar peserta didik misalnya melalui metode pembelajaran. Disamping itu, juga berdampak pada perkembangan kultur organisasi madrasah secara keseluruhan. Kultur organisasi dalam hal ini meliputi ranah berpikir, afektif, dan motorik yang terjadi pada kehidupan madrasah untuk perbaikan proses belajar dan peningkatan mutu belajar peserta didik.

Dalam penerapan gaya kepemimpinan transformasional ini memang tidaklah mudah. Hal ini disebabkan adanya beberapa hambatan, misalnya saat ini organisasi madrasah masih digerakkan oleh kekuatan birokrasi yang sangat kental, dan belum berdasar atas kesadaran bersama. Hal ini berakibat masih banyak guru dan karyawan yang belum mempunyai kesadaran untuk melakukan perubahan dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.⁶⁰⁵ Selain itu, hambatan yang berkaitan dengan pengangkatan kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan belum memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk dapat melakukan perubahan serta kepala madrasah yang sudah ada sering kali kurang mendapatkan pelatihan yang intensif sehingga kreativitasnya sangat terbatas untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Empat dimensi (4I) dalam penerapan kepemimpinan transformasional harus menjadi dasar pemikiran dalam implementasinya. *Idialized influence*, yang dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang yang dipimpinnya. Hal ini

⁶⁰⁵ Chaerul Rofik, "Kepemimpinan Transformasional dalam Lembaga Pendidikan Madrasah", dalam *JPA*, Vol. 20, No. 2, Tahun 2019, hal. 203-226.

mengandung makna bahwa kepala madrasah dan para staf saling berbagi resiko melalui pertimbangan kebutuhan para staf di atas kebutuhan pribadi dan perilaku moral secara etis. *Inspirational motivation*, tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan staf dan memperhatikan makna pekerjaan tersebut bagi para staf. Hal ini mengandung makna bahwa kepala madrasah menunjukkan atau mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi madrasah melalui perilaku yang dapat diobservasi para staf (guru dan karyawan). Kepala madrasah berperan sebagai motivator yang bersemangat untuk terus membangkitkan antusiasme dan optimisme guru dan karyawan. *Intellectual stimulation*, yaitu pemimpin yang mempraktikkan inovasi-inovasi. Sikap dan perilaku kepemimpinannya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual. Ia mampu menerjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif. Hal ini mengandung makna bahwa kepala madrasah sebagai intelektual, senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari para stafnya dan tidak lupa selalu mendorong staf mempelajari dan mempraktikkan pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan. *Individualized consideration*, yaitu pemimpin merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan staf.

Dalam hal ini, kepala madrasah senantiasa memperhatikan kebutuhan-kebutuhan dari para stafnya, serta melibatkan mereka dalam suatu pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Mengacu pada pendapat tersebut, kepemimpinan transformasional dapat dipandang secara makro dan mikro. Jika dipandang secara mikro, kepemimpinan transformasional merupakan proses mempengaruhi antar individu dalam organisasi, sementara secara makro kepemimpinan transformasional merupakan proses memobilisasi kekuatan untuk mengubah sistem sosial dan mereformasikelembagaan.⁶⁰⁶ Nilai-nilai dasar yang terpenting dan dijunjung tinggi pemimpin adalah segala-galanya dan dapat dijadikan rujukan untuk dijadikan nilai dasar organisasi yang dijunjung tinggi oleh seorang staf dalam mewujudkan visi organisasi. Seorang transformasional adalah seorang yang memiliki keahlian diagnosis, selalu mencurahkan waktu dan perhatian dalam upaya untuk memecahkan masalah dari berbagai aspek.⁶⁰⁷

Kepemimpinan transformasional kepala madrasah merupakan ujung tombak dan kemudi bagi jalannya lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan

⁶⁰⁶ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership: Menuju Madrasah Efektif...*, hal. 80.

⁶⁰⁷ Bashori, "Kepemimpinan Transformasional Kyai Pada Lembaga Pendidikan Islam", dalam *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 3, No. 2, Tahun 2019, hal. 73-84

tanpa memiliki pemimpin yang adaptif dan kreatif, menyebabkan kurang optimalnya lembaga pendidikan, bahkan dapat mengalami kemunduran. Kepemimpinan transformasional pada dasarnya antara pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Pemimpin berwawasan jauh ke depan, dan berupaya memperbaiki serta mengembangkan organisasi untuk masa kini dan mendatang.⁶⁰⁸

Penerapan kepemimpinan transformasional sangat potensial dalam membangun komitmen yang tinggi pada diri guru pada kinerja sehingga dapat terjadi perubahan yang berarti dalam madrasah. Kepemimpinan transformasional juga akan mempermudah usaha mempercepat pertumbuhan kapasitas guru dalam mengembangkan diri untuk merespons secara positif agenda reformasi madrasah tersebut. Kepemimpinan transformasional mendorong ke arah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi bersama, pendistribusian wewenang, dan membangun kultur organisasi madrasah.

Proses mendidik menjadi manusia pembelajar berkaitan erat dengan proses kemanusiaan dan pemanusiaan (humanisasi). Di sinilah esensi dan eksistensi dari Pendidikan. Lembaga madrasah bukan saja wahana proses pendidikan, tetapi menjadi organisasi pembelajar. Peter Senge, mengemukakan bahwa organisasi belajar sebagai suatu disiplin untuk mengembangkan potensi kapabilitas individu dalam organisasi dengan kemampuan: berpikir sistem, penguasaan pribadi, pola mental, visi bersama dan belajar beregu. Sejalan dengan itu, komunitas pendidikan dan madrasah harus menjadi manusia pembelajar, manusia belajar untuk belajar (*learning to learn*) atau belajar bagaimana belajar (*learning how to learn*).⁶⁰⁹

Madrasah sebagai komunitas pembelajar perlu memiliki kemampuan untuk membuat perubahan dan melakukan pergeseran kinerja dari format lama ke format baru. Lebih khusus dinyatakan bahwa kepemimpinan di madrasah mempunyai penekanan pada pentingnya posisi kepemimpinan kepala madrasah untuk meningkatkan kualitas dan keefektifan madrasah. Kepemimpinan transformasional dalam implementasinya perlu memperhatikan prinsip-prinsip berikut:

- a. Simplikasi, kemampuan dan keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan transformasional;
- b. Motivasi, kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah ditetapkan;
- c. Fasilitasi, kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi pertumbuhan dan perkembangan organisasi;

⁶⁰⁸ Iwa Kuswaeri, "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah", dalam *Jurnal TARBAWI*, Vol. 2. No. 2, Tahun 2016, hal. 1-13.

⁶⁰⁹ Prawiradilaga dan Siregar, *Mozaik Teknolohi Pendidikan*, Jakarta: Kencana, 2004, hal. 136-139.

- d. Inovasi, kemampuan untuk berani dan bertanggung-jawab melakukan suatu perubahan-perubahan secara baru;
- e. Mobilitas, yaitu pengerahan semua sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi;
- f. Tekad, yaitu tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan mengembangkan disiplin spiritualitas, emosi dan fisik serta komitmen.⁶¹⁰

Perubahan-perubahan dalam madrasah menjadi komunitas pembelajar ditentukan oleh kepala madrasah. Kepala madrasah yang menerapkan kepemimpinan transformasional sangat efektif dalam mendukung perubahan. Para pimpinan madrasah khususnya dalam kapasitasnya menjalankan fungsi kekepala madrasah (*school principalship*), sangat berperan penting, terutama dalam dua hal. *Pertama*, mengkonseptualisasikan visi untuk perubahan; *Kedua*, memiliki pengetahuan, keterampilan dan pemahaman untuk mentransformasikan visi menjadi etos dan kultur madrasah ke dalam aksi nyata.⁶¹¹

Beberapa prinsip yang perlu diperhatikan oleh kepala madrasah dalam menerapkan kepemimpinan transformasional, yakni:

- a. Menjadi pribadi yang dapat diteladani, dipercaya, dihormati, menjadi panutan oleh para guru dan karyawannya. Mampu mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan madrasah;
- b. Memotivasi seluruh guru dan karyawan untuk memiliki komitmen terhadap visi organisasi dan mendukung semangat team dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan di madrasah;
- c. Menumbuhkan kreativitas dan inovasi di kalangan guru dan karyawan dengan mengembangkan pemikiran kritis dan pemecahan masalah untuk menjadikan madrasah ke arah yang lebih baik;
- d. Mampu bertindak sebagai pelatih dan penasihat sekaligus pemberdaya bagipara guru dan karyawannya.

Selain itu, dalam mengimplementasikan kepemimpinan transformasional kepala madrasah perlu memiliki kemampuan tertentu, yakni: menjadi teladan dan panutan, memotivasi, menumbuhkan kreativitas dan inovasi, bertindak sebagai pelatih dan penasihat bagipara guru dan karyawan untuk memiliki komitmen yang tinggi terhadap madrasah. Kemampuan untuk memaknai, memampukan, memberdayakan, dan mendorongpara guru dan karyawan merupakan kualitas kepemimpinan

⁶¹⁰ M. Wijaya, "Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Outcomes Peserta Didik", dalam *Jurnal Pendidikan Penarbur*, No. 05, Vol. IV, Tahun, 2005, hal. 123.

⁶¹¹ Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar, Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003, hal. 74-75.

transformasional yang dapat diterapkan dalam madrasah. Dengan demikian, kiranya akan terjadi perubahan yang lebih bermakna dalam madrasah.⁶¹²

Kepala madrasah juga harus senantiasa memperhatikan kebutuhan bawahan dengan berusaha menciptakan suasana saling percaya dan mempercayai, berusaha menciptakan saling menghargai, simpati terhadap sikap bawahan, memiliki sifat bersahabat, menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lain, dengan mengutamakan pengarahan diri, selain itu tumbuh pula rasa respek dan hormat diri dari bawahan kepada pimpinannya, sehingga apa yang menjadi tugas merupakan hasil keputusan bersama dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Melalui sikap seperti itu pemimpin kepala madrasah membuka otonomi terhadap guru yang seluas-luasnya untuk meningkatkan mutu pendidikan. Kepala madrasah telah menjalankan tugasnya dengan baik yaitu memberikan dorongan kepada guru-guru agar aktif bekerja menurut prosedur dan metode tertentu, sehingga pekerjaan itu berjalan dengan lancar dan mencapai sasaran yaitu meningkatkan mutu pendidikan.

Kepemimpinan transformasional sebagaimana diterapkan kepala madrasah, menurut Roqib,⁶¹³ juga menjadi dasar dari format dan desain pendidikan profetik, yang memanfaatkan dasar pengembangan pendidikan yang digerakkan melalui penguatan pada aspek-aspek subjektif atau objektif kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Dengan kata lain, kepala madrasah dapat melakukan penguatan dengan memberikan stimulus, penghargaan setinggi-tingginya pada bawahan untuk dapat memotivasi bawahan lebih berprestasi sebagai wujud penghargaan dari tingkah laku, keyakinan, dan sikapnya. Karena perubahan pada aspek subjektif bawahan, dapat mendorong perubahan aspek objektif sebagai konsekuensi logis dari perubahan aspek subjektif. Dengan perubahan kedua aspek tersebut memungkinkan terwujudnya nilai-nilai profetik dan pendidikan berkembang dengan baik.⁶¹⁴

Seorang kepala madrasah dapat dikatakan menerapkan kepemimpinan transformasional, jika ia mampu menjalankan tugas pokok dan fungsi mengubah energi yang ada di dalam diri guru dari potensial menjadi aktual dan dari minimal menjadi maksimal. Pemimpin transformasional adalah seorang diagnosis handal. Oleh karena itu, kepala madrasah harus beradaptasi secara terus-menerus dan selalu siap dengan perubahan yang sedang terjadi maupun yang akan terjadi. Fokus pada

⁶¹² Ahmad Fauzi, "Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Lembaga Pendidikan Islam", dalam *Nidhomul Haq*, Vol 2 No. 2, Tahun 2017, hal. 53-64.

⁶¹³ Moh. Roqib, *Filsafat Pendidikan Profetik: Pendidikan Islam Integratif dalam Perspektif Kenabian Muhammad*, Purwokerto: Pesma An-Najah Press, 2016, hal 170.

⁶¹⁴ Moh. Roqib, *Filsafat Pendidikan Profetik: Pendidikan Islam Integratif dalam Perspektif Kenabian Muhammad...*, hal. 171.

perubahan bukan berarti tindakan pemimpin transformasional tidak konsisten. Pemimpin yang transformaf adalah pemimpin yang konsisten tetapi tidak untuk berbagai upaya yang menghalangi proses penemuan metode-metode baru.⁶¹⁵

Dengan kepemimpinan transformasional tidak hanya potensi diri pribadi kepala madrasah sendiri yang dapat dioptimalkan, melainkan juga dapat mengakses sumber-sumber dari luar (guru, karyawan serta masyarakat). Kemampuan mengakses sumber dari luar hanya mungkin terjadi jika madrasah dan komunitasnya menjadi organisasi yang terbuka. Keterbukaan itu bisa dilihat dari seberapa instansi tersebut menerima masukan dari luar sekaligus melakukan respon terhadap perubahan secara terus menerus.⁶¹⁶ Perubahan yang dimaksud adalah perubahan secara bertahap menuju budaya pendidikan yang ideal atau paling tidak sesuai dengan apa yang dikehendaki. Pendidikan yang ideal ini tercermin pada kebutuhan para peserta didiknya, jika kebutuhan individu masing-masing mereka belum terpenuhi maka institusi tersebut belum bisa dikatakan ideal.

Kepemimpinan pada hakikatnya adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Dalam kegiatannya, pemimpin memiliki kekuasaan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya sehubungan dengan pelaksanaan tugas-tugasnya. Kepemimpinan pendidikan yang diperlukan saat ini adalah kepemimpinan yang didasarkan pada nilai-nilai budaya dan agama, serta mampu mengantisipasi perubahan yang terjadi dalam dunia pendidikan khususnya dan umumnya ataskemajuan yang diraih di luar sistem madrasah.

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang dianggap paling efektif untuk diterapkan pada organisasi madrasah terutama dalam meningkatkan kinerja organisasi, dimana gaya kepemimpinan ini memiliki makna mengubah sesuatu ke dalam bentuk lain, dengan kata lain mampu melakukan perubahan. Satu hal yang menjadi catatan bahwa kepemimpinan transformasional tersebut bukan satu-satunya gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan dalam organisasi pendidikan yang selalu mengalami perubahan. Masih ada beberapa gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan antara gaya kepemimpinan situasional, kepemimpinan visioner, kepemimpinan transaksional, dan sebagainya.

Implementasi kepemimpinan transformasional dalam lembaga Pendidikan madrasah merujuk pada bagaimana kepala madrasah dapat mengembangkan budaya unggul (*the culture of excellence*) di madrasah.

⁶¹⁵ Bahar Agus Setiawan dan Abd Muhith, *Transformational Leadership*, Jakarta: Grafindo Persada, 2013, hal. 26.

⁶¹⁶ Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*, hal. 74.

Kepala madrasah hendaknya menekankan akan pentingnya membangun budaya yang memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas proses pendidikan di madrasah. Langkah-langkah yang perlu dilakukan seperti, memahami budaya madrasah, komunitas madrasah memahami nilai-nilai keunggulan, elemen-elemen budaya, kualitas, membangun perubahan budaya sesuai tuntutan masyarakat. Dalam kondisi ini, maka kepemimpinan yang dibutuhkan dalam membangun budaya organisasi adalah kepemimpinan yang mencakup kemampuan teknis, manusiawi, dan kependidikan.

D. Pembudayaan dan Pemberdayaan Kepemimpinan Transformasional di Madrasah

Kepemimpinan dalam Islam selalu dikonotasikan kepada pola kepemimpinan Nabi Muhammad Saw dan para sahabatnya. Karena kepemimpinan dalam Islam sebagaimana yang dipraktikkan Nabi Muhammad Saw selalu bersumber pada Al-Qur'an dan hadis. Dalam Al-Qur'an banyak ditemukan ayat yang berkaitan dengan masalah kepemimpinan. Dijelaskan dalam Surat Al-Baqarah/2 ayat 30.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۖ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.” Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, “Sungguh, Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”

Ayat di atas, menggambarkan, bahwa manusia diciptakan salah satunya agar menjadi *khalifah* di muka bumi (pemimpin) namun menjadi pemimpin haruslah berpedoman pada ketentuan-ketentuan yang ada sehingga dapat tercapai tujuan yang ingin dicapainya. Termasuk memperhatikan unsur-unsur dalam suatu kepemimpinan agar terjadi proses transformatif (perubahan).⁶¹⁷ Dari pernyataan di atas dapat dipahami bahwa kepemimpinan adalah suatu proses di mana seorang individu dapat mempengaruhi orang lain atau sekelompok orang lain agar bersedia bekerja sama untuk menggapai tujuan organisasi. Namun, Secara teoritis pernyataan

⁶¹⁷ Rosmala Dewi, “Kinerja Kepala Madrasah: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Konflik Dan Efikasi Diri,” dalam *Jurnal Ilmu Pendidikan*, Vol. 3, Tahun 2012, hal. 78.

tersebut mudah untuk dimengerti dan dipahami, tetapi dalam implementasinya pernyataan tersebut tidaklah semudah yang dibayangkan.

Membudayakan kepemimpinan transformasional pada madrasah adalah sebuah keharusan, sehingga lembaga pendidikan yang baik memiliki impian jauh kedepan pada taraf ideal. Simplikasi, keberhasilan dari kepemimpinan pendidikan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan pendidikan. Dengan demikian kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu menciptakan perubahan yang mendasar dan dilandasi oleh prinsip dan nilai-nilai agama, sistem dan budaya untuk menciptakan inovasi dan kreatifitas pengikutnya dalam rangka mencapai visi yang telah ditetapkan.⁶¹⁸

Beberapa hal yang harus dibudayakan adalah menyatakan visi yang jelas dan menarik para pemimpin transformasional harus memperkuat visi yang ada atau membangun komitmen terhadap sebuah visi baru. Melalui visi yang jelas mengenai apa yang dapat dicapai oleh organisasi atau akan jadi apakah organisasi itu, membantu seseorang untuk memahami tujuan, sasaran, dan prioritas dari sebuah organisasi; *Kedua*, menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai para pemimpin transformasional tidak cukup hanya menyampaikan sebuah visi yang menarik, akan tetapi harus mampu meyakinkan kepada bawahannya bahwa visi itu memungkinkan dan membuat hubungan yang jelas dengan strategi yang dapat dipercaya untuk mencapainya.⁶¹⁹

Bertindak secara rahasia dan optimistis para bawahan akan meyakini sebuah visi apabila pemimpinnya memperlihatkan keyakinan diri dan pendirian serta optimis bahwa kelompok itu akan berhasil dalam mencapai visinya. Berikutnya adalah memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut pemimpin harus memberikan motivasi dan keyakinan kepada bawahan bahwa mereka dapat mencapai visi yang telah ditetapkan, sehingga bawahan sadar dan yakin bahwa mereka dapat memperoleh keberhasilan untuk melakukan sesuatu yang sama sebagaimana dilakukan oleh para pendahulu mereka,⁶²⁰ bahkan bisa lebih baik menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting. Tindakan dramatis dan simbolis terkadang sangat diperlukan untuk menekankan nilai-nilai penting

⁶¹⁸ Betty Yuliani Silalahi, "Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Dan Komitmen Organisasi," dalam *Jurnal Psikologi*, Tahun 2008, hal. 54.

⁶¹⁹ Thomas Stefanus Kaihatu and Wahyu Astjarjo Rini, "Kepemimpinan Transformasional Dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Perilaku Ekstra Peran: Studi Pada Guru-Guru SMU Di Kota Surabaya," dalam *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Tahun 2007, hal. 49-61.61.

⁶²⁰ Sahidillah Nurdin and Acep Rohendi, "Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Komitmen Organisasi," dalam *Jurnal Ecodemica: Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Bisnis*, Tahun 2016, hal. 23.

kepada bawahan, sehingga bawahan mempunyai kesan yang mendalam terhadap tindakan tersebut, yang pada akhirnya mereka akan memahami, mengikuti, dan mengerjakan apa yang menjadi konsep dan idealisme pemimpin.

Begitu pentingnya seorang pemimpin menjadi model/contoh bagi bawahannya manakala pemimpin tersebut mengharapkan agar bawahannya melakukan apa yang menjadi konsep dan harapannya. Sebuah peribahasa mengatakan bahwa “tindakan berbicara lebih keras daripada perkataan”. Perilaku sehari-hari seorang pemimpin selalu disorot oleh bawahannya dan cenderung untuk ditiru atau dijadikan barometer.⁶²¹ Oleh karena itu, pembelajaran yang efektif bagi bawahan agar segera dapat mencontoh dan melakukan visi dan misi pimpinan adalah dengan melihat dan mencontoh perilaku sehari-hari pemimpinnya, serta dapat memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu.

Memberikan kewenangan berarti mendelegasikan kewenangan dan memberikan keleluasaan kepada bawahan untuk melakukan suatu tindakan dalam rangka mencapai visi organisasi, mulai dari tahap perencanaan sampai pengambilan keputusan dan solusi terhadap suatu permasalahan. Dengan demikian, seorang bawahan akan mampu mengembangkan dirinya dan menentukan strategi-strategi tertentu untuk mencapai visi yang telah ditetapkan, meskipun strategi tersebut tidak harus sama dengan strategi yang mungkin diterapkan oleh seorang pimpinan, paling tidak semuanya masih dibawah koridor untuk kepentingan organisasi atau lembaga yang dipimpinnya, bukan untuk kepentingan pribadi bawahan tersebut.⁶²²

Pembudayaan kepemimpinan transformasional tercermin pada Idealisasi Pengaruh (*Idealized Influence*), Idealisasi pengaruh adalah perilaku yang menghasilkan standar perilaku yang tinggi, memberikan wawasan dan kesadaran akan visi, menunjukkan keyakinan, menimbulkan rasa hormat, bangga dan percaya, menumbuhkan komitmen dan unjuk kerja melebihi ekspektasi, dan menegakkan perilaku moral yang etis.⁶²³ Pemimpin yang memiliki idealisasi pengaruh akan menunjukkan perilaku antara lain: mengembangkan kepercayaan bawahan kepada atasan, membuat bawahan berusaha meniru perilaku dan mengidentifikasi diri dengan pemimpinnya,

⁶²¹ Nisvia Rizkyani Adriano and M.M Dr. Romat Saragih, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan,” dalam *Jurnal E-Proceeding of Management*, 2018, hal. 11.

⁶²² Dewi Sartika, “Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keinginan Keluar Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Di Cv. Putra Tama Jaya),” *Management Analysis Journal*, 2014, hal. 23.

⁶²³ Yaakob Daud and Yahya Don, “Budaya Madrasah, Kepemimpinan Transformasional Dan Pencapaian Akademik Pelajar,” dalam *Malaysian Journal of Learning and Instruction*, 2012, hal. 152.

menginspirasi bawahan untuk menerima nilai-nilai, norma-norma, dan prinsip-prinsip bersama, mengembangkan visi bersama, menginspirasi bawahan untuk mewujudkan standar perilaku secara konsisten, mengembangkan budaya dan ideologi organisasi yang sejalan dengan masyarakat pada umumnya, dan menunjukkan rasa tanggung jawab sosial dan jiwa melayani yang sejati.

Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*), motivasi inspirasional adalah sikap yang senantiasa menumbuhkan tantangan, mampu mencapai ekspektasi yang tinggi, mampu membangkitkan antusiasme dan motivasi orang lain, serta mendorong intuisi dan kebaikan pada diri orang lain.⁶²⁴ Pemimpin mampu membangkitkan semangat anggota tim melalui antusiasme dan optimisme. Pemimpin juga memanfaatkan symbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana.

Pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional mampu meningkatkan motivasi dan antusiasme bawahan, membangun kepercayaan diri terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai sasaran kelompok, menginspirasi bawahan untuk mencapai masa depan yang lebih baik, membimbing bawahan untuk mencapai masa depan yang lebih baik, membimbing bawahan mencapai sasaran melalui usaha, pengembangan diri, dan unjuk kerja maksimal, menginspirasi bawahan untuk mengerahkan potensinya secara total, dan mendorong bawahan untuk bekerja lebih dari biasanya.

Konsiderasi Individual (*Individualized Consideration*), konsiderasi individu adalah perilaku yang selalu mendengarkan dengan penuh kepedulian dan memberikan perhatian khusus, dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya.⁶²⁵ Pemimpin transformasional memiliki perhatian khusus terhadap kebutuhan individu dalam pencapaiannya dan pertumbuhan yang mereka harapkan dengan berperilaku sebagai pelatih atau mentor. Bawahan dan rekan kerja dikembangkan secara suksesif dalam meningkatkan potensi yang mereka miliki. Konsiderasi ini sangat mempengaruhi kepuasan bawahan terhadap atasannya dan dapat meningkatkan produktivitas bawahan. Konsiderasi ini memunculkan antara lain dalam bentuk memperlakukan bawahan secara individu dan mengekspresikan penghargaan untuk setiap pekerjaan yang baik.

⁶²⁴ Sartika, "Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keinginan Keluar Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Di Cv. Putra Tama Jaya)." Dalam Jurnal Al-Amin, Vol. 5, No. 2, Tahun 2019, hal. 90-102.

⁶²⁵ Yusuf Rahmat Allolangi, "Kepemimpinan Transformasional Sebagai Kepemimpinan Dakwah," dalam *Jurnal Ilmu Dakwah*, 2012, hal. 231.

Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*), stimulasi intelektual adalah proses meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan, berpikir, dan berimajinasi, serta dalam menetapkan nilai-nilai kepercayaan. Dalam melakukan kontribusi intelektual melalui logika, analisa, dan rasionalitas, pemimpin menggunakan simbol sebagai media sederhana yang dapat diterima oleh pengikutnya.⁶²⁶ Melalui stimulasi intelektual pemimpin transformasional dapat merangsang tumbuhnya inovasi dan cara-cara baru dalam menyelesaikan suatu masalah. Melalui proses stimulasi ini akan terjadi peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan memecahkan masalah, berpikir, dan berimajinasi, juga perubahan dalam nilai-nilai dan kepercayaan mereka. Perubahan ini bukan saja dapat dilihat secara langsung, tetapi juga perubahan jangka panjang yang merupakan lompatan kemampuan konseptual, pemahaman dan ketajaman dalam menilai dan memecahkan masalah.

Dalam lembaga Pendidikan Islam membudayakan kepemimpinan transformasional sebagaimana diuraikan diatas menjadi sebuah keharusan dan pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu melakukan tugasnya dan mampu menjalankan tugas kepemimpinannya diatas tugas pribadinya, hal lain adalah mengawasi kinerja bawahannya dengan sangat bijak. Kesalahan bawaan adalah sebagai cambuk bagi bawahannya dan berprestasi adalah ajang untuk mendapatkan *reward* bagi bawahannya. Ketika hal ideal yang di bahas diatas dilakukan oleh seorang pemimpin maka lembaga tersebut akan mengalami pesat perkembangan pada semua bidang yang di targetkan.

Sebuah Madrasah akan dilihat kemajuan dan gebrakan program yang dimunculkan ke publik. Ada banyak faktor yang kemudian menjadi pemicu kemajuan ini. Salah satu peran utama adalah seorang pemimpin handal yang memiliki kompetensi luar biasa dalam organisasi yang dipimpin tersebut. Membuat organisasi menjadi organisasi yang sungguh-sungguh. Peran utama pemimpin jadi tolok ukur dari keberhasilan organisasi tersebut. Sehingga pemimpin yang memiliki pemikiran jauh ke depan memiliki visi misi yang kuat inilah yang akan mampu mendobrak organisasinya dan menjadi yang terdepan.

Membudayakan kepemimpinan transformasional pada madrasah adalah sebuah keharusan, sehingga lembaga pendidikan yang baik memiliki impian jauh kedepan pada taraf ideal. Simplikasi, keberhasilan dari kepemimpinan pendidikan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan pendidikan. Dengan demikian kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu menciptakan perubahan

⁶²⁶ Adriano dan Romat Saragih, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan." Dalam *Jurnal E-Proceeding of Management*, 2018. Hal. 324..

yang mendasar dan dilandasi oleh prinsip dan nilai-nilai agama, sistem dan budaya untuk menciptakan inovasi dan kreatifitas pengikutnya dalam rangka mencapai visi yang telah ditetapkan.

Selanjutnya pemberdayaan yang berasal dari kata dasar “daya” berarti kekuatan atau tenaga,⁶²⁷ atau ada juga yang mengartikan pemberdayaan sebagai potensi yang dapat menggerakkan sesuatu.⁶²⁸ Juga merupakan dari kata *empowerment*, yang berasal dari kata *empower* yang mengandung dua pengertian, 1) *To give power to* (memberi kekuasaan, mengalihkan kekuatan atau mendelegasikan otoritas pada pihak lain), 2) *To give ability to enable* (usaha untuk memberi kemampuan). Dengan demikian, pemberdayaan adalah upaya penyediaan sumber daya, kesempatan, pengetahuan, dan ketrampilan kepada seseorang untuk meningkatkan kapasitas dalam menentukan kehidupan mereka dan untuk berpartisipasi dan mempengaruhi kehidupan komunitasnya. Pemberdayaan harus ditujukan untuk pengembangan masyarakat (komunitasnya).⁶²⁹ Dalam bahasa Indonesia, pemberdayaan berasal dari kata dasar “daya”, yang berarti kekuatan atau tenaga,⁶³⁰ ada juga yang mengartikan sebagai potensi yang dapat menggerakkan sesuatu.⁶³¹ Namun secara umum diartikan lebih berdaya dari sebelumnya baik dalam hal wewenang, tanggung jawab maupun kemampuan individual manusia.⁶³²

Berdasarkan pada definisi di atas, dapat di mengerti bahwa pemberdayaan adalah suatu usaha untuk meningkatkan daya atau kekuatan yang ada menjadi lebih, sehingga dengan peningkatan daya dan kekuatan tersebut, seorang menjadi lebih berdaya dari sebelumnya. Daya yang bersumber dari manusia akan memiliki kemampuan (*competency*) yaitu pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*) dan sikap (*attitude*). Pemberdayaan sumber daya manusia (*empowering of human resources* atau *empowerment of human recourses*) merupakan suatu aspek manajemen yang sangat kunci dan strategis, karena sumber daya manusia yang akan memberi daya terhadap sumber-sumber lainnya dalam suatu manajemen untuk mencapai tujuan. Aspek penting lain dari pemberdayaan adalah bahwa pemberdayaan membebaskan kreatifitas karyawan. Konsep pemberdayaan berarti memberikan karyawan suatu pekerjaan untuk dilakukan dan

⁶²⁷ Badudu dan Zein, *Kamus Besar Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta: Pustaka Sinar Harapan, 2001, hal. 317.

⁶²⁸ Peter Salim dan Yenni Salim, *Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer*, Jakarta: Modern Enflish Press, 2002, hal. 323.

⁶²⁹ Sumodiningrat, *Upaya Pemberdayaan Masyarakat*, Yogyakarta: IDEA, 1997, hal. 165.

⁶³⁰ Badudu dan Zein, *Kamus Besar Umum Bahasa Indonesia...*, hal. 317.

⁶³¹ Peter Salim dan Yenni Salim, *Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer...*, hal. 323.

⁶³² Anggiat M. Sinaga, Sri Hadiati, *Pemberdayaan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, 2001, hal. 2.

kebebasan bagi mereka untuk melakukannya secara kreatif. Ini berarti pengakuan terhadap berbagai potensi guru/karyawan untuk diaktualisasikan melalui pembinaan dan penyediaan iklim yang kondusif serta melakukan pekerjaan secara kreatif.⁶³³

Pentingnya pemberdayaan adalah kepemimpinan, karena memang kepemimpinan merupakan proses mengarahkan, membimbing, mempengaruhi, atau mengawasi pikiran, perasaan atau tindakan dan tingkah laku orang. Kepemimpinan yaitu tindakan atau perbuatan di antara perseorangan dan kelompok yang menyebabkan baik orang maupun kelompok bergerak ke arah tujuan tertentu.⁶³⁴ Kepemimpinan merupakan hubungan di mana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk dapat bekerja sama dalam upaya mencapai tujuan.⁶³⁵

Dalam konteks manajemen pengembangan pendidikan Islam, gaya kepemimpinan transformasional dipercaya lebih efektif dan sangat *urgent* mengingat tiga alasan. *Pertama*, selain lebih memacu efektivitas kinerja, kepemimpinan transformasional juga dapat mengenali kebutuhan bawahan; *Kedua*, kepemimpinan transformasional tidak sekadar menaikkan kebutuhan bawahan secara materi, tapi juga memperkuat rasa tanggungjawab sehingga memiliki otonomi dalam bekerja; *Ketiga*, kepemimpinan transformasional berusaha mendorong bawahan agar mereka juga menjadipemimpin atas pekerjaannya. Melalui pembahasan yang cukup sistematis dan bahasa yang mudah dicerna, buku bunga rampai ini layak dikaji oleh para pengelola madrasah maupun mahapeserta didik manajemen pendidikan.⁶³⁶

Kajian dalam konteks manajemen pendidikan Islam, semakin tinggi seseorang menempati kedudukan kepemimpinan, ia harus mampu merumuskan kebijakan umum untuk dijalankan/dioperasionalisasi pemimpin yang lebih rendah. Sebaliknya semakin rendah jabatan kepemimpinan seseorang, ia harus lebih terfokus pada unit-unit yang menjadi bagiannya dan menguasai secara lebih detail permasalahan unit/bagian tersebut. Kebersamaan kerjasama dan kualitas kerja masing-masing kepemimpinan akan melahirkan madrasah yang bermutu tinggi. Dalam khazanah Islam, banyak sekali ditemukan tentang ciri dan kompetensi seseorang untuk menjadi pemimpin madrasah. Kompetensi tersebut meliputi: 1) Muslim; 2) Memiliki keistimewaan mental; 3) Kemampuan jasmaniah; dan 4) Derajat

⁶³³ Syafarudin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan, Konsep Strategi, dan Aplikasi*, Jakarta: Grasindo Gramedia Indiasrana, 2002, hal. 66-67.

⁶³⁴ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: PT. Toko Gunung Agung, 1997, hal. 79.

⁶³⁵ Marno, *Islam By Management and Leadership*, Jakarta: Lintas Pustaka, 2007, hal. 37.

⁶³⁶ Sri Rahmi dan Umiarso, *Manajemen Pendidikan dan Kepemimpinan Transformasional*, Bandung, Remaja Rosdakarya, 2016, hal. 303.

rohaniah.⁶³⁷ Keistimewaan ini lebih sekadar ciri dan kualifikasi individu untuk menjadi pemimpin, tetapi kepatuhan atau kepengikutan tetap dalam koridor komitmen terhadap prinsip Islam.

Kompetensi kepemimpinan di atas, mempunyai kesamaan dengan kajian kepemimpinan dengan pendekatan sifat dalam kepemimpinan pada umumnya. Menurut pendekatan ini, kepemimpinan didasarkan pada beberapa sifat dan keistimewaan yang dibawa sejak lahir. Pendekatan ini juga berhasil merumuskan beberapa sifat yang memungkinkan seseorang menempati derajat kepemimpinan. Sifat-sifat tersebut yang meliputi: 1) Kekuatan fisik dan susunan syaraf; 2) Penghayatan arah dan tujuan; 3) Antusiasme; 4) Keramah-tamahan; 5) Integritas; 6) Keahlian teknis; 7) kemampuan mengambil keputusan; 8) Inteligensi; 9) Keterampilan memimpin; dan 10) Kepercayaan.⁶³⁸ Jika ditelusuri, pendekatan ini tidak mempunyai implikasi apapun tanpa adanya komitmen terhadap prinsip Islam. Sebaliknya dalam pendekatan sifat kepemimpinan non islami, sifat-sifat tersebut bersifat mutlak, sehingga seseorang yang tidak mempunyai kualifikasi sifat tersebut tidak akan mendapat legitimasi kepatuhan. Oleh karena itu, dalam prinsip kepemimpinan islami, sekalipun secara kualifikasi seseorang telah memenuhi keistimewaan-keistimewaan tersebut, tetapi tidak komitmen terhadap prinsip-prinsip Islam, maka kepemimpinannya tidak akan berguna. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah upaya untuk mentransformasikan semua potensi yang terpendam menjadi kenyataan. Maka aspek yang harus dibudayakan dan diberdayakan dalam kepemimpinan transformasional di madrasah adalah sebagai berikut:

a. Kejujuran (*amânâh*)

Penjelasan makna kejujuran dalam Kamus Kontemporer Arab Indonesia, kata *amânâh* diartikan dengan kejujuran dan kepercayaan (hal dapat dipercaya).⁶³⁹ *Amânâh* ini merupakan salah satu sifat wajib bagi Nabi Muhammad Saw dan merupakan sumber dari keberhasilan. Seperti yang diungkapkan Ary Ginanjar bahwa hal ini menunjukkan adanya karakter standar universal yang berlaku di seluruh muka bumi entang syarat keberhasilan, yaitu sikap didalamnya meliputi kepercayaan, kejujuran, keadilan, tanggung jawab, keterbukaan, dan kepedulian sosial. Dalam istilah

⁶³⁷ Muhammad Abdullah al-Buraey, *Islam Landasan Alternatif Administrasi Pembangunan...*, hal. 375.

⁶³⁸ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Madrasah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002, h. 109

⁶³⁹ Atabik Ali dan Ahmad Zuhdi Mudlor, *Kamus Kontemporer Arab Indonesia*, Yogyakarta: Yayasan Ali Maksum, 2005, hal. 215

lain, mereka lebih suka menamakannya *transparency, fairness, responsibility, accountability* dan *social awareness*.⁶⁴⁰

Dalam konteks pendidikan sifat-sifat yang diperlukan dalam kepemimpinan pendidikan menurut Ngalim Purwanto adalah rendah hati dan sederhana, suka menolong, sabar, dan memiliki kestabilan emosi, percaya kepada diri sendiri, jujur, adil dan dapat dipercaya, serta memiliki keahlian dalam jabatan.⁶⁴¹ Jadi jelas bahwa kejujuran merupakan faktor yang sangat esensial dalam diri pemimpin Pendidikan dalam kerangka mencapai tujuan pendidikan dalam membentuk manusia paripurna. Oleh karena itu, pendidikan seharusnya dipegang oleh para pemimpin yang memiliki standar etika dan kejujuran yang tinggi. Terlebih dalam aspek pembelajaran, keikhlasan, dan kejujuran seorang guru di dalam pekerjaannya merupakan jalan terbaik ke arah suksesnya dalam tugas dan sukses para peserta didiknya.⁶⁴²

Pemimpin di madrasah mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama diantara pemimpin pendidikan dan para anggotanya (komponen pendidikan lainnya). Pemimpin madrasah mempunyai wewenang untuk mengarahkan anggota dan juga dapat memberikan pengaruh. Dengan kata lain, para pemimpin madrasah tidak hanya memerintah bawahan apa yang harus dilakukan, tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya. Pemimpin madrasah diharapkan memiliki kemampuan dalam menjalankan kepemimpinannya. Sebab, apabila tidak memiliki kemampuan untuk memimpin lembaga pendidikan, tujuan pendidikan yang ingin dicapai tidak akan dapat tercapai secara maksimal, efektif, dan efisien.

b. Adil (*Al-‘Adl*)

Berangkat dari sikap *amânâh* lahir seluruh perilaku dan sikap yang sesuai dengan perintah Allah yang dilaksanakan para pemimpin pendidikan yang salah satu contohnya adalah perilaku pemimpin pendidikan yang bersikap adil. Artinya antara perilaku *amânâh* dengan adil merupakan dua hal yang saling terkait. Allah mewajibkan umat manusia agar setiap memutuskan perkara dengan secara adil dan transparan dengan tidak mempertimbangkan aspek apapun seperti saudara maupun hal-hal-lainnya. Dengan demikian, nilai-nilai keadilan harus ditarik pada ranah aplikatif-normatif kepemimpinan pendidikan. Artinya seorang pemimpin lembaga

⁶⁴⁰ Ary Ginanjar Agustian, *Rahasia Sukses Membangkitkan ESQ Power: Sebuah Inner Journey Melalui al-Ihsan...*, hal. 76.

⁶⁴¹ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 1993, hal. 55-57.

⁶⁴² Abuddin Nata, *Filsafat Pendidikan Islam*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1997, hal. 74.

pendidikan harus benar-benar adil dalam memberikan proporsionalitas tanggungjawab dari segi kuantitas maupun kualitas yang disertai dengan keikhlasan dalam menjalankan tugasnya. Prinsip keadilan merupakan salah satu komponen dalam dunia pendidikan. Adil terhadap hak dan kewajiban, adil dalam menyikapi problem, adil dalam memberi *reward* dan *punishment*.

c. Musyawarah (*syūrâ*)

Aspek musyawarah (*syūrâ*) dilaksanakan terutama dalam membuat kebijakan dan profesi pengelolaan lembaga pendidikan, dimana hakotoritas yang tertinggi berada di bawah kendalinya. Selain dua prinsip tersebut, Nevin Abd. Khalid Mustafa, menyatakan bahwa musyawarah merupakan salah satu prinsip dalam berorganisasi yang harus dibangun antara pemimpin dan yang dipimpin.⁶⁴³ Kata musyawarah dapat didefinisikan sebagai pembahasan bersama dengan maksud mencapai keputusan atas penyelesaian masalah, perundingan, perembukan. Menerima asas musyawarah untuk membangun mufakat adalah perkara akidah. Penentuan kebijaksanaan kepemimpinan pendidikan dalam perspektif Al-Qur'an harus didasarkan atas kesepakatan musyawarah sebagaimana dianjurkan dalam Surat Al-Syūrâ/42 ayat 38:

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ﴿٣٨﴾

Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka.

Huruf (س) *sin* dan (ت) *ta'* pada kata *istajâbû* berfungsi menguatkan *istijâbah*/penerimaan itu, yakni penerimaan yang sangat tulus tidak disertai oleh sedikit keraguan atau kebencian. Sementara ulama memahaminya dalam arti penerimaan yang bersifat khusus, sebagaimana dilakukan oleh tokoh-tokoh al-Anshâr di Madinah ketika mereka menyambut para muhajirîn dari Mekah. Huruf (ل) *lâm* pada kata *lirabbibim* berfungsi menguatkan penerimaan seruan itu, karena itu Qurais Shihab menjelaskannya dalam arti "benar-benar memenuhi seruan Tuhan mereka".

Selanjutnya kata *syûrâ* terambil dari kata *syaur*. Kata *syûrâ* bermakna mengambil dan mengeluarkan pendapat yang terbaik dengan memperhadapkan satu pendapat dengan pendapat yang lain. Kata ini terambil dari kalimat *syirtu al-'asal* yang bermakna: Saya mengeluarkan

⁶⁴³ Nevin Abd. Khalid Mustafa, *Al-Mu'aradlah fi al -Fikri al-Siyasi Al-Islamy*, Kairo: Maktabah Malik Faisal Islamiyah, 1985, hal. 95.

madu (dari wadahnya). Ini berarti mempersamakan pendapat yang terbaik dengan madu, dan bermusyawarah adalah upaya meraih madu itu di mana pun dia ditemukan, atau dengan kata lain, pendapat siapa pun yang dinilai benar tanpa mempertimbangkan siapa yang menyampaikannya. Sementara kata *amruhum*/urusan mereka menunjukkan bahwa yang mereka musyawarahkan adalah hal-hal yang berkaitan dengan urusan mereka serta yang berada dalam wewenang mereka. Karena itu masalah ibadah *mahdhah*/murni yang sepenuhnya berada dalam wewenang Allah tidaklah termasuk hal-hal yang dapat dimusyawarahkan. Di sisi lain, mereka yang tidak berwenang dalam urusan dimaksud, tidaklah perlu terlibat dalam musyawarah itu, kecuali jika diajak oleh yang berwenang, karena boleh jadi yang mereka musyawarahkan adalah persoalan rahasia antar mereka.⁶⁴⁴

Al-Qur'an tidak menjelaskan bagaimana bentuk *syûrâ* yang dianjurkannya. Ini untuk memberi kesempatan kepada setiap masyarakat menyusun bentuk *syûrâ* yang mereka inginkan sesuai dengan perkembangan dan ciri masyarakat masing-masing. Perlu diingat bahwa ayat ini turun pada periode dimana belum lagi terbentuk masyarakat Islam yang memiliki kekuasaan politik, atau dengan kata lain sebelum terbentuknya negara Madinah di bawah pimpinan Nabi Muhammad Saw.

Turunnya ayat yang menguraikan *syûrâ* pada periode Mekah, menunjukkan bahwa bermusyawarah adalah anjuran Al-Qur'an dalam segala waktu dan berbagai persoalan yang belum ditemukan petunjuk Allah di dalamnya. Firman-Nya: *wa mimma razaqnâhum yunfiqûn*, mengisyaratkan bahwa kaum yang beriman itu bekerja dan berkarya sebaik mungkin sehingga dapat memperoleh hasil yang melebihi kebutuhan jangka pendek dan menengah mereka sehingga dapat membantu orang lain. Ayat dan penafsiran inilah yang harus dijadikan pedoman bagi pemimpin madrasah dengan menjadikan pendekatan transformasional sebagai corak atau pola kepemimpinannya. Selanjutnya pemimpin juga harus memiliki etika tauhid dan *amr ma'rûf nahi munkâr*. Konsep *amr ma'rûf nahi munkâr*, dalam konteks kepemimpinan di madrasah hal ini dapat berarti sebagai proses memanusiakan manusia (komponen pendidikan) secara sungguh-sungguh untuk mencapai tujuan dari pendidikan itu sendiri. Proses ini selanjutnya memberikan implikasi ketakwaan pada seluruh komponen organisasi pendidikan sebagai wujud dari kehambaan manusia kepada Allah Swt. Dapat dipahami bahwa prinsip kepemimpinan *amr ma'rûf nahi munkâr* sangat ditekankan dalam Islam karena dari prinsip ini akan melahirkan hal-hal yang

⁶⁴⁴ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. 12..., hal. 512.

akan membawa kebaikan untuk organisasi atau kepada kepemimpinan itu sendiri.

Kepemimpinan transformasional adalah pola pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Bawahan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat terhadap pimpinan. Bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak dari apa yang biasadilakukan dan diharapkannya. Gaya kepemimpinan transformatif kepala madrasah merupakan bagian esensial dari suatu organisasi pendidikan, bahkan merupakan hal yang sangat urgen dalam berjalannya organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang bersifat institusional maupun nasional. Prinsip-prinsip kepemimpinan kepala madrasah adalah kejujuran (*amânâh*), adil, musyawarah (*syūrâ*), etika tauhid dan *amr ma'rûf nahi munkâr*.

Pemimpin perlu memiliki kemampuan untuk menentukan tindakan-tindakan yang perlu diambil guna mencapai tujuan kelompoknya. Untuk itu diperlukan suatu pengertian mengenai tindakan-tindakan dari pemimpin tersebut agar berpengaruh kepada anggota-anggota kelompok dan pekerjaan yang bersangkutan. Akan tetapi kemampuan tersebut tidak hanya dalam pengambilan keputusan saja. Perilaku kepemimpinan yang dibutuhkan seperti objektivitas terhadap hubungan dan perilaku manusia, mampu berkomunikasi, wibawa, kesadaran diri, dan mengajar. Semua yang dihadapi pemimpin dalam sebuah lembaga madrasah terus bergerak dan bergejolak menuju satu tahapan yang sesuai dengan karakteristik komunitas tersebut. Sebab, organisasi tidak akan terlepas dari proses perubahan yang disebabkan oleh arus tantangan dan peluang yang berbeda. Apa yang dimaksud dengan perilaku dalam perilaku keorganisasian adalah perilaku manusia atau tindakan, sikap manusia yang dapat diukur atau diamati. Perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seorang pemimpin untuk membawa madrasah menuju lembaga paripurna.

E. Peningkatan Mutu Madrasah

Kepemimpinan transformasional kepala madrasah dapat diartikan sebagai gaya atau bentuk yang diterapkan kepala madrasah dalam memberi pengaruh terhadap bawahannya (orang tua peserta didik, guru, peserta didik, dan tenaga administrasi) untuk mencapai keinginan yang dicita-citakan.⁶⁴⁵ Dari sini dapat dipahami bahwa kepemimpinan transformasional kepala madrasah merupakan bentuk kepemimpinan yang mendorong semua unsur

⁶⁴⁵ Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepalamadrasah (Visi dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi Kritis, dan Internal Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2009, hal 50.

yang ada di madrasah (staf TU, guru, peserta didik, dan staf lainnya, masyarakat, orang tua peserta didik, dan stakeholder lainnya) agar bersedia bekerjasama, berpartisipasi secara optimal dalam rangka mewujudkan visi, tanpa ada unsur paksaan, dan bergotong-royong membangun masa depan dan menuju perubahan yang lebih baik terhadap suatu lembaga pendidikan atau madrasah. Pemimpin transformasional mampu mengubah keyakinan, sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan, bahkan melampaui tujuan yang disepakati.⁶⁴⁶

Kepemimpinan transformasional berfokus pada hubungan yang terbentuk antara pemimpin dan pengikutnya.⁶⁴⁷ Hubungan dan komunikasi memegang peranan penting di dalam keberhasilan membangun relasi yang baik dengan bawahan.⁶⁴⁸ Hubungan yang baik akan menciptakan kepercayaan, sikap dan loyalitas yang positif. Hubungan ini berpengaruh pada semakin meningkatnya eksistensi pembelajaran serta motivasi kepada guru dan peserta didik dapat berdampak positif bagi peserta didik dan mengakibatkan banyaknya perubahan pada peserta didik. Berbagai perbaikan dilakukan oleh kepala madrasah agar dapat meningkatkan mutu madrasah tersebut. Cohen beranggapan bahwa kerja yang berpotensi positif sangat dipengaruhi oleh kinerja yang baik.⁶⁴⁹

Kepemimpinan transformasional yang merupakan jenis kepemimpinan yang membangkitkan kesadaran para pengikut dengan menunjukkan nilai-nilai dan cita-cita yang tinggi seperti kebebasan, keadilan dan kesetaraan. Wujud kepemimpinan transformasional kepala madrasah didasari dengan kualitas atau mutu pendidikan baik pula. Apabila pendidiknya memiliki kualitas yang baik maka kualitas peserta didik pun akan meningkat. Kepemimpinan transformasional kepala madrasah adalah kunci untuk mendorong perkembangan madrasah. Ini dapat membantu madrasah memecahkan masalah secara konsisten dan mendapatkan berbagai tingkat

⁶⁴⁶ A. Ismail, "The Mediating Effect of Empowerment in The Relationship and Service Quality", dalam *International Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 4, Tahun 2009.

⁶⁴⁷ M. Mahdinezhad, "Transformational Transaction Leadership Styles and Job Performance of Academic Leader", dalam *Journal International Education Studies*, Vol. 6, No. 11, Tahun 2013.

⁶⁴⁸ ⁶⁴⁸ S. Hsu dan B.G. Mujtaba, "Team Transformational Leadership, Trust, Satisfaction and Commitment: The Testing of A Structural Equation Model in Software Development Teams", dalam *Review Business Information System-Third Quarter*, Vol. 11, No. 3, Tahun 2007, hal. 3.

⁶⁴⁹ J.R. Cohen, "An Examination of The Perceived Impact of Flexible Work Arrangements on Professional Opportunities in Public Accounting", dalam *Journal of Business Ethics*, Vol. 32, No. 4, Tahun 2006, hal. 317.

perbaikan pada tahap yang berbeda.⁶⁵⁰ Ketika seorang guru atau bawahan dari kepala madrasah tersebut menyenangi pekerjaannya maka karyawan tersebut juga akan terlibat secara aktif dalam pekerjaannya dan bekerja dengan rekan-rekannya untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk kepentingan organisasi atau lembaga pendidikan tersebut.⁶⁵¹

Sebuah organisasi atau kelompok tentu saja memiliki tujuan yang ingin dicapai bersama. Pencapaian itu akan sangat efektif jika mengikutsertakan semua unsur elemen di dalamnya. Untuk mengkondisikan semua anggota di dalam sebuah kelompok memerlukan seorang pemimpin yang dapat mengelompokkan setiap anggotanya dan mengarahkan pada tugas pokok, fungsi, dan deskripsinya masing-masing. Normianti dan Suhaimi, menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional juga sangat penting untuk membangkitkan komitmen yang lebih tinggi pada anggotanya untuk lebih mementingkan kepentingan suatu organisasi tersebut.⁶⁵² Kepemimpinan merupakan bagian penting dari manajemen yaitu merencanakan dan mengorganisasi, tetapi peran utama kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Karakteristik kepemimpinan adalah pengaruh yang signifikan untuk perusahaan atau kinerja organisasi.⁶⁵³

Indikator meningkatnya kepemimpinan transformasional di madrasah dapat terlihat dari: a) Adanya pembaruan sistem; b) Peningkatan keteladanan; c) Sering memberikan motivasi kepada bawahan; d) Menyesuaikan dengan lingkungan kerja; e) Mengupayakan tanggungjawab bawahan; f) Memberi semangat atas sistem nilai; g) Pantang menyerah dan terus berusaha; dan h) Mampu mengatasi masalah. Beberapa indikator ini merupakan hal yang peran penting dalam mewujudkan madrasah yang bermutu.⁶⁵⁴ Beberapa hal yang direkomendasikan yang berkaitan dengan komitmen kepemimpinan di madrasah yaitu: 1) Motivasi atau keterbukaan dalam meningkatkan mutu; 2) Tanggung Jawab dalam meningkatkan mutu;

⁶⁵⁰ Y. Yang, "Principals Transformational Leadership in School Improvement", dalam *Journal of Academic Administration in Higher Education*, Vol. 9, No. 2, Tahun 2013.

⁶⁵¹ A. M. Saks, "Employee Engagement: Antecedents and Consequences", dalam *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 7, Tahun 2013, hal. 600-619.

⁶⁵² Normianti. A. & Suhaimi, "Relationship of Transformational Leader of Principal Teacher Motivation, Teacher Organization Commitments with Performance of Primary School Teachers in Labuan Amas Selatan Indonesia", dalam *European Journal of Education Studies*, Vol. 5, Tahun 2019, hal. 5.

⁶⁵³ Avolio, B., Waldan, D. & Yammarino, F., "Leading the 1990's the four I's of transformational leadership", dalam *Journal of European Industrial Training*, Vol. 5, Tahun 1991.

⁶⁵⁴ Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah (visi dan strategi sukses era teknologi, situasi kritis, dan Internal Pendidikan)*, hal. 62.

3) Kepercayaan meliputi, kepercayaan para guru dan karyawan nonedukatif terhadap kepala madrasah.⁶⁵⁵

Kepala madrasah menjadi seorang pembaharu dengan melakukan berbagai perbaikan dari segala hal misalnya perubahan kurikulum, perbaikan sarana prasaran meliputi memperbaiki perpustakaan, perbaikan ruang kelas, perbaikan ruang kepala, perbaikan ruang tamu, perbaikan ruang TU, dan lain-lain. Perubahan sistem dilakukan kepala madrasah untuk meningkatkan kualitas dan meningkatkan setiap sistem agar lebih optimal. Dalam meningkatkan mutu dan perbaikan SDM maka kepala madrasah harus melakukan perbaikan dengan cara menginstruksikan para guru dan karyawan melalui kegiatan pelatihan, workshop dengan mendatangkan narasumber yang sudah ahli dalam bidangnya.

Hal ini juga sesuai dengan pendapat para ahli tentang kepemimpinan transformasional dapat dikatakan berupaya menggiring SDM yang dipimpin ke arah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan, dan membangun kultur organisasi madrasah yang menjadi keharusan bagi perbaikan perolehan belajar pada peserta didik. Upaya yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah dalam rangka mempertahankan dan meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional adalah melalui keteladanan, kewibawaan, peningkatan pemberian motivasi, memantapkan kemampuan dan keterampilan berkomunikasi, pendelegasian dan pemberdayaan, serta pemberian bimbingan.⁶⁵⁶

Keteladanan kepala madrasah ditunjukkan melalui berbagai hal yang dilakukan oleh setiap kepala madrasah misalnya dengan berangkat pagi ke madrasah tanpa terlambat, apabila ada sampah yang terlihat oleh beliau, beliau langsung membuang sampah pada tempatnya tanpa menyuruh orang lain melakukannya, selain itu jika ada sesuatu yang tidak pada tempatnya maka ia akan turun tangan tanpa menunggu lama karyawannya melakukan hal tersebut, menginstruksikan apel pagi kepada para peserta didiknya. Hal ini membuat karyawannya merasa malu dan lebih memahami perannya.

Berbagai sikap yang ditunjukkan kepala madrasah tersebut dapat menjadikan kepala madrasah memperoleh rasa hormat dari bawahannya, seperti pendapat Normianti dan Suhaimi bahwa seorang kepala madrasah harus mampu mewujudkan kreatifitas, pencapaian prestasi, dan komunikasi seperti tepat waktu kedatangan ke madrasah dan tepat waktu pulang dari

⁶⁵⁵ Inayatullah, "Kontribusi Faktor-Faktor Internal dan Eksternal Terhadap Peningkatan Kinerja Profesional Guru", dalam *Jurnal Edukasi*. Vol.3, No. 1, Tahun 2017, hal. 71.

⁶⁵⁶ Xenikou, A., "Transformation leadership: Transactional Contingent Reward, and oeganizational Identification the Mediating Effect of Perceived Inovation and Goal Culture Orientations", dalam *Fronties in Psycology*, 2017, hal. 71.

madrasah, kualitas hasil kerja baik dan ketika terjadi permasalahan yang rumit di madrasah maka kepala madrasah tanggap dan cepat dalam mengatasi permasalahan tersebut yaitu, dengan mengumpulkan semua karyawan, guru dan staf manajemen untuk melakukan rapat dan mencari solusinya secara bersama agar lebih baik kedepannya.⁶⁵⁷

Hal tersebut di atas sesuai dengan pendapat bahwa suatu organisasi akan mengalami keberhasilan sebagian besar ditentukan oleh gaya kepemimpinannya dengan menggunakan kepemimpinan yang ideal pada saat situasi yang mendukung dan dapat memenuhi kinerja kepemimpinan dalam hal memberikan nasihat dan solusi. Gaya kepemimpinan ini selanjutnya melahirkan pola pola perilaku pemimpin yang digunakan untuk mempengaruhi aktivitas orang-orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan dalam suatu situasi organisasinya yang dapat berubah. keharusan bagi perbaikan perolehan belajar pada peserta didik. Keteladanan kepala madrasah ditunjukkan melalui berbagai hal yang dilakukan oleh setiap kepala madrasah misalnya dengan berangkat pagi ke madrasah tanpa terlambat, apabila ada sampah yang terlihat olehnya, maka langsung membuang sampah pada tempatnya tanpa menyuruh orang lain melakukannya, selain itu jika ada sesuatu yang tidak pada tempatnya maka beliau akan turun tangan tanpa menunggu lama karyawannya melakukan hal tersebut, menginstruksikan apel pagi kepada para peserta didiknya. Hal ini membuat karyawannya merasa malu dan lebih memahami perannya.

Berbagai sikap yang ditunjukkan kepala madrasah tersebut dapat menjadikan kepala madrasah memperoleh rasa hormat dari bawahannya. Jadi kepala madrasah harus mampu mewujudkan kreatifitas, pencapaian prestasi, dan komunikasi. Dengan demikian, kepala madrasah akan cepat tanggap dalam mengatasi permasalahan serta dapat menyelesaikan berbagai dinamika atau bahkan konflik di madrasah yang dipimpinnya.

F. Peningkatan Dimensi Moral Religius

Secara etimologis istilah moral berasal dari Bahasa Latin “mores” yang berarti adat istiadat, kebiasaan, cara hidup.⁶⁵⁸ Pengertian tersebut mirip dengan kata *ethos* dalam Bahasa Yunani, dan kemudian dikenal dengan “etika”.⁶⁵⁹ Kata ini pun mempunyai arti adat istiadat atau kebiasaan.⁶⁶⁰ Ada

⁶⁵⁷ Normianti. A. dan Suhaimi, “Relationship of Transformational Leader of Principal Teacher Motivation, Teacher Organization Commitments with Performance of Primary School Teachers in Labuan Amas Selatan Indonesia”, dalam *European Journal of Education Studies*. Vol. 5, Tahun 2017.

⁶⁵⁸ Wawan Kurniawan, “Peran Akhlak Tasawuf Dalam Upaya Mengatasidekadensi Moral Pada Era Modern”, dalam *Jurnal Al-Amar (Ekonomi Syariah, Perbankan Syariah, Agama Islam, Manajemen Dan Pendidikan)* Vol. 1, No. 1 Tahun 2020, hal. 15-21.

⁶⁵⁹ Majid Fakhry, *Ethical Theories In Islam*, Leiden: E. J. Brill, 1994, hal. 31.

pula kata lain yang mempunyai arti yang sama terdapat dalam Bahasa Arab yaitu “akhlâq”,⁶⁶¹ yang berasal dari kata “khalaqa, yakhluqu, khulûqan” yang berarti tabi’at, adat istiadat, atau “khalqun” yang berarti kejadian atau ciptaan.⁶⁶² Jadi akhlak ini merupakan perangai yang dibuat dan karena itu keberadaannya bisa baik dan bisa pula jelek, tergantung pada tata nilai yang dijadikan rujukannya.⁶⁶³

Dalam perbendaharaan kata-kata Bahasa Indonesia, banyak istilah yang memiliki pertautan makna dengan moralitas ini, seperti susila, budi pekerti, kepribadian, dan sebagainya.⁶⁶⁴ Dengan perkataan lain, disebut salah satu atribut di atas dari seseorang, maka sebutan itu terkait dengan masalah moralitas.⁶⁶⁵ Namun padanan kata yang sering digunakan untuk moralitas ini adalah etika.⁶⁶⁶ Bahkan, kedua kata ini lazim dijadikan sebagai sinonim antara sesamanya.⁶⁶⁷ Meskipun secara etimologis istilah moral mengandung arti adat istiadat, kebiasaan atau cara hidup, namun secara substantif tidak sekedar bermakna tradisi kebiasaan belaka melainkan berkenaan dengan baik buruknya manusia sebagai manusia.⁶⁶⁸ Dengan kata lain, moralitas merupakan tolok ukur untuk menentukan betul salahnya sikap dan tindakan manusia dilihat dari sisi baik buruknya sebagai manusia dan bukan sebagai

⁶⁶⁰ Poespoprojo, *Fisafat Moral Kesusilaan dalam Teori dan Praktek* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1986, hal. 3-5; A. Sonny Keraf, *Etika Lingkungan Hidup* (Jakarta: PT Kompas Media Nusantara, 2010, hal. 14.

⁶⁶¹ Mustopa, H., “Akhlak Islami dan Kesehatan Mental”, dalam *Prophetic: Professional, Empathy and Islamic Counseling Journal*, Vol. 1, No. 01, Tahun 2018, hal. 44-57.

⁶⁶² Achmad Munib, *Konsep Fitrah Dan Implikasinya Dalam Pendidikan*”, dalam *Jurnal PROGRESS: Wahana Kreativitas Dan Intelektualitas* 5, No. 2, Tahun 2017, hal. 223-241.

⁶⁶³ Zakiyah Daradjat, *Dasar-Dasar Agama Islam, Buku Teks Pendidikan Agama Islam di Perguruan Tinggi*, Jakarta: Bulan Bintang, 1984, hal. 254.

⁶⁶⁴ Indra Kristian, “Perluakah Konservasi Moral?”, dalam *Jurnal Rasi*, Vol. 2, No. 1, Tahun 2020, hal. 40-53;

⁶⁶⁵ Muhammad Harry Mulia, Krishna, Rahmat Febrianto, and Rayna Kartika. *Pengaruh Moralitas Individu dan Pengendalian Internal terhadap Kecurangan: Sebuah Studi Eksperimental*. Muhammadiyah University Yogyakarta, 2017, hal. 37.

⁶⁶⁶ Bayu Fermadi, “Humanisme Sebagai Dasar Pembentukan Etika Religius; Dalam Perspektif Ibnu Athā’illah Al-Sakandarī”, dalam *Jurnal Islam Nusantara*, Vol. 2, No. 1 Tahun 2020, hal. 72-89.

⁶⁶⁷ Masrukhi, “Internalisasi Nilai Moral Dalam Pembelajaran Era Milenial”, dalam *Seminar Nasional Pendidikan Dan Kewarganegaraan*, Vol. 4, Tahun 2018, hal. 14. 2018.

⁶⁶⁸ Julian Sempill, “The Rule of Law and the Rule of Men: History, Legacy, Obscurity”, dalam *Hague Journal on the Rule of Law*, Tahun 2021, hal. 1-30.

pelaku peran tertentu.⁶⁶⁹ Dengan demikian, moral mengandung muatan nilai dan norma yang bersumber pada hati nurani manusia.

Moral bukan sekadar apa yang biasa dilakukan oleh orang atau sekelompok orang itu, melainkan apa yang menjadi pemikiran dan pendirian mereka mengenal apa yang baik, dan apa yang tidak baik, mengenai apa yang patut dan yang tidak patut untuk dilakukan manusia”.⁶⁷⁰ Dalam pandangan Poespoprojo substansi moralitas senada dengan penegasan sebelumnya bahwa moral berarti kebiasaan yang lebih fundamental, berakar pada sesuatu yang melekat pada kodrat manusia seperti mengatakan kebenaran, membayar hutang, menghormati orang tua, dan sebagainya. Perbuatan-perbuatan tersebut bukan sekedar kebiasaan atau adat istiadat semata-mata, melainkan perbuatan yang benar, dan jika menyeleweng dari padanya berarti salah”.⁶⁷¹ Hal ini mengindikasikan bahwa moral merupakan standar kualitas perbuatan manusia yang dengannya dapat dikatakan bahwa perbuatan tersebut benar atau salah, baik atau buruk, dalam ukuran tata nilai yang bersumberkan pada hati nurani manusia, sebagai fitrah dari Tuhan. Perbuatan yang bertentangan dengan tata nilai yang bersumberkan pada hati nurani manusia dikatakan sebagai perbuatan amoral. Orang yang bermoral adalah orang yang memenuhi ketentuan-ketentuan kodrat yang tertanam dalam dirinya sendiri.

Pengejawantahannya dimulai dan munculnya kehendak, yaitu kehendak yang baik sampai kepada adanya tingkah laku dan tujuan yang baik pula. Predikat moral mensyaratkan adanya kebaikan yang berkesinambungan, sejak munculnya kehendak yang baik, dan karena itu orang yang bertindak atau bertingkah laku baik kadang-kadang belum dapat disebut sebagai orang yang bermoral. Meskipun kebenaran tata nilai bersifat relatif antar beberapa kelompok masyarakat, namun kebenaran moralitas lebih bersifat universal. Hal ini dikarenakan pada karakteristik moral itu sendiri yang bersumberkan pada suara hati nurani manusia.

Pada dasarnya ada dua macam suara hati nurani, yaitu suara hati nurani yang mengarah pada kebaikan dan suara was-was yang mengarah pada keburukan.⁶⁷² Jika keinginan berbuat baik ditekan, dalam arti meninggalkan untuk berbuat baik sesuai dengan norma yang berlaku, maka

⁶⁶⁹ Tatang Sudrajat dan Aan Hasanah, “Nilai-Nilai Pancasila Dan Peradaban Bangsa: Konsepsi Dan Implementasi Kebijakan Pendidikan Karakter”, dalam *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan* Vol. 6, No. 4, Tahun 2020, hal. 857-867.

⁶⁷⁰ Gunawan Setiadi, *Dialektika Hukum dan moral dalam Pembangunan Masyarakat Indonesia*, Jakarta: BPK Gunung Mulia, 1990, hal. 90.

⁶⁷¹ Poespoprojo, *Fisafat Moral Kesusilaan dalam Teori dan Praktek...*, hal. 2.

⁶⁷² Moch. Yasyakur, "Strategi Guru Pendidikan Agama Islam dalam Menanamkan Kedisiplinan Beribadah Sholat Lima Waktu", dalam *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 5, No. 09, Tahun 2017, hal. 35.

suara hati memanggil-manggil dan ingin mengarahkan pada hal-hal yang baik dan benar. Suara batin ini mengingatkan bahwa perbuatan itu kurang baik atau tidak baik. Suara itu berupa seruan dan himbauan yang memaksa untuk didengarkan.⁶⁷³ Kehadiran suara hati nurani ini bahkan datangnya secara tiba-tiba dan kuat sekali pengaruhnya pada diri seseorang.⁶⁷⁴ Jadi, suara hati nurani sebagai sumber moralitas manusia pada dasarnya berupaya menahan dan menyadarkan manusia dari perbuatan-perbuatan yang buruk. Suara hati nurani ini ada pada setiap orang, sebagai bekal kodrat kemanusiaannya.⁶⁷⁵ Oleh karena itu, pada dasarnya setiap orang itu baik, setiap orang adalah bermoral, sesuai dengan kodrat kemanusiaannya.⁶⁷⁶ Namun karena kehidupan manusia terkait dengan banyak variabel baik yang bersifat internal datang dari diri manusia itu sendiri maupun yang bersifat eksternal datang dari lingkungan kehidupannya.⁶⁷⁷ Sehingga, meminjam analisis Drijakara, bahwa keberadaan suara hati nurani dalam diri manusia ini beragam keadaannya, ada yang kuat ada pula yang lemah meskipun pada dasarnya manusia itu cenderung berbuat baik, tetapi kesadaran moral tidaklah datang dengan sendirinya. Kesusilaan harus diajarkan dengan contoh yang baik, sehingga dapatlah terbentuk manusia susila lahir dan batin.⁶⁷⁸ Jika ditarik pembicaraan ini dalam konteks keislaman maka suara hati itu pada dasarnya adalah iman.⁶⁷⁹ Karena salah satu pilar keimanan adalah membenaran dalam hati dengan suara hati (*tasdiqun fî al-qalb*).⁶⁸⁰ Kaitan hal ini dengan keberadaan iman dalam diri manusia, Nabi Muhammad Saw sudah menyampikan melalui salah satu haditsnya:

⁶⁷³ S. J. Drijakara, *Tentang Pendidikan*, Jakarta: Pembangunan, 1996, hal. 43.

⁶⁷⁴ Yusron Masduki, "Sejarah Turunnya Al-Qur'an Penuh Fenomenal (Muatan Nilai-Nilai Psikologi Dalam Pendidikan)", dalam *Medina-Te: Jurnal Studi Islam*, Vol. 13, No. 1, Tahun 2017, hal. 39-50.

⁶⁷⁵ Emilda Sulasmi, A. Akrim, dan G. Gunawan, "Konsep Pendidikan Humanis Dalam Pengelolaan Pendidikan di Indonesia", dalam *Kumpulan Buku Dosen*, Vol. 1, No. 1, Tahun 2018.

⁶⁷⁶ Rahmawati, "Baik dan Buruk", dalam *Jurnal Al-MUNZIR*, Vol. 8, No. 1 Tahun 2018, hal. 70-80.

⁶⁷⁷ Sitti Nadirah, "Peranan Pendidikan Dalam Menghindari Pergaulan Bebas Anak Usia Remaja", dalam *Musawa: Journal for Gender Studies*, Vol. 9, No. 2, Tahun 2017, hal. 309-351.

⁶⁷⁸ S. J. Drijakara, *Tentang Pendidikan...*, hal. 21.

⁶⁷⁹ Imam Sukardi, "Soekarno Dan Argumen Teologis-Filosofis Dalam Pemikiran Islam", dalam *Al-A'raf: Jurnal Pemikiran Islam Dan Filsafat*, Vol. 16, No. 2, Tahun 2019, hal. 267-286.

⁶⁸⁰ Jarnawi Muhammad Nur, Azhari Azhari, dan Adzanmi Urka, "Implementasi Prinsip Yakin pada Rukun Iman dalam Konseling Islam", dalam *Irsyad: Jurnal Bimbingan, Penyuluhan, Konseling, dan Psikoterapi Islam*, Vol. 8, No. 3, Tahun 2020, hal. 251-266.

عن عُمَرَ بْنِ حَبِيبٍ الْخَطَمِيِّ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: الْإِيمَانُ يَزْدَادُ وَ يَنْقُصُ ﴿رواه أحمد﴾

Iman itu bertambah dan berkurang.

Hadis ini mengindikasikan secara tegas bahwa keberadaan keimanan dalam diri manusia itu dapat kuat sehingga seluruh perilaku dan pola fikirnya dilandaskan pada keimanan kepada Tuhan, dapat juga iman itu lemah. Bahkan dapat pula iman tersebut terkubur oleh faktor lain yang bertentangan dengan iman itu sendiri. Selain menunjukkan eksistensi iman dalam hati manusia, hadis itu pun mengisyaratkan perlunya pemupukan dan pembinaan keimanan agar terpelihara dari kerusakannya (kekufuran). Upaya-upaya pemupukan dan pembinaan ini tidak lain adalah pendidikan dalam arti luas. Dalam pola pemikiran demikian, maka proses pendidikan dalam kajian ini khususnya pendidikan moral merupakan fitrah keagamaan (Islam). Oleh karena itu dalam kehidupan keluarga, orang tua wajib melakukan pendidikan moral bagi anaknya, sebagai bekal untuk mereka dalam menjalani kehidupan di masa mendatang.

Dapat dipahami bidang moral adalah bidang kehidupan manusia dilihat dari segi kebajikannya sebagai manusia.⁶⁸¹ Norma moral adalah tolok ukur untuk menentukan betul salahnya sikap dan tindakan manusia, dilihat dan segi baik buruknya sebagai manusia dan bukan sebagai pelaku peran tertentu dan terbatas.⁶⁸² Oleh karena itu, moralitas tidak sekedar berkenaan dengan salah satu sisi kehidupan manusia saja melainkan berkenaan dengan seluruh aspek kehidupan manusia.⁶⁸³ Sehingga, dengan demikian, penilaian moral benar-benar merupakan penilaian yang komprehensif terhadap manusia, untuk mengetahui kualitas kemanusiaannya.⁶⁸⁴

Downey dan Kelly mengemukakan kualifikasi karakteristik manusia yang bermoral, adalah: 1) Sadar akan kebutuhan sehingga mau mempertimbangkan bukti faktual dalam rangka mencapai dan memperoleh tujuannya; 2) Sadar bahwa mempelajari moral mempunyai arti terhadap segala sesuatu; 3) Otonomi moralnya dapat membantunya dalam mengambil keputusan dan menentukan pilihan yang benar; 4) Bisa bertindak sesuai

⁶⁸¹ Tatang Sudrajat dan Aan Hasanah, "Nilai-Nilai Pancasila Dan Peradaban Bangsa: Konsepsi Dan Implementasi Kebijakan Pendidikan Karakter", dalam *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, Vol. 6, No. 4, Tahun 2020, hal. 857-867.

⁶⁸² Frans Magnis Suseno, *Etika Dasar: Masalah-masalah Pokok Filsafat Moral*, Yogyakarta: Kanisius, 1991, hal. 19.

⁶⁸³ Iskarim, Mochamad. "Dekadensi Moral di Kalangan Pelajar (Revitalisasi Strategi PAI dalam Menumbuhkan Moralitas Generasi Bangsa)", dalam *Edukasia Islamika*, Tahun 2017, hal. 1-20.

⁶⁸⁴ Cahyono, Heri, and Iswati Iswati. "Memahami peran dan fungsi perkembangan peserta didik sebagai upaya implementasi nilai pendidikan karakter dalam kurikulum", dalam *Elementary: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, Vol. 4, No. 1, Tahun 2018, hal. 47-62.

dengan ketentuan moral, sehingga bisa mengetahui dan memahami perasaan orang lain; 5) Mempunyai suatu komitmen positif terhadap nilai moral dan perasaan orang lain; 6) Jiwa kemanusiaan dan kemampuannya hidup sebagai makhluk yang bermoral.⁶⁸⁵ Profil orang bermoral yang dasarnya adalah tanggung jawab. Tanggung jawab yang dimaksud meliputi: 1) Kebutuhan dan kesejahteraan individu dan lainnya; 2) keterlibatan dan keikutsertaan diri sendiri dan akibat terhadap yang lain; 3) Nilai moral atau perfect character (akhlak yang sempurna); 4) Nilai intrinsik hubungan sosial.⁶⁸⁶ Dengan demikian, kualifikasi karakteristik tersebut menunjuk pada kebaikan dalam segala kompleksitas kehidupan di mana kebaikan ini tidak saja termanifestasikan dalam bentuk perilaku, tetapi sejak munculnya kehendak, dengan didasari oleh solidaritas kelompok.

Moralitas juga merupakan hal yang kompleks dan abstrak.⁶⁸⁷ Selain karena keberadaannya dipengaruhi oleh banyak faktor dalam kehidupan manusia, moralitas ini bersumberkan pada suara hati nurani manusia.⁶⁸⁸ Meskipun sifat suara hati nurani manusia adalah universal, namun sulit untuk diketahui secara pasti.⁶⁸⁹ Mengetahui suara hati nurani manusia hanyalah dapat dilakukan melalui manifestasi-manifestasinya, baik berupa perilaku maupun ucapan-ucapan yang diutarakannya.⁶⁹⁰ Oleh karena itu, menangkap suara hati nurani harus dilakukan dengan upaya yang hati-hati dan cermat, sehingga memperoleh gambaran yang komprehensif.

Apabila diperhatikan dari ajaran agama dalam konteks ini, sebenarnya Islam telah menunjukkan ajaran yang tegas dan otentik terkait dengan moral. Misalnya, berangkat dari ajaran tauhid, penghayatan dan pengalaman agama Islam terbagi ke dalam tiga aspek yaitu iman, Islam, dan

⁶⁸⁵ Meriel Downey & Kelly, *Moral Education: Theory and Practise*, London: Harper and Row Publication, 1998, hal. 45.

⁶⁸⁶ J. M. Higgins, *Human Relation: Concept and Skill*, New York: Random House, 1982, hal. 67.

⁶⁸⁷ Putri Hana Pebriana, "Analisis kemampuan berbahasa dan penanaman moral pada anak usia dini melalui metode mendongeng", dalam *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, Vol. 1, No. 2, Tahun 2017, hal. 139-147.

⁶⁸⁸ Desy Naelasari dan Nazilatul Izza, "Implementasi Gerakan Literasi Madrasah Dalam Meningkatkan Budi Pekerti Peserta didik di SMK Nusantara Jombang", dalam *Ilmuna: Jurnal Studi Pendidikan Agama Islam*, Vol. 2, No. 2, Tahun 2020, hal. 218-232.

⁶⁸⁹ Armin Tedy, "Tuhan Dan Manusia", dalam *El-Afkar: Jurnal Pemikiran Keislaman Dan Tafsir Hadis*, Vol. 6, No. 2, Tahun 2018, hal. 41-52.

⁶⁹⁰ Fredik Melkias Boiliu and Meyva Polii, "Peran Pendidikan Agama Kristen dalam Keluarga di Era Digital terhadap Pembentukan Spiritualitas dan Moralitas Anak", dalam *IMMANUEL: Jurnal Teologi dan Pendidikan Kristen*, Vol. 1, No. 2, Tahun 2020, hal. 76-91.

ihsan.⁶⁹¹ Pada akhirnya ketiga aspek tersebut melahirkan tiga macam orientasi keagamaan dalam epistemologi Islam. Aspek iman telah mendapatkan kajian secara sistematis yang melahirkan ilmu kalam.⁶⁹² Sedangkan kajian terhadap aspek Islam telah memformulasikan hukum-hukum Islam secara terorganisir dengan melahirkan ilmu *fiqh*.⁶⁹³ Dengan kedua ilmu tersebut di atas telah terbentuk orientasi keagamaan yang lebih eksoteris.⁶⁹⁴ Sedangkan ihsan membentuk persepsi keagamaan lebih bersifat intuitif, lebih menekankan pentingnya penghayatan melalui pengamalan-pengamalan nyata oleh rohani dan disinilah moral memainkan peran pentingnya.⁶⁹⁵ Hal ini menggambarkan bahwa makna ihsan mencakup pengertian segala perbuatan yang baik.⁶⁹⁶ Semua interaksi antara manusia dengan Tuhannya atau antara manusia dengan sesama manusia maupun lingkungannya yang dapat mengangkat dan meningkatkan martabat dan kedudukan kemanusiannya, mengembangkan kualitas dirinya, dan juga dapat mendekatkannya kepada Tuhan. Kepemimpinan transformasional berbasis Al-Qur'an yang mengarah kepada kepemimpinan profetik dalam rangka meningkatkan moralitas religius seluruh aktor-aktor pendidikan di madrasah mengacu pada apa yang diajarkan oleh Al-Ghazali dalam *Ihyâ 'Ulûm al-Dîn*, mencakup tiga dimensi kesadaran batin, yaitu:⁶⁹⁷

Pertama, kepekaan teologis dan intensitas hubungan antara makhluk-makhluk dengan Tuhan. Kepekaan ini didasarkan pada hadits yang menyatakan:

⁶⁹¹ Dodi Ilham, "Persoalan-Persoalan Pendidikan dalam Kajian Filsafat Pendidikan Islam", dalam *Didaktika: Jurnal Kependidikan* Vol. 9, No. 2, Tahun 2020, hal. 179-188.

⁶⁹² Adi Fadli, "Konsep Pendidikan Imam Al-Ghazali Dan Relevansinya Dalam Sistem Pendidikan di Indonesia", dalam *El-Hikam*, Vol. 10, No. 2, Tahun 2017, hal. 276-299.

⁶⁹³ Yulius Erick Tanabora, "Islam Nusantara: Harapan dan Tantangan." Dalam *Jurnal Kajian Islam Interdisipliner*, Vol. 5, No. 2, Tahun 2020.

⁶⁹⁴ Kunawi Basyir, "Makna Eksoteris dan Esoteris Agama dalam sikap keberagamaan eksklusif dan inklusif", dalam *Teosofi: Jurnal Tasawuf dan Pemikiran Islam*, Vol. 8, No. 1, Tahun 2018, hal. 218-241.

⁶⁹⁵ Muhammad Zaim, "Pemikiran Pendidikan Al-Zarnuji (Rekontruksi Epistimologi Pendidikan Modern Berbasis Sufistik-Etik)", dalam *Muslim Heritage*, Vol. 5, No. 2, Tahun 2020, hal. 305.

⁶⁹⁶ Ruri Liana Anugrah, Ahmad Asirin, Faisal Musa, dan Alwin Tanjung. "Islam, Iman dan Ihsan dalam Kitab Matan Arba 'In An-Nawawi (Studi Materi Pembelajaran Pendidikan Islam Dalam Perspektif Hadis Nabi SAW)." *Tarbiyah Islamiyah: Jurnal Ilmiah Pendidikan Agama Islam* Vol. 9, No. 2, Tahun 2019, hal. 1.

⁶⁹⁷ Abu Hamid Muhammad bin Muhammad al-Ghazali, *Ihyâ 'Ulûmuddîn*, Jilid III, Kairo: Dâr alKutûb al-'Arabiyyah, 1986, hal. 25.

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ كَانَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بَارِزًا يَوْمًا لِلنَّاسِ فَأَتَاهُ جِبْرِيلُ فَقَالَ: مَا الْإِيمَانُ؟ قَالَ: الْإِيمَانُ أَنْ تُؤْمِنَ بِاللَّهِ وَمَلَائِكَتِهِ وَبِلِقَائِهِ وَرُسُلِهِ وَتُؤْمِنَ بِالْبَعْثِ. قَالَ: مَا الْإِسْلَامُ؟ قَالَ: الْإِسْلَامُ أَنْ تَعْبُدَ اللَّهَ وَلَا تُشْرِكَ بِهِ وَتُقِيمَ الصَّلَاةَ وَتُؤَدِّيَ الزَّكَاةَ الْمَفْرُوضَةَ وَتَصُومَ رَمَضَانَ. قَالَ: مَا الْإِحْسَانُ؟ قَالَ: أَنْ تَعْبُدَ اللَّهَ كَأَنَّكَ تَرَاهُ فَإِنْ لَمْ تَكُنْ تَرَاهُ فَإِنَّهُ يَرَاكَ. ﴿رواه البخاري﴾

Dari Abu Hurairah Radhiyallahu'anhu ia berkata bahwa Rasulullah Shallallahu Alaihi Wasallam suatu hari keluar menuju khalayak, lalu datanglah Jibril dan ia berkata, "Apakah iman itu?" Rasulullah Shallallahu Alaihi Wasallam bersabda, "Iman adalah, Engkau beriman kepada Allah, para malaikat-Nya, pertemuan dengan-Nya, para rasul-Nya, dan engkau beriman dengan hari kebangkitan." Jibril pun berkata, "Apakah Islam?" Rasulullah Shallallahu Alaihi Wasallam bersabda, "Islam adalah, Engkau menyembah Allah dan tidak menyekutukan-Nya, mendirikan shalat, menunaikan zakat yang diwajibkan dan melaksanakan puasa Ramadhan." Jibril pun berkata, "Apakah ihsan?" Rasulullah Shallallahu Alaihi Wasallam bersabda, "Engkau beribadah kepada Allah seakan akan akan Engkau melihat-Nya, dan jika engkau tidak melihat-Nya, sesungguhnya Ia melihatmu," (Riwayat Al Bukhari)

Pengandaian pertama merupakan *maqâm musyâhadah*, di mana seakan dia duduk bersimpuh di hadapan Tuhan dan menyaksikan pandangan Tuhan selalu tertuju kepadanya. Sedangkan pengandaian kedua adalah *maqâm murâqabah*, seperti orang tuna netra yang menghadap rajanya, dia tidak mampu melihat tetapi sadar jika dirinya sedang dilihat raja.

Kedua, kepedulian sosial, yaitu rasa prihatin terhadap realitas sosial, berawal dan rumah tangganya sampai pada hubungan antar sesama manusia yang lebih luas dan hubungan dengan binatang. Allah Swt berfirman dalam Surat Al-Nisa/4: 36.

وَاعْبُدُوا اللَّهَ وَلَا تُشْرِكُوا بِهِ شَيْئًا ۚ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا وَبِذِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسْكِينِ وَالْجَارِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَالْجَارِ الْجُنُبِ وَالصَّاحِبِ بِالْجَنْبِ وَابْنِ السَّبِيلِ ۚ وَمَا مَلَكَتْ أَيْمَانُكُمْ ۚ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ مَن كَانَ مُخْتَالًا فَخُورًا ﴿٣٦﴾

Sembahlah Allah dan janganlah kamu mempersekutukan-Nya dengan sesuatu pun. Dan berbuat baiklah kepada dua orang ibu-bapak, karib-kerabat, anak-anak yatim, orang-orang miskin, tetangga yang dekat dan tetangga yang jauh, teman yang jauh, teman sejawat, ibnu sabil dan hamba

sahayamu. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang sombong dan membangga-banggakan diri”.

Menurut Quraish Shihab, Ibadah bukan hanya sekadar ketaatan dan ketundukan, tetapi suatu bentuk ketundukan dan ketaatan yang mencapai puncaknya karena adanya rasa keagungan dalam jiwa seseorang terhadap siapa yang kepadanya dia mengabdikan, serta sebagai dampak dari keyakinan bahwa pengabdian itu tertuju kepada yang memiliki kekuasaan yang arti hakikatnya tidak terjangkau. Perintah beribadah dalam ayat ini bukan saja ibadah ritual atau yang juga dikenal dengan ibadah *mahdhah*, yakni ibadah yang cara, kadar, dan waktunya ditetapkan oleh Allah atau Rasul, seperti shalat, zakat, puasa dan haji; tetapi mencakup segala macam aktivitas, yang hendaknya dilakukan demi karena Allah swt. Ibadah yang dimaksud adalah perwujudan dari perintah-Nya, Sementara ulama memahami perintah ibadah dalam ayat ini dalam arti tauhid praktis, di mana amal-amal kebajikan merupakan buah dari keyakinan kalbu atas keesaan Allah swt. Maksudnya adalah kepedulian social, juga merupakan substansi dari ayat ini.⁶⁹⁸

Ketiga, ketahanan mental, yaitu berupa ketabahan menekuni pekerjaan yang berat, sabar menghadapi musibah yang menimpa dirinya, sabar menghadapi godaan materi, dan sebagainya. Ajaranajaran moral seperti sabar, *qanâ'ah* (menerima setelah berusaha), tawakal, *iffah* (menahan diri dari keinginan negatif), *syajā'ah* (keberanian), dan *istiqâmah* akan membentuk budaya pribadi (*private culture*) yang mandiri, optimis dan sederhana. Pribadi demikian itu telah melekat dalam diri Nabi Muhammad Saw yang harus diteladani. Hal ini dapat dilihat secara tegas disinggung dalam firman Allah Swt dalam Surat Al-Shaffat/37: 80.

إِنَّا كَذَلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ ﴿٨٠﴾

Sesungguhnya demikian kami memberi balasan kepada kepada orang-orang yang berbuat baik.

Al-Ghazali, lebih lanjut mengemukakan bahwa nilai moral yang diajarkan oleh Islam bersumberkan pada empat keutamaan (*fadhâil*) sebagai berikut: 1) *Al-Hikmah*, kemampuan kognitif dalam menetapkan pilihan yang terbaik dalam pemikiran, sikap maupun tindakan; 2) *Al-'Adâlah*, kondisi mental yang memiliki kemampuan pengendalian terhadap nafsu, emosi, maupun subyektifitas serta mengarahkan kecenderungannya pada kebenaran dan objektifitas; 3) *Al-Iffah*, ketahanan diri dalam menata sikap dan tindakan

⁶⁹⁸ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. 2..., hal. 436.

sehingga tidak terjebak dalam ketamakan materi, dan selera hedonistik; 4) *Al-Syajâ'ah*, keberanian secara moral untuk melakukan tugas maupun kewajiban dengan pertimbangan nalar dan integritas moral. Bagi al-Ghazali keempat keutamaan (*fadhâil*) tersebut merupakan *ummahât al-akhlâq* (induk ajaran moral) yang akan menentukan kesadaran dan aktifitas batin seseorang (*a'mâl al-qulûb*), dan pada gilirannya akan mempengaruhi penampilan sikap laku dan tindakan fisik (*a'mâl al-jawârih*).⁶⁹⁹

Berkaitan dengan kajian terhadap teori moralitas ini dapat dipahami bahwa moralitas bersumberkan pada keimanan terhadap zat yang transendental untuk kemudian mengejawantah dalam proses-proses psikologi dan pada akhirnya mengartikulasikan diri dalam bentuk tindakan moral. Antara tindakan moral, proses-proses psikologis yang terjadi di baliknya, dan keimanan, sama sekali tidak dapat dipisahkan, merupakan satu kesatuan. Hubungan fungsional ketiga aspek ini telah ditegaskan dalam sebuah hadis Nabi Muhammad Saw berbunyi:

عَنْ أَمِيرِ الْمُؤْمِنِينَ أَبِي حَفْصٍ عُمَرَ بْنِ الْخَطَّابِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ: ((إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ، وَإِنَّمَا لِكُلِّ امْرِئٍ مَا نَوَى، فَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ فَهَجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ، وَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ لِدُنْيَا يُصِيبُهَا، أَوْ امْرَأَةٍ يَنْكِحُهَا، فَهَجْرَتُهُ إِلَى مَا هَاجَرَ إِلَيْهِ. ﴿رَوَاهُ إِمَامَا الْمُحَدِّثِينَ أَبُو عَبْدِ اللَّهِ مُحَمَّدُ بْنُ إِسْمَاعِيلَ بْنِ إِبْرَاهِيمَ بْنِ الْمُغِيرَةِ بْنِ بَرْدِزْبَهَ الْبُخَارِيُّ، وَأَبُو الْحُسَيْنِ مُسْلِمٌ بْنُ الْحَجَّاجِ بْنِ مُسْلِمٍ الْقُشَيْرِيُّ النَّيْسَابُورِيُّ، فِي صَحِيحَيْهِمَا اللَّذَيْنِ هُمَا أَصْحُ الْكُتُبِ الْمَصْنُفَةِ﴾

Dari Amirul Mukminin Abu Hafsh Umar bin Al Khaththab adia berkata: 'Aku mendengar Rasulullah shalallahu alaihi wasalam bersabda: "Amalan-amalan itu hanyalah tergantung pada niatnya. Dan setiap orang itu hanyalah akan dibalas berdasarkan apa yang ia niatkan. Maka barang siapa yang hijrahnya kepada Allah dan Rasul-Nya, maka hijrahnya keapda Allah dan Rasul-Nya. Namun barang siapa yang hijrahnya untuk mendapatkan dunia atau seorang wanita yang ingin ia nikahi, maka hijrahnya kepada apa yang ia niatkan tersebut." (Diriwayatkan oleh dua Imamnya para ahli hadits, Abu Abdillah Muhammad bin Isma'il bin Ibrahim bin Al Mughirah bin Bardizbah Al Bukhari dan Abul Husain Muslim bin Al Hajjaj bin Muslim

⁶⁹⁹ Abu Hamid Muhammad bin Muhammad al-Ghazali, *Ihyâ 'Ulûmuddîn*, Jilid III..., hal. 45.

Al Qusyairi An Naisaburi dalam dua kitab shahih mereka, yang keduanya merupakan kitab yang paling shahih diantara kitab-kitab yang ada.).

Dapat dipahami bahwa, mengungkap moralitas hanya dengan mengandalkan salah satu komponen saja, baik itu tindakan moral seperti yang dilakukan kaum behavioristik ataupun penalaran moral saja seperti yang dilakukan oleh penganut perkembangan kognisi, akan menghasilkan kajian yang kurang memuaskan. Dalam hal ini penulis menyebut proses psikologis ini sebagai pertimbangan moral atau proses batin. Pertimbangan moral di sini dapat berawal dari sebab-sebab yang bersifat kognisi (penalaran), dan dapat pula berasal dari sebab-sebab yang bertumpu pada afeksi.

Selanjutnya, untuk mengungkap pertimbangan moral ini perlu dilakukan metode-metode psikologi, yaitu bagaimana agar seseorang dapat memunculkan pertimbangan-pertimbangan yang melahirkan perilaku moral dengan sebenar-benarnya, sesuai dengan suara hati nuraninya.⁷⁰⁰ Pengungkapan pertimbangan moral ini adalah melalui pengungkapan secara verbal.⁷⁰¹ Oleh karena itu metode yang digunakan sedapat mungkin mampu mendapatkan ungkapan-ungkapan verbal yang mencerminkan suara hati nurani. Model pengungkapan pertimbangan moral, antara lain:⁷⁰² 1) Menginterpretasi situasi dengan cara mengenali tindakan-tindakan apa yang mungkin bagi si pelaku serta bagaimanakah setiap rangkaian perilaku itu mempengaruhi pihak-pihak yang terlibat; 2) Memikirkan apa yang seharusnya dilakukan seseorang dalam rangka menerapkan cita moral ke dalam situasi yang kongkrit untuk menentukan perangkat tindakan moral yang diharapkan; 3) Memilih dan menimbang-nimbang di antara perangkat nilai yang berbobot moral dan yang tidak untuk memungkinkan pengambilan keputusan tentang apa yang hendak seseorang lakukan secara aktual; 4) Melaksanakan dan mengimplementasikan apa yang hendak dilakukan seseorang.

Sistem nilai dan moral adalah suatu keseluruhan tatanan yang terdiri dari dua atau lebih dari komponen yang satu sama lain saling mempengaruhi atau bekerja dalam satu kesatuan atau keterpaduan yang bulat yang

⁷⁰⁰ Nove Kurniati Sari, "Dinamika Perkembangan Spiritualitas dan Relevansinya Terhadap Pendidikan Islam", dalam *Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 8, No. 1, Tahun 2020, hal. 53-65.

⁷⁰¹ Meni Handayani, "Pencegahan kasus kekerasan seksual pada anak melalui komunikasi antarpribadi orang tua dan anak", dalam *Jurnal Ilmiah Visi*, Vol. 12, No. 1, Tahun 2017, hal. 67-80.

⁷⁰² H. M. Arifin, *Filsafat Pendidikan Islam...*, 45.

berorientasi kepada nilai dan moralitas Islami.⁷⁰³ Nilai atau sistem moral yang dijadikan kerangka acuan yang menjadi rujukan cara berperilaku lahiriah dan rohaniah manusia muslim ialah nilai dan moralitas yang diajarkan oleh Islam sebagai wahyu Allah Swt.⁷⁰⁴ Nilai dan moralitas adalah bersifat menyeluruh, bulat dan terpadu, tidak terpecah-pecah menjadi bagian-bagian yang satu sama lain berdiri sendiri.⁷⁰⁵ Suatu kebulatan nilai dan moralitas itu mengandung aspek normatif dan operatif. Dengan demikian, sistem nilai Islami yang hendak dibentuk dalam pribadi anak didik dalam wujud keseluruhannya dapat diklasifikasikan ke dalam norma-norma, seperti norma hukum (*syari'ah*) Islam, norma akhlak dan sebagainya. Oleh karena itu tujuan pokok madrasah pada pembinaan akhlak mulia, maka sistem moral Islami yang ditumbuh kembang dalam proses pendidikan adalah norma yang berorientasi kepada nilai-nilai Islami.⁷⁰⁶

Moralitas yang islami tidak hanya terdiri dari kumpulan belenggu dan larangan-larangan. Ia pada hakikatnya adalah suatu kekuatan konstruktif dan positif, merupakan suatu pendorong bagi perkembangan yang berkesinambungan dan bagi kesadaran pribadi di dalam proses perkembangan tersebut. Perkembangan tersebut diwarnai oleh kemurnian yang bulat. Moralitas bersumber dan watak natural manusia yang senapas dengan nilai Islami yaitu dorongan batin yang menuntut pembebasan jiwa dan beban batin karena per-buatan dosa dan keji yang bertentangan dengan perintah Ilahi.⁷⁰⁷

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa indikator keberhasilan kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan moralitas religius para bawahannya dapat dilihat dari: 1) Sikap tepat dan mampu melaksanakan tugas yang diamanatkan oleh Tuhan dengan sebaik-baiknya; 2) Sikap tepat dan mampu melaksanakan tugas kemanusiaan dengan sebaik-baiknya; 3) Sikap tepat dan mampu melaksanakan tugas bangsa dan negara termasuk kebudayaannya dengan sebaik-baiknya; 4) Sikap tepat dan mampu melaksanakan tugas masyarakat dan tugas lingkungan dengan sebaik-

⁷⁰³ Jean R. Hills, *Toward an Science of Organization*, New York: Center For The Advanced Study of Science, 1968, hal. 18.

⁷⁰⁴ Ahmad Masrur Firoso, "Book Review Analisis Filsafat Terhadap Pendidikan Islam", dalam *Turast: Jurnal Penelitian Dan Pengabdian*, Vol. 5, No. 2, Tahun 2017, hal. 221-229.

⁷⁰⁵ Aris Salman Alfarisi, "Eksistensi Pondok Pesantren Salafi Dalam Meningkatkan Nilai-nilai Keagamaan Ditengah Masyarakat", dalam *Jurnal Aksioma Ad-Diniyyah: The Indonesian Journal of Islamic Studies*, Vol. 5, No. 1, Tahun 2017.

⁷⁰⁶ Moh, M. Djaswidi Al Hamdani Sulaiman dan Abdul Aziz. "Emotional Spiritual Quotient (Esq) Dalam Pembelajaran Pendidikan Agama Islam Kurikulum 2013", dalam *Jurnal Penelitian Pendidikan Islam*, Vol. 6, No. 1, Tahun 2018, hal. 77-110.

⁷⁰⁷ Sayyid Qutub, *Tafsîr fî Zhilâl al-Qur'ân*, Beirut: Ihyâ' al-Turâts al-'Arabî, 1984, hal. 29-30.

baiknya; 5) Sikap tepat dan mampu melaksanakan tugas pribadinya dengan sebaik-baiknya, baik jasmaniah maupun rohaniyah.⁷⁰⁸

Dalam konteks keindonesiaan, moralitas yang dimaksud bersumberkan Pancasila dengan iman dan takwa merupakan substansinya.⁷⁰⁹ Dengan demikian, moralitas Pancasila memiliki nilai yang sakral dalam arti bersumberkan pada nilai-nilai ketuhanan dan oleh karena itu wajib ditaati dan dijalankan oleh masyarakat, untuk selanjutnya direfleksikan dalam kehidupan masyarakat, berbangsa dan bernegara.⁷¹⁰ Pada tahap ini maka pelaksanaan aktivitas kehidupan dalam berbagai bidang baik dalam bidang politik, ekonomi, hukum, dan sebagainya tidak didasarkan atas landasan hukum dan peraturan semata-mata, melainkan lebih didasarkan atas kesadaran dan tanggung jawab moral. Suatu perbuatan yang didasarkan lebih pada kesadaran dan tanggung jawab moral akan memiliki kualitas lebih baik dan pada sekedar pelaksanaan hukum.

Peneladanan kepemimpinan transformasional dimaksudkan untuk peningkatan potensi spiritual dan membentuk seluruh aktor pendidikan di madrasah agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berakhlak mulia. Akhlak mulia mencakup etika, budi pekerti, dan moral sebagai perwujudan dari pendidikan agama. Peningkatan potensi spiritual mencakup pengenalan, pemahaman, dan penanaman nilai-nilai keagamaan, serta pengalaman nilai-nilai tersebut dalam kehidupan individual ataupun kolektif kemasyarakatan. Peningkatan potensi spiritual tersebut pada akhirnya bertujuan pada optimalisasi berbagai potensi yang dimiliki manusia yang aktualisasinya mencerminkan harkat dan martabatnya sebagai makhluk Tuhan.

Madrasah merupakan lingkungan mikrosistem,⁷¹¹ yang memiliki pengertian sebuah pola dari aktivitas, peran dan relasi interpersonal yang dialami oleh seseorang yang sedang tumbuh berkembang di dalam *setting* tertentu dengan karakteristik fisik khusus, yaitu suatu lingkungan kehidupan yang di dalamnya seorang individu menghabiskan sebagian besar waktunya, seperti keluarga, teman sebaya, sekolah dan lingkungan tetangga.⁷¹² Dalam

⁷⁰⁸ Soedjono, *Pendahuluan Ilmu Pengetahuan Umum*, Bandung: Pustaka Ilmu, 1980, hal. 21.

⁷⁰⁹ Mudhofar, "Peran Filsafat Terhadap Pendidikan Islam Untuk Pembinaan Etika Dalam Persepektif Islam", dalam *Jurnal Tinta*, Vol. 1, No. 1, Tahun 2019, hal. 81-104.

⁷¹⁰ Abd Rahman bin Mawazi and Rizki Pradana Hidayatullah "Islam dan Ideologi dalam Pembangunan di Indonesia: Studi Terhadap Program Nawacita", dalam *Analisis: Jurnal Studi Keislaman*, Vol. 18, No. 2, Tahun 2018, hal. 171-188.

⁷¹¹ Dedi Rosala, "Pembelajaran seni budaya berbasis kearifan lokal dalam upaya membangun pendidikan karakter peserta didik di madrasah dasar", dalam *Ritme*, Vol. 2, No. 1, Tahun 2017, hal. 16-25.

⁷¹² U. Bronfenbrenner, *The Ecology of Human Development: Experiments by Nature and Design*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1979, hal. 22.

mikrosistem ini, seorang individu berinteraksi langsung dengan orang tua, guru-guru, teman sebaya dan yang lain.⁷¹³ Dengan demikian, sebagai sebuah mikrosistem, sekolah mempunyai pengaruh yang kuat yang dapat dilihat secara langsung dalam diri subjek didik. Terlebih lagi di zaman sekarang, ketika banyak orang tua menaruh harapan sangat besar terhadap madrasah untuk menjadikan anak-anaknya pintar dan baik. Madrasah yang baik merupakan keniscayaan agar pengaruhnya terhadap anak menjadi positif.

Madrasah merupakan wahana bagi anak untuk mengalami interaksi sosial dengan anggota kelompok yang berlatar belakang sosial yang berbeda-beda, baik teman sebaya maupun orang dewasa (guru dan staf sekolah yang lain). Bahkan interaksi tersebut merupakan proses pendidikan yang utama didalamnya.⁷¹⁴ Interaksi atau hubungan sosial di madrasah tersebut diperoleh anak melalui pengalaman langsung, yang mungkin saja tidak selalu menyenangkan. Karena itulah melalui interaksi tersebut anak dapat belajar menyesuaikan diri dengan kondisi sosial sehingga harus belajar bertenggang rasa dan menghargai prestasi dan perbedaan dengan orang lain.⁷¹⁵

Lingkungan atau iklim sosial madrasah, memiliki pengaruh yang besar terhadap peserta didik, termasuk dalam mengembangkan sikap, keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang berkaitan dengan hubungan antar kelompok masyarakat, maka bila lingkungan sosial pendidikan (sekolah) yang dimiliki anak berbeda, maka pengaruhnya terhadap perilaku dan nilai-nilai juga akan berbeda. Pengaruh lingkungan pendidikan, juga terjadi pada perkembangan hubungan sosial antar kelompok, hal ini disebabkan karena intensitas interaksi antar individu dalam kelompok mempengaruhi perasaan suka antar mereka, semakin tinggi intensitas interaksinya, semakin tinggi pula peluang untuk berkembangnya perasaan tersebut.

Dalam lingkungan madrasah memungkinkan individu dari berbagai latar belakang budaya dapat berinteraksi secara intensif, rasa suka satu sama lain akan meningkat. Muhadjir, berargumen bahwa ditinjau dari segi antropologi kultural dan sosiologi, ada tiga fungsi utama pendidikan, yaitu menumbuhkan kreativitas subjek-didik, menumbuhkembangkan nilai-nilai insani dan Ilahi pada subjek didik dan satuan sosial masyarakat, dan meningkatkan kemampuan kerja produktif pada subjek didik. Dengan kata lain, fungsi madrasah terkait dengan upaya menumbuhkan nilai-nilai akademik, nilai-nilai sosial dan nilai-nilai religius. Ketiga kelompok nilai

⁷¹³ Ni'matuzzahro, *Aplikasi Psikologi Di Madrasah: Teori dan Praktik dalam Memahami Masalah-masalah di Madrasah*, Malang: Penerbit Universitas Muhammadiyah Malang, 2019, hal. 19.

⁷¹⁴ Jeanne H. Ballantine, *the Sociology of Education: A Systematic Analysis*, Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall, 1993, hal. 230.

⁷¹⁵ Hadari Nawawi, *Pendidikan dalam Islam*, Surabaya: Al-Ikhlâs, 1993, hal. 199.

inilah yang sekarang menjadi wacana dengan istilah yang populer: kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual.⁷¹⁶

Melalui kepemimpinan transformasional berbasis Al-Qur'an, bermanfaat seluruh aktor pendidikan di madrasah untuk: 1) Membantu bawahan dalam memperoleh ilmu pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai untuk kepuasan hidup yang lebih baik; 2) Membantu individu mencapai kehidupan sosial sekaligus memberikan kontribusi kepada terciptanya kondisi madrasah yang lebih baik didasarkan pada kepedulian dan perasaan kasih kepada sesama serta tidak mengganggu hak-hak orang lain untuk memenuhi nilai legitimasi dirinya.⁷¹⁷ Nilai-nilai moral dalam masyarakat bersumber pada nilai agama yang diyakini oleh suatu kelompok.⁷¹⁸ Nilai-nilai moral yang bersumber dari agama memberikan pengertian yang lebih jelas mengenai perilaku yang seharusnya dilakukan dan tidak dilakukan. Nilai ini bersifat universal sehingga dapat diterima oleh kelompok sosial di manapun kelompok itu berada.

G. Peningkatan Dimensi Sosial Emosional

Secara potensial (fitrah) manusia dilahirkan sebagai makhluk sosial (*zoon politicon*).⁷¹⁹ Sutaryo mengungkapkan bahwa sosialisasi adalah proses belajar untuk menjadi makhluk sosial,⁷²⁰ sedangkan bagi Loree sosialisasi merupakan suatu proses dimana individu (terutama) anak melatih kepekaan dirinya terhadap rangsangan-rangsangan sosial terutama tekanan-tekanan dan tuntutan kehidupan (kelompoknya) serta belajar bergaul dengan bertingkah laku, seperti orang lain di dalam lingkungan sosialnya".⁷²¹ Hal ini senada dengan pendapat Hurlock yang menjelaskan bahwa perkembangan sosial anak merupakan perolehan kemampuan berperilaku yang sesuai dengan tuntutan sosial.⁷²² Perkembangan sosial anak berkaitan dengan perilaku prososial dan bermain sosialnya. Aspek perilaku sosial meliputi: 1) Empati,

⁷¹⁶ Noen Muhadjir, *Ilmu Pendidikan dan Perubahan Sosial*, Yogyakarta: Rake Sarasin, 2003, hal. 16-18.

⁷¹⁷ Howard Kirschenbaum, *100 Ways to Enhance Values and Morality in Schools and Youth Setting*, 41.

⁷¹⁸ Latifah Nurul Safitri, "Pengembangan nilai agama dan moral melalui metode bercerita pada anak", dalam *Golden Age: Jurnal Ilmiah Tumbuh Kembang Anak Usia Dini*, Vol. 4, No. 1, Tahun 2019, hal. 85-96.

⁷¹⁹ Eriyanto, dan Junaidi. "Pendidikan Islam Perspektif Manajemen", dalam *Jurnal Pendidikan Islam Indonesia*, Vol. 3, No. 1, Tahun 2018, hal. 32-45.

⁷²⁰ Dian Herdiana, "Sosialisasi Kebijakan Publik: Pengertian dan Konsep Dasar", dalam *Jurnal Ilmiah Wawasan Insan Akademik*, Vol. 1, No. 3, Tahun 2018, hal. 13-26.

⁷²¹ Loree, *Psychology of Education*, New York: The Ronald Press, 1970, hal. 86.

⁷²² Meity Mulya Susanti dan Rahmawati. "Gambaran Pola Asuh Orang Tua Pada Anak Usia Pramadrasah (3-5 Tahun) Di Desa Pojok Kecamatan Tawangharjo", dalam *The Shine Cahaya Dunia S-1 Keperawatan*, Vol. 5, No. 1, Tahun 2020.

yaitu menunjukkan perhatian kepada orang lain yang kesusahan atau menceritakan perasaan orang lain yang mengalami konflik; 2) Kemurahan hati, yaitu berbagi sesuatu dengan yang lain atau memberikan barang miliknya; 3) Kerja sama, yaitu bergantian menggunakan barang, melakukan sesuatu dengan gembira; 4) Kepedulian, yaitu membantu orang lain yang sedang membutuhkan bantuan.⁷²³ Jadi secara psikologis, pada tahap ini kemampuan anak baik secara interpersonal maupun personal satu sama lainnya saling mempengaruhi.

Emosional yang terdiri dari kata awal emosi adalah perasaan yang ada dalam diri anak, dapat berupa perasaan senang atau tidak senang, perasaan baik atau buruk.⁷²⁴ Emosi dapat didefinisikan berbagai perasaan yang kuat, seperti perasaan benci, takut, marah, cinta, senang dan kesedihan.⁷²⁵ Macam-macam perasaan tersebut adalah gambar dari aspek emosional. Goleman menyatakan bahwa emosi merujuk pada suatu perasaan atau pikiran-pikiran khasnya, suatu keadaan biologis dan psikologis serta serangkaian kecenderungan untuk bertindak.⁷²⁶

Lebih lanjut, Santrock mendefinisikan bahwa emosi sebagai perasaan atau afeksi yang timbul ketika seseorang berada dalam suatu keadaan yang dianggap penting oleh individu tersebut.⁷²⁷ Emosi diwakilkan oleh perilaku yang mengekspresikan kenyamanan atau ketidaknyamanan terhadap keadaan atau interaksi yang sedang dialami. Emosi dapat berbentuk rasa senang, takut, marah, dan sebagainya.⁷²⁸ Karakteristik emosi pada anak berbeda dengan karakteristik yang terjadi pada orang dewasa, di mana karakteristik emosi pada anak itu antara lain; 1) Berlangsung singkat dan berakhir tiba-tiba; 2) Terlihat lebih hebat atau kuat; 3) Bersifat sementara atau dangkal; 4)

⁷²³ A. Susanto, *Teori Belajar dan Pembelajaran di Madrasah Dasar*, Jakarta: Prenadamedia Group, 2013, hal. 145.

⁷²⁴ Fenty Zahara, "Pengendalian Emosi Ditinjau Dari Pola Asuh Orangtua Pada Peserta didik Usia Remaja Di SMA Utama Medan", dalam *Jurnal Psikologi Kognisi*, Vol. 1, No. 2, Tahun 2018, hal. 94-109.

⁷²⁵ Carrie Lim Ching and Vivian Li Chan. "Positive emotions, positive feelings and health: A life philosophy", dalam *Linguistics and Culture Review*, Vol. 4, no. 1, Tahun 2020, hal. 1-14.

⁷²⁶ Daniel Goleman, *Kecerdasan Emosi Untuk Mencapai Puncak Prestasi*, Cet. IV (terj) Alex Tri Kantjono Widodo, Jakarta: Gramedia Puska Utama 2001, hal. 35.

⁷²⁷ Maria Ulfa Hasanah dan Umami Mahmudah. "Peran Pengasuhan Keluarga Dalam Perkembangan Emosi Anak Saat Berinteraksi Sosial", dalam *Ngabari: Jurnal Studi Islam Dan Sosial*, Vol. 11, No. 2, Tahun 2018, hal. 30-46.

⁷²⁸ Sukatin dan Nurul Chofifah, Turiyana Turiyana, Mutia Rahma Paradise, Mawada Azkia, And Saidah Nurul Ummah, "Analisis Perkembangan Emosi Anak Usia Dini", dalam *Golden Age: Jurnal Ilmiah Tumbuh Kembang Anak Usia Dini*, Vol. 5, No. 2, Tahun 2020, hal. 77-90.

Lebih sering terjadi; 5) Dapat diketahui dengan jelas dari tingkah lakunya, dan 6) Reaksi mencerminkan individualitas.⁷²⁹

Berdasarkan penjelasan kemampuan sosial dan emosional di atas, maka dapat diketahui bahwa kemampuan sosial emosional adalah dua hal yang saling mempengaruhi. Kemampuan emosi dominan mendorong aktivitas sosial seseorang. Kompetensi sosial ditentukan oleh kompetensi emosi seseorang.⁷³⁰ Seseorang dengan kecerdasan emosional yang tinggi cenderung menjadi pribadi yang kompeten secara sosial.⁷³¹ Hal ini senada dengan pendapat Goleman yang menyatakan bahwa kematangan emosi seorang anak merupakan kunci keberhasilan dalam menjalin hubungan sosialnya.⁷³²

Dalam pandangan Ramli sosial emosional anak merupakan suatu proses belajar anak tentang bagaimana berinteraksi dengan orang lain sesuai dengan aturan sosial yang ada, dan anak lebih mampu mengendalikan perasaan-perasaannya sesuai dengan kemampuan mengidentifikasi dan mengungkapkan perasaan tersebut.⁷³³ Rosmala Dewi menyatakan bahwa sosial emosional merupakan kemampuan mengadakan hubungan dengan orang lain, terbiasa untuk bersikap sopan santun, mematuhi peraturan dan disiplin dalam kehidupan sehari-hari dan dapat menunjukkan reaksi emosi yang wajar.⁷³⁴

Setiap aspek perkembangan individu, baik sosial maupun emosi, satu sama lainnya saling mempengaruhi.⁷³⁵ Adapun aspek perkembangan sosial, yakni meliputi: 1) Interpersonal, yakni mampu bermain bersama teman, dapat bergantian dan antri, bisa memberikan dan menerima; 2) Personal, yakni mau merespon dan menjawab pertanyaan, mau mengekspresikan diri

⁷²⁹ Yulisetyaningrum, "Perkembangan Sosial Emosional Anak Usia Pra Madrasah", dalam *Jurnal Ilmu Keperawatan Dan Kebidanan*, Vol. 10, No. 1, Tahun 2019, hal. 221-228.

⁷³⁰ Rika Aulya Purnama dan Sri Wahyuni. "Kelekatan (attachment) pada ibu dan ayah dengan kompetensi sosial pada remaja", dalam *Jurnal Psikologi UIN Sultan Syarif Kasim*, Vol. 13, No. 1, Tahun 2017, hal. 30-40.

⁷³¹ Hillary Anger Elfenbein and Carolyn MacCann. "A closer look at ability emotional intelligence (EI): What are its component parts, and how do they relate to each other?", dalam *Social and Personality Psychology Compass*, Vol. 11, No. 7, Tahun 2017, hal. 12-24. .

⁷³² Daniel Goleman, *Kecerdasan Emosi Untuk Mencapai Puncak Prestasi...*, hal.18.

⁷³³ M. Ramli, *Pendampingan Perkembangan Anak Usia Dini* (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Direktorat Pembinaan Pendidikan Tenaga Kependidikan dan Ketenagaan Perguruan Tinggi, 2005, hal. 208.

⁷³⁴ Rosmala Dewi, *Berbagai Masalah Anak Taman Kanak-Kanak*, Jakarta: Depdiknas Dirjen Dikti, 2005, hal. 18.

⁷³⁵ Patricia A. Jennings, Joshua L. Brown, Jennifer L. Frank, Sebrina Doyle, Yoonkyung Oh, Regin Davis, Damira Rasheed et al. "Impacts of the CARE for Teachers program on teachers' social and emotional competence and classroom interactions", dalam *Journal of Educational Psychology*, Vol. 109, No. 7, Tahun 2017, hal. 10.

di kelas, mau bertanya, mau di tinggal selama di sekolah, dapat makan sendiri, memakai baju sendiri. Sedangkan aspek perkembangan emosional, yakni meliputi: 1) Rasa sayang kepada teman, orang tua, saudara dan guru; 2) Memiliki rasa empati, menolong teman; 3) Dapat mengontrol emosi, kemarahan, dan lainnya.⁷³⁶

Kemampuan sosial emosional ini menjadi sebuah kemampuan untuk menjalin relasi dengan orang lain, terbiasa untuk sopan santun, mematuhi dan menjalankan peraturan serta disiplin dalam kehidupan sehari-hari dan dapat menunjukkan reaksi emosi yang wajar, perkembangan kemampuan sosial emosional meliputi perkembangan dalam hal emosi, kepribadian, dan hubungan interpersonal.⁷³⁷ Salah satu kunci kecakapan sosial adalah seberapa baik atau buruk seseorang mengungkapkan perasaannya sehingga dapat diketahui bahwa perkembangan emosi sangat berpengaruh besar terhadap perkembangan sosial.⁷³⁸ Interaksi sosial membutuhkan keterampilan khusus yang didorong oleh kondisi emosi anak seperti motivasi, empati dan menyelesaikan konflik.⁷³⁹

Kepemimpinan transformasional di madrasah dapat melahirkan kompetensi sosial dan emosional yang tentu saja berdampak pada meningkatnya kemampuan anggota madrasah untuk memahami, mengelola, dan mengekspresikan aspek-aspek sosial dan emosional kehidupannya yang bermanfaat untuk meraih keberhasilan, melaksanakan tugas sehari-hari seperti bekerja, membentuk hubungan/ berinteraksi, memecahkan masalah, dan beradaptasi dengan tuntutan pertumbuhan dan perkembangan yang kompleks. Ini mencakup kesadaran diri, kontrol impulsif, bekerja kooperatif, dan peduli tentang diri sendiri dan orang lain.⁷⁴⁰ Melalui keteladanan yang yang tunjukkan dalam kepemimpinan transformasional, dapat mengembangkan keterampilan, sikap, dan nilai-nilai yang diperlukan untuk memperoleh kompetensi sosial dan emosional.⁷⁴¹ Pembelajaran sosial melalui kepemimpinan transformasional menjadi sebuah pembelajaran yang mengajarkan regulasi diri, monitoring diri dan keterampilan sosial dalam

⁷³⁶ Isjoni, *Cooperative Learning Efektivitas Pembelajaran Kelompok*, Bandung: Alfabeta, 2009, hal. 113.

⁷³⁷ Rosmala Dewi, *Berbagai Masalah Anak Taman Kanak-Kanak...*, 18.

⁷³⁸ Daniel Goleman, *Kecerdasan Emosi Untuk Mencapai Puncak Prestasi...*, 18.

⁷³⁹ Anzani, Rahmah Wati, and Intan Khairul Insan. "Perkembangan Sosial Emosi pada Anak Usia Pramadrasah" dalam *PANDAWA*, Vol. 2, No. 2, Tahun 2020, hal. 180-193.

⁷⁴⁰ Yumi Intani, "Peran Guru Agama Dalam Mengembangkan Kecerdasan Emosional Dan Spiritual Pada Anak SMA Muhammadiyah 1 Medan", dalam *Taushiah: Jurnal Hukum, Pendidikan Dan Kemasyarakatan*, Vol. 10, No. 1, Tahun 2020, hal. 49-61.

⁷⁴¹ Khoirul Azhar dan Izzah Sa'idah, "Studi analisis upaya guru Akidah Akhlak dalam mengembangkan potensi nilai moral peserta didik di MI Kabupaten Demak", dalam *Al-TA'DIB: Jurnal Kajian Ilmu Kependidikan*, Vol. 10, No. 2, Tahun 2017, hal. 1.

berbagai lingkungan.⁷⁴² Dari sini kemudia menghasilkan lima bidang kecerdasan emosional, yaitu 1) *Self-awareness*; mengenal perasaan (kesadaran) karena berada dalam situasi kehidupan nyata; 2) *Managing emotions*; mengatur emosi dengan perasaan yang kuat sehingga tidak kewalahan dan terbawa oleh emosi, 3) *self-motivation*; motivasi diri yang berorientasi pada tujuan dan mampu menyalurkan emosi ke arah hasil yang diinginkan; 4) *Empathy and perspective-taking*; berempati dan mengenali emosi dan memahami sudut pandang orang lain; 5) *Social skills*, kemampuan menjaga hubungan di lingkungan sosial.⁷⁴³ Kelima area sosial ini dijadikan sebagai kompetensi kunci yang dapat dikembangkan, dipraktikkan dan dikuatkan dalam pembelajaran sosial emosional.⁷⁴⁴ Karena dengan mengembangkan kelima kompetensi tersebut akan melahirkan berbagai sifat-sifat positif dan keterampilan-keterampilan sosial lainnya. Keterampilan-keterampilan tersebut merupakan karakter-karakter unggul yang dibutuhkan anak pada setiap sisi kehidupannya untuk bisa hidup aman dan nyaman dengan orang lain.

⁷⁴² Anisa Rahmadani dan Yuliana Rahmawati Mukti, "Adaptasi akademik, sosial, personal, dan institusional: studi college adjustment terhadap mahapeserta didik tingkat pertama", dalam *Jurnal Konseling dan Pendidikan*, Vol. 8, No. 3, Tahun 2020, hal. 159-167.

⁷⁴³ Maurice J. Elias, Joseph E. Zins, Roger P. Weissberg, Karin S. Frey, Mark T. Greenberg, Norris M. Haynes, Rachael kessler, Mary E. Schwab-stone, Timothy P. Shriver, *Promoting Social and Emotional Learning: Guidelines for Educator...*, 5

⁷⁴⁴ Maurice J. Elias, Joseph E. Zins, Roger P. Weissberg, Karin S. Frey, Mark T. Greenberg, Norris M. Haynes, Rachael kessler, Mary E. Schwab-stone, Timothy P. Shriver, *Promoting Social and Emotional Learning: Guidelines for Educator...*, hal. 5.

BAB VI PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian pada bab-bab sebelumnya, disertasi ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional di madrasah berbasis Al-Qur'an adalah sebuah kepemimpinan profetik yang mengacu pada sifat-sifat kenabian untuk membimbing, menggerakkan, dan memotivasi bawahan untuk berprestasi. Melalui kepemimpinan profetik, dimensi kepemimpinan transformasional yang terdiri dari *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individual consideration* (4I) yang kemudian di *restatement* sebagai sebuah analisis menghasilkan: *Pertama*, keteladanan. Keteladanan ini harus dimulai dari diri sendiri, mampu menularkan dan mempengaruhi, serta memiliki etika atau nilai moral, termasuk dalam kategori komponen *idealized influenced* (pengaruh ideal kepemimpinan). Ketiga sifat tersebut dimaksudkan bahwa perilaku pemimpin harus menjadi teladan yang kemudian melahirkan menimbulkan penghormatan dan kepercayaan oleh bawahan;

Kedua, memberikan pujian (motivasi). Pemimpin yang memiliki sifat tersebut dapat menumbuhkan kepercayaan diri, membuat hati tenang, dan mampu menginspirasi komponen pendidikan untuk menjadi pemimpin atas dirinya sendiri. Kondisi ini masuk dalam dimensi *inspirational motivation* (motivasi yang inspirasional); *Ketiga*, selalu musyawarah. Dalam musyawarah terdapat proses curah pendapat sehingga ketika terjadi masalah, semua anggota dapat memberikan kontribusinya. Pemimpin menggali ide dan solusi dari orang yang dipimpinnya dan bermuara pada solusi

pemecahan masalah. Hal ini merupakan dimensi *intellectual simulation* (stimulasi intelektual); *Keempat*, dekat dengan bawahan dan berkomunikasi yang efektif termasuk dalam kategori komponen *individualized consideration* (pertimbangan yang didasarkan pada individu). Dekat dengan komunitas mengacu pada perilaku kepemimpinan yang lebih terhubung secara emosional dengan anggota, seperti pendelegasian wewenang, membina, memimpin, dan melakukan komunikasi efektif yang mengedepankan komunikasi dua arah.

Keempat hal ini, didasarkan pada karakteristik pribadi Nabi Muhammad Saw yang dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu sifat personal dan sifat publik, sehingga gaya kepemimpinan ini dapat menjadi agen perubahan dalam dinamika kepemimpinan di madrasah, membangun budaya organisasi yang sehat dan menumbuhkan sikap profesionalisme.

Disertasi ini mengungkap beberapa temuan terkait dengan kepemimpinan transformasional di madrasah berbasis Al-Qur'an: *Pertama*, kepemimpinan transformasional dicirikan dengan kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya untuk memprioritaskan pertumbuhan organisasi di atas kepentingan pribadi, memberikan perhatian yang dekat kepada orang-orang, dan untuk mengalihkan persepsi bawahan tentang masalah lama ke arah yang baru. Paradigma kepemimpinan transformasional terutama menekankan bahwa seorang pemimpin harus mendorong bawahannya melebihi harapannya dalam menjalankan kewajibannya. Dari sini kemudian akan melahirkan sebuah akhlak yang tidak saja terkait dengan etika tetapi juga profesionalitas kerja (QS. 33: 21);

Kedua, dalam rangka untuk mengungkap, mendefinisikan, dan menyampaikan visi organisasi, dengan mengajak bawahan untuk menerima dan menghormati kredibilitas pemimpin, maka gaya kepemimpinan mengajak bawahan untuk dapat menyeimbangkan kecerdasan IQ, EQ, SQ sebagaimana ditekankan dalam beberapa Al-Qur'an (IQ: QS. 2: 64, QS. 13: 64, QS. 16: 12, QS. 30: 24, QS. 21: 30. EQ: QS. 7: 179, QS. 22: 46, QS. 2: 74, QS. 41: 5. SQ: QS. 7: 172, QS. 32: 9, QS. 53: 11);

Ketiga, kepemimpinan transformasional di madrasah berbasis Al-Qur'an menjadikan pemimpin di madrasah tersebut menjadi seorang pemimpin madrasah yang bermutu, yaitu seorang pemimpin yang visioner sekaligus egaliter ditandai dengan kemampuan untuk: a) Menetapkan tujuan, visi dan misi; b) Mengidentifikasi dirinya sebagai agen pembaharuan; c) Mampu membuat kebijakan-kebijakan baru untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan; d) Mempercayai para guru dan karyawan dalam pelaksanaan tugas masing-masing; e) Melakukan peran kepemimpinannya atas dasar sistem nilai; f) Mempertinggi nilai kebenaran bawahan g) Mengatasi situasi yang rumit maupun penolakan terhadap perubahan. Ke-

enam tahapan ini setidaknya diafirmasi oleh beberapa ayat Al-Qur'an antara lain: QS. 4: 59, QS. 18: 28, QS. 22: 41.

Keempat, jika kepemimpinan transformasional di implementasikan, maka akan melahirkan sebuah proses pembudayaan dan pemberdayaan seluruh aktor pendidikan yang ada di madrasah. Beberapa hal yang harus dibudayakan dan diberdayakan meliputi: kemampuan fisik, penghayatan arah tujuan organisasi, antusiasme; sikap ramah; integritas; skill, kemampuan mengambil keputusan; kecerdasan, keterampilan memimpin; dan kepercayaan. Beberapa komponen yang telah disebutkan ini menjadi syarat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin atau *khalifah* (QS. 2: 30). Dari sini kemudian akan berkembang pada peningkatan mutu madrasah, meningkatnya religiositas, dan emosional

B. Implikasi

Berdasarkan pada kesimpulan dan temuan di atas, maka diharapkan implikasi dari disertasi ini dapat membantu berbagai pihak dalam upaya membentuk kepemimpinan transformasional berbasis Al-Qur'an di madrasah, yaitu: *Pertama*, bagi pimpinan madrasah agar mampu menerapkan dan memupuk kepemimpinan transformatif yang bersifat egaliter dan profetik agar memiliki pengaruh yang idealis bagi seluruh warga madrasah, memberikan inspirasi dan rangsangan intelektual, memberikan pertimbangan individual, dan menekankan arah madrasah. Kepala sekolah ingin mengarahkan madrasah melalui pernyataan visi dan misi yang jelas. Komunikasi yang efektif, stimulasi intelektual, perhatian pribadi terhadap tantangan individu, dan anggota organisasi di madrasah, serta pengembangan komitmen untuk bekerja sama untuk memenuhi tujuan organisasi. Selain itu, meyakinkan seluruh penghuni madrasah bahwa hafalan adalah metode yang paling efisien untuk mencapai tujuan; *Kedua*, pemerhati dan peneliti Al-Qur'an lebih memahami tentang konsep kepemimpinan transformasional berbasis Al-Qur'an di madrasah dan menjadi pelopor pengejawantahan konsep ini.

C. Saran

Penulis mengajukan beberapa saran, terkait saran secara teoritis maupun secara praktis. Adapun saran secara teoritis adalah: bagi pemerhati dan peneliti Al-Qur'an, agar dapat lebih menggali konsep kepemimpinan transformasional berbasis Al-Qur'an di madrasah. Hal ini karena implementasi transformasional di lembaga pendidikan madrasah mengacu pada proses kepemimpinan madrasah yang dapat menumbuhkan budaya organisasi lebih baik di dalam lembaganya masing-masing. Sedangkan saran praktis, ditujukan kepada warga madrasah agar dapat mengaplikasikan konsep kepemimpinan transformasional yang telah dibahas dalam disertasi

ini. Hal ini didasarkan pada fungsi implikatif Al-Qur'an yang harus dapat dirasakan dan diimplementasikan dan dibudayakan dalam ranah kepemimpinan transformasional di madrasah, karena memang Al-Qur'an merupakan sumber utama yang dapat dijadikan rujukan dalam merespon pelbagai masalah yang dihadapi oleh manusia, termasuk di dalamnya adalah masalah kepemimpinan dalam dunia pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

Sumber dari Buku

- A. S., Hamby, *Oxford Advanced Dictionary of English*, London: Oxford University Press, 1990.
- A. Sonny Keraf, *Etika Lingkungan Hidup*, Jakarta: PT Kompas Media Nusantara, 2010.
- Agus, Bahar dan Abd. Muhith Setiawan. *Transformational Leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*, Jakarta: Rajawali Pers, 2013.
- Akadum, *Sistem Manajemen Kinerja Guru*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka utama. 1999.
- Akdon. *Strategic Managemen for Educational Management*, Bandung: Alfabeta, 2006.
- Akhyak (Ed). *Meniti Jalan Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003.
- Akmal, *Lebih Dekat Dengan Industri 4.0.*, Yogyakarta: Deeppublish publisher, 2019.
- Al-Abrasyi, Muhammad Athiah. *Dasar-dasar Pokok Pendidikan Islam*, Jakarta: Bulan Bintang. 1984.
- Al-Ashbahiy, Malik ibn Anas Abu Abdullah. *Al-Muwaththa Imam Malik*, Damasqus: Darul Qalam, 1991 M/1413 H, Juz 3.

- Al-Baqi, Muhammad Fuad Abd. *Al-Mu'jam Al-Mufahras li al-Fazh al-Qur'an al-Karim*, Beirut: Darul Fikr, 1987.
- Al-Buraey, A. Muhammad. *Islam Landasan Alternatif Adminditratif Pembangunan*, Jakarta: Rajawali, 1986.
- Al-Buruswi, I. H. *Tafsir Ruhul Bayan*, terj. Syihabuddin, Bandung: Diponegoro, 1997.
- Al-Ghazali, Abi Hamid Muhammad bin Muhammad. *Ihyâ 'Ulûmuddîn*, Jilid III, Kairo: Dâr alKutûb al-'Arabiyyah, 1986.
- Al-Hasyimi dan Abdul Mun'in. *Akhlaq Rasul Menurut Bukhari-Muslim*, Jakarta: Gema Insani, 2009.
- Ali, Atabik dan Ahmad Zuhdi Mudlor, *Kamus Kontemporer Arab Indonesia*, Yogyakarta: Yayasan Ali Maksum, 2005.
- Al-Jauhari, Muhammad Sayyid Thantawi. *Tafsir al-Wasit li al-Qur'an al-Karim*, Mesir: Dar al-Nahdah, 1997, juz 3.
- Al-Madani, Muhammad. *Masyarakat Ideal dalam Perspektif Surat An-Nisa'*, terj. Kamaluddin Sa'diyatul Haramain, Jakarta: Pustaka Azzam, 2000.
- Al-Maraghi, A. M. *Tafsir al-Maraghi*, Mesir: Al-Bab al-Halabi, 1974, juz 8.
- Al-Mubarakfuri, Shafiyyurrahman. *Al-Rahiq al-Makhtum*, Lebanon: Dar al-Kutub al-Ilmiyyah, 2007.
- Al-Muhasyi, Abu Abdillah al-Harits ibn Asad. *Menuju Hadirat Ilahi*, terj. Tholib Anis, Bandung: Al-Bayan, 2003.
- Almunawir, A. W. *Kamus Al-Munawir*, Surabaya: Pustaka Progresif, 2002.
- Al-Suyuthi, Jalaluddin. *Lubub al-Nuqul fi Asbab al-Nuzul*, terj. Abdul Mujieb, Surabaya: Mutiara Ilmu, 1986.
- Al-Thabathaba'i, M. H. *Tafsir Mizan*, Beirut: t.pn, 2021.
- Al-Zuhaili, Wahbah. *Tafsir al-Munir fi al-'Aqidat wa al-Syari'at wa al-Manjah*, Damaskus: Dar al-Fikr al-Ma'asir, 1418 H, juz 30.
- Aminuddin, *Pengembangan Penelitian Kualitatif dalam Bidang Bahasa dan Sastra*, Malang: Hiski, 1990.
- Armstrong, Karen. *Muhammad: Prophet for Our Time*, Bandung: Mizan, t.t.,.
- Armstrong, Thomas, *The Best School*, Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development, 2006.
- Armstrong, Michael, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terj. Sofyan. Cikmat dan Haryono, Jakarta: Elex Media Komputindo, 2008.
- Anam, Munir Che, *Muhammad dan Karl Marx tentang Masyarakat Tanpa Kelas*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008.
- Ansoff, H. Igor. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy For Growth and Expansion*, Middlesex: Penguin Books. Harmondsworth, 1968.

- Antonio, Muhammad Syafi'i. *Muhammad SAW: The Leader Suoer Manager*, Jakarta: Tazkia Multimedia & ProLM Center, 2007.
- Arifin, H. M. *Filsafat Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Aksara, 1995.
- Arifin, Muzayyin. *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Bumi Aksara, 1993.
- Aripudin, Acep. *Sosiologi Dakwah*, Bandung: Rosdakarya, 2013.
- Asmani, Jamal Ma'mur, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan*, Yogyakarta: DIVA Press, 2009.
- Atkinson, A. A., R.J. Banker, R.S Kaplan, S.M Young, *Management Accounting*, New Jersey: Prentice-Hall, 1995.
- Badan Litbang dan Diklat Departemen Agama RI. *Modul Manajemen Perubahan dan Manajemen Konflik*, Jakarta: Departemen Agama, 2007.
- Badudu dan Zein. *Kamus Besar Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta: Pustaka Sinar Harapan, 2001.
- Bagir, Haidar. *Memulihkan Sekolah Memulihkan Manusia*. Noura Books, 2019.
- Baharudin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam; Antara Teori dan Praktik*, Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2012.
- Bakar, Usman Abu dan Surohim, *Fungsi Ganda Lembaga Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Safiria Insani Press, 2005.
- Bakri, Masykuri dan Masdar Hilmy. *Dinamika Pendidikan Islam*. Madani (Kelompok Intrans Publishing), 2016.
- Bakry, Oemar, *Akhlak Muslim*, Bandung: Angkasa, 1993.
- Ballantine, Jeanne H. *the Sociology of Education: A Systematic Analysis*, Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall, 1993.
- Banks, Olive. *the Sociology of Education*, New York: Shocken Books, 1976.
- Bass, B. M. & R. E. Riggio, *Transformational leadership*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- Bass, B.M dan Avolio, B.J. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Thousand Oaks: Sage Publications, 2007.
- Bass, B.M., *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Free Press, 2007.
- Bass, Bernard M. dan Ronald E Riggio, *Transformational Leadership*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publisher, 2006.
- Basyir, Ahmad Azhar. *Garis Besar Sistem Ekonomi Islam*, Yogyakarta, BPFE, 2002.
- Beach, Lee Roy. *Making The Right Decision Organizational Culture, Vision and Planing*, USA: Pentice-Hall Inc, 1993.

- Beck, Lynn G., and Joseph Murphy, *Four Imperatives of a Successful School*, USA: Corwin Press, Inc., 1996.
- Bennis, W., P.W. Biederman. *Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration*, Massachusetts: Addison Wesley, 1997.
- Bertens, K. *Etika*, Jakarta: Pt. Gramedia Pustaka Utama, 2007.
- Brandes, Kendra, "Service Learning and Civic Responsibility: Assessing Aggregate and Individual Level Change", *Journal Bradley University*, Volume 23, Number 1, 2013.
- Bronfenbrenner, U. *The Ecology Of Human Development: Experiments By Nature And Design*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1979.
- Bryman, A., *Charisma and leadership in organizations*, London: Sage, 2007.
- Bungin, Burhan. *Sosiologi Komunikasi*, Jakarta: Kencana, 2006.
- Burhanudin, *Meningkatkan Produktivitas Guru*, PT. Pustaka Presindo, Jakarta, 2006.
- Burns, James Mac Gregor *Leadership*. N: Harper & Row, Publishers. 1978,
- Bush, Tony dan Marianne Coleman, *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan*, terj. Fahrurrozi, Yogyakarta: IRCiSoD, 2012.
- C. Hampden-Turner. *Charting the Corporate Mind: Graphic Solutions to Business Conflicts*, New York: The Free Press, 1990.
- Colquit, Jason A., Jeffrey A. Lepine, Michael J. Wesson, *Organizational Behavior. Improving Performance and Commitment in the Workplace*, NewYork: McGraw-Hill, 2009.
- Covey, S. R. *The Seven Habits of Highly Effective People*, New York: Simon and Schuster, 1989.
- Daft, Richard L. *The Leadership Experience*, Singapore: Thomson South-Western, 2008
- Danim, Sudarwan dan Suparno. *Manajemen Kepemimpinan Transformasional Ke Kepala Madrasah*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2009.
- _____. *Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- _____. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepalamadrasah (Visi dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi Kritis, dan Internal Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- _____. *Menjadi Komunitas Pembelajar, Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- _____. *Visi Baru Manajemen Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Daradjat, Zakiah. *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Bumi Aksara, 1996.
- _____. *Peranan Agama dalam Kesehatan Mental*, Jakarta: Gunung Agung, 1987.

- _____. *Dasar-Dasar Agama Islam, Buku Teks Pendidikan Agama Islam di Perguruan Tinggi*, Jakarta: Bulan Bintang, 1984.
- Daryanto, *Kepala Madrasah sebagai Pemimpin Pembelajaran*, Yogyakarta: Gava Media, 2011.
- Davis, K. dan J. Newstrom, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, New York: Mc Graw Hill International, 1984.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Garis-Garis Besar Program Pengajaran (GBPP) Kurikulum Pendidikan Dasar Tahun 1994/1995: Mata Pelajaran Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan (PPKn), 1994.
- Departemen Pendidikan Nasional. *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2013.
- Depdikbud. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2005.
- Dewi, Rosmala. *Berbagai Masalah Anak Taman Kanak-Kanak*. Jakarta: Depdiknas Dirjen Dikti, 2005.
- Downey, Meriel & Kelly. *Moral Education: Theory and Practise*, London: Harper and Row Publication, 1998.
- Drijakara, S. J. *Tentang Pendidikan*, Jakarta: Pembangunan, 1996.
- Dubinsky, E. *A Theory And Practice Of Learning College Mathematics*, In A. Schoenfeld (Ed.) *Mathematical thinking and problem solving*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 2005.
- Dubrin, A. J, *The Style of Leadership*, New York: Mc. Graw Hill Book Company, 2003.
- Duryat, H. Masduki. *Kepemimpinan Pendidikan: Meneguhkan Legitimasi Dalam Berkontestasi Di Bidang Pendidikan*. Penerbit Alfabeta, 2021.
- Edmondson, Amy C. *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons, 2018.
- Effendy, Mochtar. *Manajemen, Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*, Jakarta: Bhratara Karya Aksara, 2002.
- El Widdah, Minnah, dkk. *Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Pengembangan Mutu Madrasah*, Bandung: Alfabeta, 2012.
- Elias, Maurice J., Joseph E. Zins, Roger P. Weissberg, Karin S. Frey, Mark T. Greenberg, Norris M. Haynes, Rachael kessler, Mary E. Schwabstone, Timothy P. Shriver, *Promoting Social and Emotional Learning: Guidelines for Educator*, USA: the Association for Supervision and Curriculum Development. All, 1997.
- Enginer, Ashgar Ali. *Islam dan Teologi Pembebasan*, terj. Agung Prihartono, Yogyakarta: Pustaka Pelajar Kerjasama Insist Press, 1999.
- Ermaya, Suradinata. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Ramadan, 2006.

- Fahmi, Irham. *Manajemen: Teori Kasus, dan Solusi*, Bandung: ALFABETA, 2012.
- Fakhry, Majid. *Ethical Theories In Islam*, Leiden: E. J. Brill, 1994.
- Fakih, Aunur Rohim dan lip Wijayanto. *Kepemimpinan Islam*, Yogyakarta: UII Press, 2001.
- Fattah, Nanang. *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, Bandung: Remaja RosdaKarya, 2000.
- Fauzi, Imron. *Manajemen Pendidikan Ala Rasulullah*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.
- Febrianty, Febrianty, Erika Revida, Janner Simarmata, Abdul Rahman Suleman, Abdurrozzaq Hasibuan, Sukarman Purba, Marisi Butarbutar, and Syifa Saputra. *Manajemen Perubahan Perusahaan Di Era Transformasi Digital*. Yayasan Kita Menulis, 2020.
- Federspiel, Howard M. *Muslim Intellectual and National Development in Indonesia*, New York: Nova Science Publishers, 1991.
- Gahfur, Waryono Abdul. *Tafsir Sosial, Mendialogkan Teks dan Konteks*, Yogyakarta: el-SAQ Press, 2007.
- Gall, Meredith D. Joyce P. Gall, dan Walter R. Borg, *Educational Research: An Introduction*, 7th eds., Boston: Pearson Education, Inc, 2003.
- Gardner, John W. *On Leadership*, New York: The Free Press.
- George, Jennifer M. dan Gareth R., Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Boston: Printice Hall, 2012.
- Getteng, Abd Rahman. *Menuju Guru Profesional dan Ber-Etika*, Yogyakarta: Graha Guru, 2011.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr, Robertk Konopaske, *Organizations, Behavior, Sructure and Proseses*, Boston: McGraw-Hill, 2006.
- Ginanjar, Ary Agustin, *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual Berdasarkan 6 Rukun Iman dan 5 Rukun Islam*, Jakarta: Arga, 2001.
- Ginanjar, Ary. *ESQ (Emotional Spiritual Qoutien)*, Jakarta, Arga, 2001.
- Giroux, Henry A. *Teachers as Intellectual-Toward a Critical Pedagogy of Learning*, New York: Bergin & Garvey, 1988.
- Goetsch, David L., Stanley Davis, *Quality Management for Organizational Excellence, Introduction to Total Quality Management*, Boston: Pearson, 2013.
- Goleman, Daniel. *Kecerdasan Emosi Untuk Mencapai Puncak Prestasi*, Cet. IV (terj) Alex Tri Kantjono Widodo, Jakarta: Gramedia Puska Utama 2001.
- Griffin, Ricky W., Gregory Moorhead, *Organizational Behavior, Managing People and Organizatios*, Boston: Houghton Mifflin Company, 2007.

- Haidt, Jonathan, and Greg Lukianoff, *The coddling of the American mind: How good intentions and bad ideas are setting up a generation for failure*, United Kingdom: Penguin UK, 2018.
- Hamka. *Tafsir Al- Azhar*, Jakarta: Pustaka Panjimas, 1983.
- Handoko, T.H., *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE, 2012.
- Harahap, Syahrin. *Islam Dinamis, Menegakkan Nilai-Nilai Ajaran Alquran dalam Kehidupan Modern Indonesia*, Yogyakarta: Tiara Wacana, 1997.
- Harbani, Pasolong, *Teori Administrasi Publik*, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Hartanto, F. M. *Kepemimpinan Sinergistik: Membangun Keunggulan Melalui Kerjasama dan Aliansi Strategik*, Bandung: Studio Manajemen Jurusan Teknik Industri Institut Teknologi Bandung.
- Hasan, M. Ali dan Mukti Ali, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya, 2006.
- Hasbullah. *Otonomi Pendidikan: kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya Terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*, Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2007.
- Hasibuan, Malayu. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta: PT TokoGunung Agung, 2003.
- Hasymi, A. *Nabi Muhammad Sebagai Panglima Perang*, Jakarta: Mutiara, 1978..
- Hellriegel, Don dan John W. Slocum, Jr., *Management*, New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1989.
- Hidayat, Ara. *Pengelolaan Pendidikan*, Yogyakarta: Kukaba, 2012.
- Hidayat, Rahmat. *Ilmu Pendidikan Islam “Menuntun Arah Pendidikan Islam Indonesia*, Medan: LPPPI, 2016.
- Higgins, J. M. *Human Relation : Concept and Skill*, New York: Random House, Inc., 1982.
- Hills, Jean R. *Toward an Science of Organization*, New York: Center For The Advanceed Studi of Stone, 1968.
- Hines. Gary K. *Kepemimpinan: Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terj. Susanto Boedidharmo, Jakarta: Gramedia, 1991.
- Hughes, Richard L., Robert C. Ginnett, Gordon J. Curphy, *Leadership, Enhancing the Lesson of Experience*, Boston: McGraw-Hill, 2009.
- Hurlock, E.B. *Psikologi Perkembangan: Suatu Pendekatan Sepanjang Rentang Kehidupan*, Jakarta: Erlangga, 1997.
- Imron, Ali. *Supervisi Pembelajaran Tingkat Satuan Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011.
- Indrafachrudi, Soekarto. *Bagaimana Memimpin Madrasah Yang Efektif*, Bogor: Ghalia Indonesia, 199.

- Isjoni. *Cooperative Learning Efektivitas Pembelajaran Kelompok*, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Ismail, F. *Paradigma Kebudayaan Islam: Studi Kritis dan Refleksi Historis*, Yogyakarta: Titian Ilahi Press.
- Jalaluddin. *Filsafat Pendidikan Islam*, Jakarta: Kalam Mulia, 2011.
- Jerald, G dan Robert, A.B, *Behaviour in Organization*, Cornell University: Pearson Prentice, 2008.
- John Maxwell, C. *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2010.
- Joseph E. Zins, Roger P. Weissberg, Margaret C. Wang, and Herbert J. Walberg, *Building Academic Success on Social and Emotional Learning: What Does the Research Say?*, New York: Teachers College Press, 2001.
- Jurdi, Syarifuddin. *Sosiologi Islam dan Masyarakat Modern*, Jakarta: Kencana, 2014.
- Kan, M.M., & Parry, K.W, *Identifying paradox: A grounded theory of leadership in overcoming resistance to change*, *The Leadership Quarterly*, 2004.
- Karim, Mohammad. *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam*, Malang: UIN Maliki Press, 2010.
- Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT. Rajawali Grafindo Persada, 2011.
- _____. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Pemimpin Abnormal Itu?*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1998.
- Khan, Abdul Wahid. *Rasulullah Di Mata Sarjana Barat*, Yogyakarta: Mitra Pustaka, 2002.
- Kholik, Nur, Ahmad Zubaidi, Muhammad Amruddin Latif, Mochamad Iskarim, Ainun Hakiemah, And Fahmi Khumaini. *Never Dies: Alternative Islamic Education: Internalisasi Nilai-Nilai Pendidikan Islam Dalam Ruang Publik*. Edu Publisher, 2020.
- Kirschebaum, Howard. *100 Ways to Enhance Values and Morality in Schools and Youth Setting*, Boston: Allys and Bacon, 1995.
- Koentjoroningrat. *Kebudayaan, Mentalitas dan Pembangunan*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1993.
- Komariah, Aan dan Cepi Triatna. *Visionary Leadership: Menuju Madrasah Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- Koontz, Harold., Cyril O'Donnell, dan Heinz Weihrich, *Manajemen*, Jakarta: Erlangga, 2008.
- Kotter, John P. *Force for Change: How Leadership Differs from Management*, New York: The Free Press, 1990.

- Kreitner, Robert dan Angelo Kinieki, *Perilaku Organisasi*, Terj. Biro Bahasa Alkemis, Jakarta: Salemba Empat, 2014.
- Krippendorff, Klauss, *Content Analysis: An Introduction Methodology*, Baverley Hill California: Sage Publication, 1980.
- Kurniawan, Paulus, and Made Kembar Sri Budhi. *Smart Leadership-Being a Decision Maker 2*. Penerbit Andi, 2017.
- Langgulang, Hasan. *Pendidikan Islam dalam Abad ke 21*, Jakarta: Pustaka Al-Husna Baru, 2003.
- _____. *Peralihan Paradigma dalam Pendidikan Islam dan Sains Sosial*, Jakarta: Gaya Media Pratama, 2002.
- _____. *Manusia dan Pendidikan; Suatu Analisa Psikologis, Filsafat dan Pendidikan*, Jakarta: Pustaka al Husna Baru, 2004.
- Latif Mukhtar dan Suryawahyuni Latief, *Teori Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Kencana, 2018.
- Lewin, Kurt. *Change Management Model: The Planned Approach to Organizational Change*, New York: McGraw Hill, 1951.
- Lincoln Yvonna S. dan Egon G. Guba, *Naturalistic Inquiry*, Newbury Park: SAGE, 1985.
- Locke, E. A. and G. P. Latham, *A theory of goal setting and task performance*. Engle-wood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990.
- Loree, *Psychology of Education*, New York: The Ronald Press, 1970.
- Lussier, Robert N. *Human Relations in Organization*, Boston: McGraw-Hill, 2008.
- Luthans, Fred. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, New York: McGraw-Hill, 2011.
- Luthans, Fred. *Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill, 2011.
- Ma'arif, Ahmad Syafi'i. *Al-Qur'an, Realitas Sosial dan Limba Sejarah (Sebuah Refleksi)*, Bandung: Pustaka Pelajar, 1985.
- Machali, Imam. dan Hidayat. Ara, *The Handbook of Education Management: Teori dan Praktek Pengelolaan Sekolah/ Madrasah di Indonesia*, Yogyakarta: Kaukaba, 2012,.
- Maddatuang, Bahtiar, Zakir Sabara, Ismail Suardi Wekke, and Abd Karim. *Langkah Mewujudkan Insan Cita Pandangan Lintas Disiplin*. Penerbit Qiara Media, 2020.
- Maisah. *Manajemen Pendidikan*, Ciputat: Referensi, 2013.
- Majazi, M.M. *Al-Tafsir al-Wadhih*, Kairo: Istiqlal al-Kubra: 1969.
- Marno. *Islam By Management and Leadership*, Jakarta: Lintas Pustaka, 2007.
- Marquardt dan Reynolds, *Bulding the Learning Organization*, New York: McGraw-Hil, 1996.
- Maslow, A., *Motivation and Personality*, New York: Harper & Row, 1954.

- Mastarida, Friska, Astri Rumondang, Yuliyanto Budi Setiawan, Ardhariksa Zukhruf Kurniullah, Erika Revida, Sukarman Purba, Darmawan Napitupulu, and Andrian Sudarso. *Service Management*. Yayasan Kita Menulis, 2020.
- Masyhadi, Anang Rizka. *Syukur, Sabar dan Optimis Kunci Menghadapi Kenyataan Hidup*, t.tp: Suara Muhammadiyah, 2004.
- Mathew, Milles dan Michael Huberman, *Analisis data Kualitatif*, Jakarta: Universitas Indonesia, 1992.
- McShane, Steven L. dan Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior, Emerging Knowledge and Practice for Real World*, New York: McGraw-Hill Irwin, 2010.
- Merriam, Sharan B. *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*, USA: The Jossey-Bass, 2009.
- Miftah, Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: Rajawali Grafindo Persada, 2008.
- Muhadjir, Asmaun. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Rake Sarasin, 2005.
- Muhadjir, Noen. *Ilmu Pendidikan dan Perubahan Sosial*, Yogyakarta: Rake Sarasin, 2003.
- Muhaimin. *Islam dalam Bingkai Budaya Lokal: Potret dari Cirebon*, Jakarta: Logos, 2001.
- Muhaimin., et al. *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Jakarta: Kencana, 2012.
- Mujammil, Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, Surabaya: Erlangga, 2007.
- Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Madrasah: Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2012.
- _____. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2004.
- _____. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011.
- Munandar, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Pren Halindo. 2004,
- Munir M. dan Wahyu Ilaihi, *Manajemen Dakwah*, Jakarta: Kencana, 2015.
- Murad, Mustafa. *Kisah Hidup Utsman Ibn Affan*, Jakarta: Zaman, 2014.
- Muri'ah, Siti, and Khusnul Wardan. *Psikologi Perkembangan Anak dan Remaja*. Literasi Nusantara, 2020.
- Mursi, Abdul Hamid. *SDM yang Produktif: Pendekatan Al-Qur'an dan Sains*, terj. Moh. Nurhakim, Jakarta: Gema Insani Press, 1997.
- Muslich. *Etika Bisnis Islami: Landasan Filosofis, Normatif Dan Substantif Implementatif*, Yogyakarta, Ekonisia, 2004.

- Mustafa, Nevin Abd Khaliq. *Al-Mu'aradlah fi al -Fikri al-Siyasi Al-Islamy*, Kairo: Maktabah Malik Faisal Islamiyah, 1985.
- Muthahhari, Murtadha. *Akhlak Suci Nabi yang Ummi*, Bandung: Mizan, 1995.
- Nasution, Harun. *Pembaharuan dalam Islam: Sejarah Pemikiran dan Gerakan*, Jakarta: Bulan Bintang, 2003.
- Nata, Abuddin. *Filsafat Pendidikan Islam*, Jakarta: Gaya Media Pratama, 2005.
- Nawawi, Hadari. *Metode Penelitian Bidang Sosial*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1995.
- Nawawi, Hadari. *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: PT. Toko Gunung Agung, 1997.
- _____. *Pendidikan dalam Islam*, Surabaya: Al-Ikhlash, 1993.
- Nawawi, Ismail, *Manajemen Publik*, Surabaya: Media Nusantara.
- Nggili, Ricky Arnod *Structural or/Non Structural Leadership*. Jakarta: Guepedia, 2006.
- Ni'matuzzahro. *Aplikasi Psikologi Di Madrasah: Teori dan Praktik dalam Memahami Masalah-masalah di Madrasah*, Malang: Penerbit Universitas Muhammadiyah Malang, 2019.
- Northouse, P.G. *Leadership: Theory and Practice*, New Delhi, 2003.
- Notoatmodjo, Soekidjo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- Nurcholis, Ahmad. *Merajut Damai dalam Kebhinekaan*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2017.
- Nurdin, Ali. *Qur'anic Society: Menelusuri Konsep Masyarakat Ideal dalam Al-Qur'an*, Jakarta: Erlangga, 2006.
- Nurdin, M. dan Tim Penulis, *Moral dan Kognisi Islam: Buku Teks Agama Islam untuk Perguruan Tinggi Umum*, Bandung: Alfabeta, 1993.
- Outhwaite, Wilham. *Kamus Lengkap Pemikiran Sosial Modern*, terj. Tri Wibowo, Jakarta: Putra Grafika, 2008.
- Owens, R. G. *Organizational Behavior in Education*, Boston: Allin dan Bacon, 1995.
- Paloutzian, R.F. *Invitation to the Psychology of Religion*, Second Edition, Boston: Ally and Bacon, 1996.
- Partanto, P. A. *Kamus Pendidikan Islam*, Surabaya: Arkola, 1994.
- Partanto, Pius A. dan M. Dahlan Al-Barry, *Kamus Ilmiah Populer*, Surabaya: Arkola, t.t.
- Pidarta, *Pengelolaan Madrasah yang Profesional*. Jakarta: Gunung Agung, 1997.
- Pinder, Craig C. *Work Motivation In Organizational Behavior*, New York: Psychology Press, 2008.

- Poespoprojo. *Fisafat Moral Kesusilaan dalam Teori dan Praktek*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 1986.
- Prawiradilaga dan Siregar. *Mozaik Teknolohi Pendidikan*, Jakarta: Kencana, 2004.
- Purwanto Y., *Etika Profesi: Psikologi Profetik Perspektif Psikologi Islam*, Bandung: Refika Aditama, 2007.
- Purwanto, Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 1993.
- Qutub, Sayyid, *Fi Zhilal al-Qur'an: Di Bawah Lindungan Al-Qur'an*, Jakarta: Gema Insani Press, 2004, Jilid 14.
- R. S. Gibson., *Principles Of Nutritional Assesment*, USA: Oxford University Press, 2008.
- Rahman, Fazlur. *Nabi Muhammad saw. Sebagai Seorang Pemimpin Militer*, terj. Annas Siddik, Jakarta: Bumi Aksara, 1991.
- _____. *Tema Pokok Al-Qur'an*, terj. Anas Mahyudin, Bandung: Pustaka, 1996.
- Rahman, Afzalur. *Nabi Muhammad Sebagai Seorang Pemimpin Militer*, terj. Anas Siddik, Jakarta: Radar Jaya Offset, 1991.
- Rahmi, Sri dan Umiarso. *Manajemen Pendidikan dan Kepemimpinan Transformasional*, Bandung, Remaja Rosdakarya, 2016.
- Rahmi, Sri, *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi: Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014.
- Rais, Amin, *Cakrawala Islam*, Bandung: Mizan, 1995.
- Ramli, Andi Muawiyah. *Peta Pemikiran Karl Marx*, Yogyakarta: LKiS, 2013.
- Ramli, M. *Pendampingan Perkembangan Anak Usia Dini*, Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Direktorat Pembinaan Pendidikan Tenaga Kependidikan dan Ketenagaan Perguruan Tinggi, 2005.
- Rasyid, Fauzan Ali, Ah Fathonih, Syahrul Anwar, and Ayi Yunus Rusyana. *Kontestasi agama dan negara: Politik hukum penodaan agama di Asia Tenggara*. LP2M UIN Sunan Gunung Djati Bandung, 2020.
- Rembangy, Musthofa. *Pendidikan Transformatif: Pergulatan Kritis Merumuskan Pendidikan di Tengah Pusaran Arus Globalisasi*, Yokyakarta: Teras, 2008.
- Republik Indonesia, “Undang-undang RI. No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan” dalam Kumpulan Undang-undang dan Peraturan Pemerintah RI. Tentang Pendidikan, Jakarta: Direktorat jenderal pendidikan Islam, 2007.

- Revida, Erika, Siti Aisyah, Anita Florance Pardede, Sukarman Purba, A. Nururrochman Hidayatulloh, Natasya Virginia Leuwol, S. N. Arfandi, Iskandar Kato, Marto Silalahi, and Sardjana Orba Manullang. *Manajemen Pelayanan Publik*. Yayasan Kita Menulis, 2021.
- Ridho, Muhammad Rasjid. *Wahyu Illahi kepada Nabi Muhammad*, Bandung: Pustaka Jaya, 1983.
- Rivai, Veithzal, *Kiat Memimpin Abad ke-21*, Jakarta: Raja Grafindo, 2004.
- Robbins, S. P. *Organizational Behaviour*, New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1993.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A Judge, *Organizational Behavior*, Fifteenth Edition, New Jersey: Prentice Hall, 2013.
- Robertson, Ian. *Sociology*, New York: Worth Publisher, 1977.
- Robinson, Philip. *Beberapa Perspektif Sosiologi Pendidikan*, Terj. Hasan Basri, Jakarta: Penerbit Radjawali, 1986.
- Roqib, Moh. *Filsafat Pendidikan Profetik: Pendidikan Islam Integratif dalam Perspektif Kenabian Muhammad*, Purwokerto: Pesma An-Najah Press, 2016.
- Rosyada, Dede. *Madrasah dan Profesionalisme Guru dalam Arus Dinamika Pendidikan Islam di Era Otonomi Daerah*, Jakarta: Kencana, 2017.
- Saenong, Ilham Baharudin. *Hermeneutika Pembebasan Hasan Hanafi, MK Metodologi Tafsir al-Qur'an Menurut Hasan Hanafi*, Jakarta: Teraju, 2002.
- Sagala, Saiful, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Prenadamedia Group, 2018.
- Saifuddin, Ahmad Fedyani. *Catatan Reflektif Antropologi Sosial Budaya*, Jakarta: All Rihgts Reserved, 2011.
- Saihu, Made. *Merawat Pluralisme Merawat Indonesia: Potret Pendidikan Pluralisme Agama di Bali*, Yogyakarta: Deepublish, 2019.
- Salim, Agus. *Strafikasi Etnik*, Semarang: Tiara Wacana, 2006.
- Salim, Peter dan Yenni Salim. *Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer*, Jakarta: Modern Enflish Press, 2002.
- Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan*, terj. Ahmad Ali Riyadi dan Farurrozi, Yogyakarta: IRCiSod, 2006,.
- Sam M. Chan, Tuti T. Sam, *Analisis SWOT: Kebijakan Pendidikan Era Otonomi Daerah*, Jakarta: Rajawali Press, 2011.
- Sange, *Fifth Discipline*, New York: Doubleday, 1990.
- Sanusi, Ahmad. *Pendidikan Alternatif*, Bandung: Grafindo Media Pratama, 1998.

- Saroni, Moh. *Personal Brending Guru*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011.
- Sarros, J.C. dan Butchatsky, O. *Leadership: Australia's top CEOs – Finding Out What Makes Them The Best*, Sydney: Harper Collins Business, 2006.
- Sartono, *Kepemimpinan dalam MSDM Birokrasi Yang Good Governance: Memahami Good Governance dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Gava media, 2011.
- Schein, Edgar. H. *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey Bass, 2010.
- Schermerhorn, John R., James G. Hunt, Ricard N. Osborn, Mary Uhl-Bien, *Organizational Behavior*, Danvers USA: John Wiley & Sons, Inc, 2010.
- Scott, John. *Teori Sosial: Masalah-masalah Pokok dalam Sosiologi*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012.
- Seefeldt, Carol dan Barbara A. Wasik. *Pendidikan Anak Usia Dini: Menyiapkan Anak Usia Tiga, Empat, dan Lima Tahun Masuk Madrasah*. Jakarta: Indeks, 2008.
- Sentono, Suryadi Prawiro, *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja Madrasah*, Bandung: Ilham Jaya. 1999.
- Setiadi, Elli M. dan Usman Kolip, *Pengantar Sosiologi: Pemahaman Fakta dan Gejala Permasalahan Sosial, Teori, Aplikasi dan Pemecahannya*, Jakarta: Kencana, 2011.
- Setiadi, Gunawan. *Dialektika Hukum dan moral dalam Pembangunan Masyarakat Indonesia*, Jakarta: BPK Gunung Mulia, 1990.
- Setiawan Bahar Agus dan Abd Muhith. *Transformational Leadership*, Jakarta: Grafindo Persada, 2013.
- Shaleh, et.al., *Asbabun Nuzul Latar Belakang Historis Turunnya Ayat-Ayat Al-Qur'an*, Bandung: Diponegoro, 2000.
- Shihab, M. Quraish. *Tafsir Al-Misbah, Pesan Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Jakarta: Lentera Hati, 2010.
- Shihab, Umar. *Konstekstualisasi Al-Qur'an: Kajian Tematik atas Ayat-ayat Hukum dalam al-Qur'an*. Jakarta: Panamadani, 2005.
- Shimogaki, Khazuo, *Between Modernity and Post-Modernity*, Jepang: The Insitute of Middle Estern Studies, 1988.
- Shofan Moh., *Pendidikan Berparadigma Profetik; Upaya Konstruktif membongkar dikotomi Sistem Pendidikan Islam*, Gresik: UMG Press, 2004.
- Sholeh, HAA, Dahlan, dkk. *Asbabun Nuzul, Latar Belakang Historis Turunnya Ayat-ayat al-Qur'an*, Bandung: CV. Penerbit Diponegoro, 2000.
- Siagian, Sondang. *Filsafat Administrasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003.

- Sinaga, Anggiat M. dan Sri Hadiati. *Pemberdayaan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, 2001.
- Sinambela, Lijan Poltak, dkk. *Reformasi Pelayanan Publik, Teori, Kebijakan dan Implementasi*, Jakarta:tp, 2008.
- Siregar, Robert Tua, Syafrida Hafni Sahir, Sisca Sisca, Vivi Candra, Andy Wijaya, Masrul Masrul, Efendi Sianturi, Hengki MP Simarmata, Erika Revida, and Sukarman Purba. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Yayasan Kita Menulis, 2020.
- Slocum, John W. dan Don Hellriegel, *Fundamental of Organizational Behavior*, Ohio: Thomson SouthWesten, 2007.
- Sodiqin, Ali. *Antropologi al-Qur'an, Model Dialektika Wahyu dan Budaya*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008.
- Soedjono. *Pendahuluan Ilmu Pengetahuan Umum*, Bandung: Pustaka Ilmu, 1980.
- Soekanto, Sarjono. *Sosiologi: Suatu Pengantar*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007.
- Soelaiman, Moh. Isa. *Suatu Telaah tentang Manusia Religi Pendidikan*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 1998.
- Sogono, Dedy, dkk. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utaman, 2008.
- Solusu. *Pengambilan Keputusan Strategik*, Jakarta: PT Gramedia, 2006.
- Steers Pater dan Bigley, *Leadership and Productivity*, New York: John Wiley & Sons, Inc, 1996.
- Steers, Richard M. *Efektivitas Organisasi*, Jakarta: Erlangga, 1980.
- Steers, Richard M., Lyman W. Porter dan Gregory A. Bigley (ed.). *Motivation and Leadership at Work*, New York: The McGrawHill Companies, Inc., 1996.
- Stoner, James A.F. *Manajemen*, Jilid 1, Jakarta: Erlangga, 2006.
- Suhandana, Anggan. *Pendidikan Nasional Sebagai Instrumen Pengembangan SDM*, Bandung: Mizan, 1997.
- Suharsimi, *Manajemen Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- Suharsono. *Akseslarasi Intelegensi*, Jakarta: Inisiasi Pres, 2004.
- Suit, Yusuf. *Sikap Mental dan Manajemen SDM*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996.
- Sumarsono, Sonny. *Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Ketenagakerjaan*, Jogyakarta: Graha Ilmu, 2003.
- Sumodiningrat. *Upaya Pemberdayaan Masyarakat*, Yogyakarta: IDEA, 1997.
- Suparlan. *Mencerdaskan Kehidupan Bangsa dari Konsepsi Sampai Dengan Impementasi*, Yogyakarta: Hikayat Publishing, 2004.

- Supriadi, Dedi. *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*, Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, 1999..
- Suryosubroto, B. *Manajemen Pendidikan di Madrasah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Susanto, A. *Teori Belajar dan Pembelajaran di Madrasah Dasar*, Jakarta: Prenadamedia Group, 2013.
- Suseno, Frans Magnis. *Etika Dasar: Masalah-masalah Pokok Filsafat Moral*, Yogyakarta: Kanisius, 1991.
- Syafarudin. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan, Konsep Strategi, dan Aplikasi*, Jakarta: Grasindo Gramedia Indiasrana, 2002.
- Syafrida Hafni Sahir, Arin Tentrem Mawati, Abdurrozzaq Hasibuan, Nenny Ika Putri Simarmata, Mochamad Sugiarto, H. Cecep, Sukarman Purba et al. *Pengembangan dan Budaya Organisasi*. Yayasan Kita Menulis, 2021.
- Syarifuddin, *Manajemen Mutu terpadu dalam Pendidikan konsep, Strategi dan Aplikasi*, Jakarta: Gasindo, 2002.
- Sztompka, Piotr. *Sosiologi Perubahan Sosial*, Jakarta: Prenada Group, 2014.
- Tauhid, Suraya, S. Kamaluddin, dan S. Syamsuddin. *Strategi Cerdas Dalam Pengembangan, Inovasi Dan Perubahan Organisasi*. Penerbit Lakeisha, 2021.
- Tichy, N. M., dan Devanna, M.A., *The transformational leader*, Second Edition, New York: Wiley, 2008.
- Tilaar, H.A.R. *Standar Pendidikan Nasional Suatu Tinjauan Kritis*, Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- _____. *Perspektif Perilaku Birokrasi Pendidikan dan Kebudayaan*, Jakarta: CV. Rajawali, Jakarta. 2004.
- _____. *Pendidikan Dalam Pembangunan Nasional Menyongsong Abad XXI*, Jakarta: Balai Pustaka, 1990.
- Timpe, *Productivity Management*, First Edition, Richard D. Irwin. 1998,
- Toha, Miftah. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1994.
- Triatmodjo, Bambang. *Menuju Kejayaan Indonesia*, Yogyakarta: Beta Offset, 2013.
- Ubaid, Ulya Ali. *Sabar dan Syukur Gerbang Kebahagiaan Dunia dan Akhirat*, Jakarta: Amzah, 2011.
- Veithzal dan Deddy Mulyadi Rivai. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2011.
- Vos, Jeannette., Dryden, Gordon. *The Learning Revolution: To Change the Way the World Learns*. United Kingdom: Network Educational Press, 2001.

- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT. Raja Grafindo persada, 2010.
- Wahyuddin, et. al. *Pendidikan Agama Islam*, Jakarta: Grasindo, 2009.
- Wakhudin, Tarmizi Taher, *Jembatan Umat, Ulama dan Umara*, Bandung: Granesia, 1998.
- Want, Jerome. *Corporrate Culture*, New York: Martins Press, 2006.
- Wexley dan Yukl, *Motivation and Productivity*, Third Edition, New York. John Wiley & Sons, Inc, 1992.
- Wexly, W. N. dan G. A. Yukl. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalial*, Jakarta: Bina Aksara, 1998.
- Wibowo. *Manajemen Perubahan*, Jakarta: Rawali Press, 2011.
- Wibowo. *Budaya.Organisasi: Sebuah.Kebutuhan Untuk meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, Depok: Rajawali Pers, 2018.
- Winardi. *Manajemen Perubahan (Management of Change)*, Jakarta: Kencana, 2008.
- Winarno A. dan Tri Saksono, *Kecerdasan Emosional*, Jakarta: LAN, 2001.
- Wright, Peter L. dan David S Taylor, *Improving Leadership Perfarmance: Interpersonal Skills for Effective Leadership*, Hemel Hempstead-UK: Prentice-Hall International Ltd., 1994.
- Yulk, Gary A. Yulk. *Leadership in Organization*, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1989.
- Zainun, Buchori. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Gunung Agung, 1993.
- Zed, Mustika. *Metode Penelitian Kepustakaan*, Jakarta: Yayasan Obor Indoneisa, 2008.
- Zohar, Danah dan Lan Marshall, *SQ Spiritual Intellegence the Ultimate Intelligence*, London: Vloomsbury Publishing, 2008.

Sumber dari Jurnal

- .Bakar, Abdul Syukur Abu. "Pendidikan Dalam Al-Qur'an Kajian Pada Qs. Al-Rahman 1-4." *Inspiratif Pendidikan* 7, no. 2 (2018): 281-292.
- Abbas, Diwi, and Charlene Tan. "Transformational Islamic Leadership: A Case Study From Singapore." In *Global Perspectives on Teaching and Learning Paths in Islamic Education*, pp. 76-91. IGI Global, 2020.
- Abbas, Sukardi, and Nurbaya Nurbaya. "Lifelong Learning: Pembelajaran Kolaboratif Inklusif Untuk Menyiapkan Generasi Digital Yang Humanis." *AL-WARDAH: Jurnal Kajian Perempuan, Gender dan Agama* 14, no. 1 (2020): 119-138.
- Adriano, Nisvia Rizkyani and M.M Dr. Romat Saragih. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan," Jurnal E-Proceeding of Management, 2018,

- <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>. Jurnal E-Proceeding of Management, 2018.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.
- Affandy, Affandy. "Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Pada Dinas Sosial, Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Kabupaten Sigi." *Katalogis* 4, no. 9.
- Akbar, Reza Aulia, and Rukanto Rukanto. "Pengaruh Implementasi Visi dan Budaya Organisasi dalam Pendidikan terhadap Mutu Pendidikan." *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)* 2, no. 1 (2017): 127-142.
- Alam, Putra Fajar, Asti Amalia Nur Fajrillah, Anik Hanifatul Azizah, and Ahmad Almaarif. "Perancangan Model Tata Kelola Pengetahuan Proses Inovasi Produk Pada Techno Park." *Jurnal Ilmiah Teknologi Infomasi Terapan* 4, no. 2 (2018).
- Alfarisi, Aris Salman. "Eksistensi Pondok Pesantren Salafi Dalam Meningkatkan Nilai-nilai Keagamaan Ditengah Masyarakat." *Jurnal Aksioma Ad-Diniyyah: The Indonesian Journal of Islamic Studies* 5, no. 1 (2017).
- Ali, Navila El Kamila. "Internalisasi Nilai-nilai Toleransi Melalui Pendidikan Agama Islam Di Madrasah Menengah Atas (SMA) Selamat Pagi Indonesia Kota Batu." *Turatsuna: Jurnal Keislaman dan Pendidikan* 3, no. 1 (2021): 61-78.
- Allolangi, Yusuf Rahmat. "Kepemimpinan Transformasional Sebagai Kepemimpinan Dakwah," Jurnal Ilmu Dakwah, 2012, <https://doi.org/10.15575/jid.v6i1.331>. Jurnal Ilmu Dakwah, 2012. <https://doi.org/10.15575/jid.v6i1.331>.
- Anderson Matthew, "Transformational Leadership in Education: A Review of Existing Literature" dalam *International Social Science Review*, Vol. 93. No. 1, Tahun 2017.
- Anjar T., "Peranan Konsultasi Konselor Madrasah", *Jurnal GUIDENA*, Vol.1. No.1. Universitas Muhammadiyah Metro, 2011.
- Ansori, Ida. "Pengembangan Kurikulum: Faktor Determinan dan Prinsipnya." *Prosiding Nasional* 3 (2020): 161-170.
- Anugrah, Ruri Liana, Ahmad Asirin, Faisal Musa, and Alwin Tanjung. "Islam, Iman dan Ihsan dalam Kitab Matan Arba 'In An-Nawawi (Studi Materi Pembelajaran Pendidikan Islam Dalam Perspektif Hadis Nabi SAW)." *Tarbiyah Islamiyah: Jurnal Ilmiah Pendidikan Agama Islam* 9, no. 2 (2019).
- Anzani, Rahmah Wati, and Intan Khairul Insan. "Perkembangan Sosial Emosi pada Anak Usia Pramadrasah." *PANDAWA* 2, no. 2 (2020): 180-193.

- Aribowo, Handy. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Transformasional, Dan Kebijakan Perusahaan Tentang Upah Pekerja Terhadap Produktivitas Kerja (Studi Pada PT. X Surabaya)." *Jurnal Eksekutif* 15, no. 2 (2018): 334-355.
- Arif, Syaiful. "Islam dan Pancasila Pasca Reformasi: Pandangan Kritis Nahdlatul Ulama." *Tashwirul Afkar* 38, no. 02 (2020).
- Arifin, Muhammad. "Strategi Manajemen perubahan dalam meningkatkan disiplin di perguruan tinggi." *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Ilmu Sosial* 3, no. 1 (2017), Fahman, Mundzar. "Perubahan Organisasi Lembaga Pendidikan Islam Dalam Menghadapi Persaingan Global." *AT-TUHFAH: JURNAL STUDI KEISLAMAN* 7, no. 1 (2018): 106-115.
- Arisbah, Muklis, Maria Magdalena Minarsih, and Fathoni Fathoni. "Pengaruh Strategic Leadership Dan Keefektifan Pemimpin Berkompeten Dalam Membangun Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan PT Dong Bang Indo (Studi Kasus pada PT Dong Bang Indo Kabupaten Semarang)." *Journal of Management* 4, no. 4 (2018).
- Astri, Krisnawati, Nenny Ika Putri Simarmata, Iskandar Kato, Tiara Widya Antikasari, Candra Mochamad Surya, Hery Pandapotan Silitonga, Astri Rumondang Banjarnahor et al. *Dasar-Dasar Ilmu Manajemen*. Yayasan Kita Menulis, 2021.
- Avolio, B., Waldan, D. & Yammario, F., "Leading the 1990's the four I's of transformational leadership", *Journal of European Industrial Training*, 5, 1991.
- Ayuningtyas, Esthi Endah. "Analisis Gaya Kepemimpinan dalam Membentuk Karakteristik Budaya Organisasi (Studi Penelitian pada SMA Negeri di Kabupaten Banjar)." *Jurnal Manajemen Pendidikan Al Hadi* 1, no. 1 (2021): 30-34.
- Azhar, Khoirul, and Izzah Sa'idah. "Studi analisis upaya guru Akidah Akhlak dalam mengembangkan potensi nilai moral peserta didik di MI Kabupaten Demak." *Al-TA'DIB: Jurnal Kajian Ilmu Kependidikan* 10, no. 2 (2017).
- Azis, Abdul, and Soni Samsu Rizal. "Konsep Ridhâ Allah dalam Diskursus Pendidikan Islam." 13-32.
- Basuki, Basuki, Rahmi Widyanti, And Mursanto Mursanto. "Kapasitas Knowledge Management Untuk Meningkatkan Kerjasama Dan Inovasi Dalam Perusahaan (Suatu Tinjauan Teoritis)." *AL-ULUM: Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora* 7, no. 2 (2021).

- Basyir, Kunawi. "Makna Eksoteris dan Esoteris Agama dalam sikap keberagamaan eksklusif dan inklusif." *Teosofi: Jurnal Tasawuf dan Pemikiran Islam* 8, no. 1 (2018): 218-241.
- bin Mawazi, Abd Rahman, and Rizki Pradana Hidayatulah. "Islam dan Ideologi dalam Pembangunan di Indonesia: Studi Terhadap Program Nawacita." *Analisis: Jurnal Studi Keislaman* 18, no. 2 (2018): 171-188.
- Boiliu, Fredik Melkias, and Meyva Polii. "Peran Pendidikan Agama Kristen dalam Keluarga di Era Digital terhadap Pembentukan Spiritualitas dan Moralitas Anak." *IMMANUEL: Jurnal Teologi dan Pendidikan Kristen* 1, no. 2 (2020): 76-91.
- Brandes, Kendra, "Service Learning and Civic Responsibility: Assessing Aggregate and Individual Level Change", *Journal Bradley University*, Volume 23, Number 1, 2013.
- Burhanudin, Burhanudin, and Agus Kurniawan. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Purworejo." *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen* 11, no. 1 (2020): 7-18.
- Cahyono, Heri, and Iswati Iswati. "Memahami peran dan fungsi perkembangan peserta didik sebagai upaya implementasi nilai pendidikan karakter dalam kurikulum." *Elementary: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 4, no. 1 (2018): 47-62.
- Calam, Ahmad, and Amnah Qurniati. "Merumuskan Visi dan Misi Lembaga Pendidikan." *Jurnal Saintikom* 15, no. 1 (2016).
- Ching, Carrie Lim, and Vivian Li Chan. "Positive emotions, positive feelings and health: A life philosophy." *Linguistics and Culture Review* 4, no. 1 (2020): 1-14.
- Cohen, J.R. "An Examintaion of The Perceived Impract of Flexible Work Arragements on Pofessional Opportunities in Public Accounting", *Journal of Business Ethics*, Vol. 32, No. 4, 2006.
- Dabis, Yuwita. "Asesmen Perkembangan Sosial Emosional Anak Usia Dini." *Jambura Early Childhood Education Journal* 1, no. 2 (2019): 55-65.
- Daud, Yaakob and Yahya Don, "Budaya Madrasah, Kepemimpinan Transformasional Dan Pencapaian Akademik Pelajar," *Malaysian Journal of Learning and Instruction*, 2012.
- Dewi, Rosmala. "Kinerja Kepala Madrasah: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Konflik Dan Efikasi Diri," *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 2012.

- Dewi, Ajeng Rahayu Tresna, Mira Mayasarokh, and Eva Gustiana. "Perilaku Sosial Emosional Anak Usia Dini." *Jurnal Golden Age* 4, no. 01 (2020): 181-190.
- Dewi, Finita. "Proyek Buku Digital: Upaya Peningkatan Keterampilan Abad 21 Calon Guru Madrasah Dasar Melalui Model Pembelajaran Berbasis Proyek," *Metodik Didaktik* 9, no. 2 (2015).
- Diptoadi, Veronica L. "Reformasi Pendidikan di Indonesia Menghadapi Tantangan Abad 21," *Jurnal Ilmu Pendidikan* 6, no. 3 (1999).
- Djollong, Andi Fitriani, and Anwar Akbar. "Peran Guru Pendidikan Agama Islam Dalam Penanaman Nilai-Nilai Toleransi Antar Ummat Beragama Peserta Didik Untuk Mewujudkan Kerukunan." *Jurnal Al-Ibrah* 8, no. 1 (2019): 72-92.
- Dodi, Limas. "Antara Spiritualitas dan Realitas Tarekat Shiddiqiyyah dalam Bingkai Fenomenologi Annemarie Schimmel." *Prosiding Nasional* 1 (2018): 29-54.
- Elfenbein, Hillary Anger, and Carolyn MacCann. "A closer look at ability emotional intelligence (EI): What are its component parts, and how do they relate to each other?." *Social and Personality Psychology Compass* 11, no. 7 (2017): e12324.
- Eriyanto, Eriyanto, and Junaidi Junaidi. "Pendidikan Islam Perspektif Manajemen." *Jurnal Pendidikan Islam Indonesia* 3, no. 1 (2018): 32-45, Hamid, Abdul. "Agama dan kesehatan mental dalam perspektif psikologi agama." *Healthy Tadulako Journal (Jurnal Kesehatan Tadulako)* 3, no. 1 (2017): 1-14.
- Fadhil, Moh. "Pendidikan Agama Islam, Internalisasi Nilai-nilai Anti Korupsi dan Pencegahan Tindak Pidana Korupsi." *Jurnal JRTIE* 2, no. 1 (2019).
- Fadli, Adi. "Konsep Pendidikan Imam Al-Ghazali Dan Relevansinya Dalam Sistem Pendidikan Di Indonesia." *El-Hikam* 10, no. 2 (2017): 276-299.
- Fink, Hans. "Against Ethical Exceptionalism—Through Critical Reflection On The History Of Use Of The Terms ‘Ethics’ And ‘Morals’ In Philosophy." *Sats* 21, No. 2 (2020): 85-100.
- Firosad, Ahmad Masrur. "Book Review Analisis Filsafat Terhadap Pendidikan Islam." *Turast: Jurnal Penelitian Dan Pengabdian* 5, No. 2 (2017): 221-229.
- Fuad, A. Jauhar. "Pembelajaran Toleransi: Upaya Guru Pendidikan Agama Islam Dalam Menangkal Paham Radikal Di Madrasah." In *Proceedings of Annual Conference for Muslim Scholars*, no. Series 2, pp. 561-571. 2018.

- Ghozali, Imam. "Dialektika Hukum dan Moral Ditinjau dari Perspektif Filsafat Hukum." *Murabbi* 2, no. 1 (2019).
- Gill, A. *et al*, "The Relationship Between Transformasional Leadership and Employee Desire for Empowerment", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22 No. 2.
- Girsang, Ermawati "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Kinerja Guru pada SMA Swasta Di Kota Bandung (Studi Pada SMA Swasta yang Terakreditasi A)", dalam *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol. XXII, No.2, Tahun 2015.
- Gray, Chyna C., Yaping Chen, Yael Quiles-Ramirez, and Alfred Ayala. "Acquired Immune Response to Infection.", Cupiał, Michał, Anna Szeląg-Sikora, Jakub Sikora, Joanna Rorat, and Marcin Niemiec. "Information technology tools in corporate knowledge management." *Ekonomia i Prawo. Economics and Law* 17, no. 1 (2018): 5-15.
- Gray, S. T. "The Art of Collaboration", *Association Management*, 48, (2), 1995.
- Greenberg, J. "Organizational Justice: Yesterday, Today And Tomorrow," *Journal of Management*, 16 (2), 2005.
- Habsy, Bakhrudin All. "Model konseling kelompok cognitive behavior untuk meningkatkan self esteem siswa SMK." *Perspektif Ilmu Pendidikan* 31, no. 1 (2017): 21-35.
- Hadi, Syamsul Hadi Syamsul. "Pembelajaran Sosial Emosional Sebagai Dasar Pendidikan Karakter Anak Usia Dini." *Jurnal Teknodik* (2013): 227-240.
- Hadi, Syamsul Hadi Syamsul. "Pembelajaran Sosial Emosional Sebagai Dasar Pendidikan Karakter Anak Usia Dini." *Jurnal Teknodik* (2013): 227-240.
- Halimatuzzahrah, Halimatuzzahrah. "Implementasi Knowledge Management Dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru Madrasah Aliyah Swasta Di Kabupaten Lombok Tengah." *Jurnal El-Hikam* 13, no. 2 (2020): 311-343
- Hamdani, Basrir. "Realisme Moral Dalam Pandangan Ṭabāṭabā'ī: Respons Terhadap Natuaralisme, Emotivisme, Dan Anti-Realisme Moral." *Ilmu Ushuluddin* 7 (2020): 19-36.
- Handayani, Meni. "Pencegahan kasus kekerasan seksual pada anak melalui komunikasi antarpribadi orang tua dan anak." *Jurnal Ilmiah Visi* 12, no. 1 (2017): 67-80.
- Harahap, Musaddad, and Lina Mayasari Siregar. "Konsep Pendidikan Islam Dalam Membentuk Manusia Paripurna." *Jurnal Pendidikan Agama Islam Al-Thariqah* 2, no. 2 (2017): 148-163.

- Hasanah, Maria Ulfa, And Ummi Mahmudah. "Peran Pengasuhan Keluarga Dalam Perkembangan Emosi Anak Saat Berinteraksi Sosial." *Ngabari: Jurnal Studi Islam Dan Sosial* 11, No. 2 (2018): 30-46
- Hayati, Fitroh. "Pendidikan Karakter Berbasis Islam." *Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam* 7, no. 1 (2018): 425-433.
- Hendrawan, Andi, Titi Laras, Hari Sucahyowati, and Kristian Cahyandi. "Peningkatan kepemimpinan transformasional dengan organizational citizenship behavior (OCB)." *Proceeding of The URECOL* (2020): 78-89.
- Herdiana, Dian. "Sosialisasi Kebijakan Publik: Pengertian dan Konsep Dasar." *Jurnal Ilmiah Wawasan Insan Akademik* 1, no. 3 (2018): 13-26.
- Heryanto, Heryanto. "Peranan Pemimpin Dalam Pengendalian Konflik Kerja di Desa Kujangsari Kecamatan Langensari Kota Banjar." *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara* 4, no. 2 (2017): 283-291.
- Heyneman dan Loxley. "The Effect of Primary-School Quality on Academic Achievement Across Twenty Nine High and Low Income Countries" dalam *American Journal of Sociology*, Vol. 88, No. 6, 1983.
- Hidayah, Siti Nur. "Manajemen Kinerja di Institusi Pendidikan Tinggi: Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi." *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 1 (2016): 23-34.
- Hidayat, Tatang, and Abas Asyafah. "Konsep Dasar Evaluasi Dan Implikasinya Dalam Evaluasi Pembelajaran Pendidikan Agama Islam Di Madrasah." *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam* 10, no. 1 (2019): 159-181.
- Howell, J.M. and Avolio, B.J. "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, And Support For Innovation: Key Predictors Of Consolidated-Business-Unit Performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78. No.6 (1993).
- Hsu, S. dan B.G Mujtaba, "Tea Transformational Leadership, Trust, Satisfaction and Commitment: The Testing of A Structural Equation Model in Software Development Teams", *Review Business Information System-Third Quarter*, Vol. 11, No. 3, 2007.
- Huda, Muhammad Risalul, Abdul Kodir Djaelani, and Budi Wahono. "Peran Pembentukan Etika Dan Pengendalian Diri Terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Pada Smp Negeri 3 Karangploso Kab. Malang)." *Jurnal Ilmiah Riset Manajemen* 9, no. 04 (2020); Stroud, Scott. "The Influence of John Dewey and James Tufts' Ethics' on Ambedkar's Quest for Social Justice." (2017): 32-54.

- Husein, Nirza Marzuki, and Hanifah Hanifah. "The Effect of Job Satisfaction on Employee Performance Through Coaching as Intervening Variables in Banjarmasin Government." In *2nd Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting (PICEEBA-2 2018)*, pp. 546-552. Atlantis Press, 2019.
- Ibrahim, Essam E & Gill, Jacqueline, "A Positioning Strategy for A Tourist Destination, Based on Analysis of Customers, Perceptions and Satisfaction", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23, No. 2/3).
- Idi, Abdullah, and Jamali Sahrodi. "Moralitas Sosial dan Peranan Pendidikan Agama." *Intizar* 23, no. 1 (2017): 1-16.
- Idris, Muhammad. "Peranan Organisasi Terhadap Prilaku Individu, Disiplin Dan Motivasi Yang Berdampak Membangun Kinerja." *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Finansial Indonesia* 1, no. 2 (2018): 79-88.
- Idris, Saifullah, Tabrani Za, And Fikri Sulaiman. "Critical Education Paradigm In The Perspective Of Islamic Education." *Advanced Science Letters* 24, No. 11 (2018): 8226-8230.
- Ilham, Dodi. "Persoalan-Persoalan Pendidikan dalam Kajian Filsafat Pendidikan Islam." *Didaktika: Jurnal Kependidikan* 9, no. 2 (2020): 179-188.
- Inayatullah. "Kontribusi Faktor-Faktor Internal dan Eksternal Terhadap Peningkatan Kinerja Profesional Guru", *Jurnal Edukasi*. Vol.3, No. 1.
- Indrawati, Ani. "Pendidikan Berkarakter Pada Pembelajaran Seni Budaya Berbasis Kearifan Lokal Di SMK Negeri 2 Sukoharjo." *Jurnal Education And Economics* 2, No. 4 (2019): 555-567.
- Intani, Yumi. "Peran Guru Agama Dalam Mengembangkan Kecerdasan Emosional Dan Spiritual Pada Anak SMA Muhammadiyah 1 Medan." *Taushiah: Jurnal Hukum, Pendidikan Dan Kemasyarakatan* 10, No. 1 (2020): 49-61.
- Irawan, Bambang. "Organisasi Formal Dan Informal: Tinjauan Konsep, Perbandingan, dan Studi Kasus." *Jurnal Administrative Reform* 6, no. 4 (2019): 195-220.
- Ishak, Suraiya. "Model Kepemimpinan," *Jurnal Hadhari* 3 (n.d.): 23–24.
- Iskarim, Mochamad. "Dekadensi Moral di Kalangan Pelajar (Revitalisasi Strategi PAI dalam Menumbuhkan Moralitas Generasi Bangsa)." *Edukasia Islamika* (2017): 1-20.
- Ismail, A. "The Mediating Effect of Empowermen In The Relationship and Service Quality", *Intenational Journal of Businerr and Management*, Vol. 4, No. 4, 2009.
- Iswari, Rizky Dewi, and Suyud W. Utomo. "Evaluasi Penerapan Program Adiwiyata Untuk Membentuk Perilaku Peduli Lingkungan di

- Kalangan Siswa (Kasus: SMA Negeri 9 Tangerang Selatan dan MA Negeri 1 Serpong)." *Jurnal Ilmu Lingkungan* 15, no. 1 (2017): 35-41.
- Iwuagwu, Emmanuel Kelechi. "The relationship between religion and morality: On whether the multiplicity of religious denominations have impacted positively on socio-ethical behavior." *Global journal of arts, humanities and social sciences* 6, no. 9 (2018): 42-53.
- Jaafar, Azhar. "Religion, Moral and Modernisation of Urban Society: A Study on the Roles of Religion in Youth Development in Lampung, Republic of Indonesia." *Asian Social Science and Humanities Research Journal (ASHREJ)* 2, no. 2 (2020): 109-116.
- Jennings, Patricia A., Joshua L. Brown, Jennifer L. Frank, Sebrina Doyle, Yoonkyung Oh, Regin Davis, Damira Rasheed et al. "Impacts of the CARE for Teachers program on teachers' social and emotional competence and classroom interactions." *Journal of Educational Psychology* 109, no. 7 (2017): 1010.
- Junaidah, "Kepemimpinan transformasional dalam pendidikan." *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam* 6, no. 2 (2016).
- Kaihatu, Thomas Stefanus and Wahyu Astjarjo Rini. "Kepemimpinan Transformasional Dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Perilaku Ekstra Peran: Studi Pada Guru-Guru SMU Di Kota Surabaya," *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2007, <https://doi.org/10.9744/jmk.9.1.pp.49-61>.
- Kailola, L. G., "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Kerja, Self Learning dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kota Depok, Jawa Barat", *Jurnal Dinamika Pendidikan*, 9 (2), 2016.
- Khaironi, Mulianah. "Pendidikan Moral Pada Anak Usia Dini." *Jurnal Golden Age* 1, no. 01 (2017): 1-15.
- Khowim, Imam, and Ana Muyasaroh. "Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Lembaga Pendidikan Islam." In *ICOLEESS: International Conference on Language, Education, Economic and Social Science*, vol. 1, no. 1, pp. 238-257. 2019.
- Kolis, Nur. "Pengembangan Budaya Religius Madrasah Islam Terpadu (Studi Kasus Di SDIT Qurrota A'yun Ponorogo) Nur Kolis & Komari IAIN Ponorogo," *Ar-Rihlah: Jurnal Inovasi Pengembangan Pendidikan Islam* 3, no. 1 (2018): 39-59.
- Kosmajadi, E. "Urgensi Pendidikan Moral Islami Di Era Global." *Jurnal Madinasika Manajemen Pendidikan Dan Keguruan* 1, No. 1 (2019): 10-17.

- Krisbiyanto, Achmad. "Efektifitas Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Mutu Pendidikan MTsN 2 Mojokerto." *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2019): 52-69.
- Kristian, Indra. "Perluakah Konservasi Moral?." *Jurnal Rasi* 2, No. 1 (2020): 40-53.
- Kumari, D. Nagaraja, And S. Mary Kamala. "Core Human Values And Professional Ethics." *Editorial Board* 6, No. 4 (2017): 94.
- Kurniawan, Dezi, Ernawati Ernawati, and Giatman Giatman. "Kepemimpinan Transformasional dalam Manajemen Kesiswaan." *Jurnal Pendidikan Tambusai* 5, no. 1 (2021): 2149-2156.
- Kurniawan, Wawan. "Peran Akhlak Tasawuf Dalam Upaya Mengatasidekadensi Moral Pada Era Modern." *Jurnal Al-Amar (Ekonomi Syariah, Perbankan Syariah, Agama Islam, Manajemen Dan Pendidikan)* 1, No. 1 (2020): 15-21.
- Kusumawati, Mustika Prabaningrum. "Harmonisasi Antara Etika Publik Dan Kebijakan Publik." *Jurnal Yuridis* 6, no. 1 (2019): 1; Fermadi, Bayu. "Humanisme Sebagai Dasar Pembentukan Etika Religius; Dalam Perspektif Ibnu Athā'illah Al-Sakandarī." *Jurnal Islam Nusantara* 2, no. 1 (2020): 72-89.
- Kuswaeri, Iwa. "Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah." *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan* 2, no. 02 (2016): 256472.
- Labudasari, Erna, and Wafa Sriastria. "Perkembangan Emosi Pada Anak Madrasah Dasar." In *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan FKIP Universitas Muhammadiyah Cirebon*. 2018.
- Laliana dan Ade Hermawan, "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada SDN 2 Bungai Jaya Kecamatan Basarang Kabupaten Kapuas". dalam *Administrasi-Jurnal Ilmu Administrasi Dan Manajemen*, Vol. 4, N, 2, Tahun 2020.
- Leonidou, Leonidas C., Bilge Aykol, Thomas A. Fotiadis, Athina Zeriti, and Paul Christodoulides. "The role of exporters' emotional intelligence in building foreign customer relationships." *Journal of International Marketing* 27, no. 4 (2019): 58-80.
- Lestari, Dwi Ayu, and Yohana Wuri Satwika. "Hubungan Antara Peer Attachment dengan Regulasi Emosi Pada Siswa Kelas VIII di SMPN 28 Surabaya." *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*. 5, no. 2 (2018).
- Lestari, Raja Fitriana, And Agus Susanto. "Hubungan Kematangan Emosi Terhadap Perilaku Agresif Siswa Madrasah Aliyah Dan Madrasah Menengah Kejuruan." *Jurnal Ners Indonesia* 10, No. 1: 114-121.

- Linda Evans. "Implicit and informal professional development: what it 'looks like', how it occurs, and why we need to research it." *Professional development in education* 45, no. 1 (2019): 3-16.
- Liriwati, Fahrina Yustiasari "Efektifitas Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Kinerja Guru", dalam *AI-ASASIYYA: Journal Of Basic Education*, Vol. 01 No. 02, Tahun 2017.
- Lovedly, Syarif. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan Di SMP Negeri 5 Merangin." *Jurnal Analisis Manajemen* 6, No. 2 (2020): 179-190.
- Lubis, Iman, Syamruddin Syamruddin, Achmad Nur Sholeh, Dede Abdurrohman, and Andi Sopandi. "Pelatihan Organisasi, Kepemimpinan, dan Kewirausahaan Karang Taruna Kelurahan Pondok Cabe Udik." *Indonesian Journal of Society Engagement* 1, no. 1 (2020): 39-58.
- Lubis, Layla Takhfa, Laras Sati, Naura Najla Adhinda, Hera Yulianirta, and Bahril Hidayat. "Peningkatan Kesehatan Mental Anak dan Remaja Melalui Ibadah Keislaman." *Al-Hikmah: Jurnal Agama dan Ilmu Pengetahuan* 16, no. 2 (2019): 120-129.
- Lubis, M. Joharis, and Indra Jaya. *Komitmen Membangun Pendidikan (Tinjauan Krisis Hingga Perbaikan Menurut Teori)*. Cv. Pusdikra Mitra Jaya, 2019.
- Lusiawati, Ira. "Pengembangan Otak Dan Optimalisasi Sumber Daya Manusia." *Jurnal TEDC* 11, no. 2 (2019): 162-171.
- Machmud, Hadi. "Pengaruh pola asuh terhadap keterampilan sosial anak (Penelitian ex post facto pada paud rintisan di Kendari)." *Al-TA'DIB: Jurnal Kajian Ilmu Kependidikan* (2019): 127-145.
- Magdalena, Corry. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening pada PT. Sinar Sosro Tanjung Morawa." *Al-Irsyad: Jurnal Pendidikan dan Konseling* 6, no. 1 (2020).
- Maghfiroh, Riza Lailul. "Hubungan Antara Kecerdasan Emosional Dengan Perilaku Prosocial Siswa Di Smp Negeri 2 Sidoarjo." *Kajian Moral Dan Kewarganegaraan* 5, No. 01 (2017).
- Maghfiroh, Ulfa Ummul. "Hubungan Kecerdasan Spiritual dan Dukungan Orang Tua dengan Kesiapan Siswa Kelas IX dalam Menghadapi Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK) Tahun 2020 di MTsN 1 Kab. Madiun." PhD diss., IAIN Ponorogo, 2020.
- Maguni, Wahyudin. "Manajemen Organisasi Pembelajaran dan Kepemimpinan." *Al-TA'DIB: Jurnal Kajian Ilmu Kependidikan* 7, no. 1 (2014): 131-148.

- Mahadhir, M. Saiyid. "Profesionalisme Guru Dalam Pandangan Qs. Al-Isra': 84." *Raudhah Proud To Be Professionals: Jurnal Tarbiyah Islamiyah* 3, No. 2 (2018): 83-90.
- Mahdinezhad, M. "Transformational Transaction Leadership Styles and Job Performance of Academic Leader", *Journal International Education Studies*, Vol. 6. No. 11, 2013.
- Mahmood, Wan Baharudin Wan, Khairudin Idris, Bahaman Abu Samah, and Zoharah Omar. "Tingkah Laku Menyokong Perubahan: Integrasi Model Perubahan Organisasi Berencana dan Teori Tingkah Laku Berencana." *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)* 2, no. 3 (2017): 1-7.
- Majid, Muhammad Fadhil Alghi Fari, and Suyadi Suyadi. "Penerapan Teori belajar Behavioristik dalam Pembelajaran PAI." *KONSELING: Jurnal Ilmiah Penelitian dan Penerapannya* 1, no. 3 (2020): 95-103.
- Mansir, Firman. "Diskursus Sains dalam Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Madrasah dan Madrasah Era Digital." *Kamaya: Jurnal Ilmu Agama* 3, no. 2 (2020): 144-157.
- Mardiyah, Sjafiatul, Wiwin Yulianingsih, and Lestari Surya Rachman Putri. "Madrasah Keluarga: Menciptakan Lingkungan Sosial untuk Membangun Empati dan Kreativitas Anak Usia Dini." *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini* 5, no. 1 (2020): 576-590.
- Masduki, Yusron. "Sejarah Turunnya Al-Qur'an Penuh Fenomenal (Muatan Nilai-Nilai Psikologi Dalam Pendidikan)." *Medina-Te: Jurnal Studi Islam* 13, no. 1 (2017): 39-50.
- Masrukhi, Masrukhi. "Internalisasi Nilai Moral Dalam Pembelajaran Era Milenial." In *Seminar Nasional Pendidikan Dan Kewarganegaraan Iv*, Pp. 1-14. 2018.
- Maulinda, Resti, Heri Yusuf Muslihin, And Sumardi Sumardi. "Analisis Kemampuan Mengelola Emosi Anak Usia 5-6 Tahun (Literature Riview)." *Jurnal PAUD Agapedia* 4, No. 2: 300-313.
- Mauliza, Putri, Rusli Yusuf, and T. Roli Ilhamsyah. "Pengaruh Etos Kerja Islami Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Wilayahul Hisbah Kota Banda Aceh." *Jurnal Perspektif Ekonomi Darussalam* 2, no. 2 (2016): 185-200.
- McCallum, Shelly and David O'Connell. "Social capital and leadership development: Building stronger leadership through enhanced relational skills." *Leadership & Organization Development Journal* (2009).
- Mellita, Dina, and Efan Elpanso. "Model Lewin Dalam Manajemen Perubahan Teori Klasik Menghadapi Disrupsi Dalam Lingkungan

- Bisnis." *Journal Management, Business, and Accounting* 19, no. 2 (2020): 142-152.
- Mohammady, ZM Abid. "Peran Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Mutu Budaya Organisasi," *Jurnal Muslim Heritage* 2(2) (2017).
- Morley, Georgina, Jonathan Ives, Caroline Bradbury-Jones, And Fiona Irvine. "What Is 'Moral Distress'? A Narrative Synthesis Of The Literature." *Nursing Ethics* 26, No. 3 (2019): 646-662.
- Morrow, P.C. dan Y. Zuyuki, " The Role of Leader-Member Exchange in High Turnover Work Environment", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20, 2005.
- Mudhofar, Mudhofar. "Peran Filsafat Terhadap Pendidikan Islam Untuk Pembinaan Etika Dalam Persepektif Islam." *Jurnal Tinta* 1, no. 1 (2019): 81-104.
- Mufidah, Sri Zahrotul. "Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Budaya Organisasi Di Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang." In *Unissula Nursing Conference Call for Paper & National Conference*, vol. 1, no. 1, pp. 83-89. 2018.
- Muhammadin, Akhmad, Risma Nuraini Munthe, Samuel Y. Warella, Anggri Puspita Sari, Diena Dwidienawati Tjiptadi, Mega Romauly Tampubolon, Dyah Gandasari, David Tjahjana, and Mochamad Sugiarto. *Teori dan Perilaku Organisasi*. Yayasan Kita Menulis, 2021.
- Mulia, Muhammad Harry Krishna, Rahmat Febrianto, and Rayna Kartika. *Pengaruh Moralitas Individu dan Pengendalian Internal terhadap Kecurangan: Sebuah Studi Eksperimental*. Muhammadiyah University Yogyakarta, 2017.
- Mulyana, Edi Hendri, Gilar Gandana, and Muhammad Zamzam Nurul Muslim. "Kemampuan Anak Usia Dini Mengelola Emosi Diri Pada Kelompok B Di TK Pertiwi DWP Kecamatan Tawang Kota Tasikmalaya." *Jurnal PAUD Agapedia* 1, no. 2 (2017): 214-232.
- Mumpuniarti, "Paradigma Pembelajaran bagi Disabilitas Kecerdasan Menghadapi Perubahan Masyarakat." *Pendidikan Untuk Perubahan Masyarakat Bermartabat* (2014): 117.
- Munib, Achmad. "Konsep Fitrah Dan Implikasinya Dalam Pendidikan." *Jurnal PROGRESS: Wahana Kreativitas Dan Intelektualitas* 5, No. 2 (2017): 223-241; Haddade, Hasyim. "Relasi Manusia Dengan Pendidikan (Sebuah Telaah Terhadap Ayat-Ayat Tarbawi)." *Sulesana: Jurnal Wawasan Keislaman* 10, No. 1 (2017): 1-18.
- Muntafi'ah, Luthfi Noor. "Sistem Pengambilan Keputusan Dalam Model Kepemimpinan Kolektif Di Bamrung Islam School Pattani Thailand," *Jurnal Muslim Heritage* 3(2) (2018).

- Murnisiah, Ery, and Enok Sureskiarti. "Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Mutu Pelayanan Kesehatan di Puskesmas Long Ikis." *Borneo Student Research (BSR)* 2, no. 1 (2020): 99-105.
- Muslim, Ahmad. "Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah." *Jurnal Visionary: Penelitian dan Pengembangan dibidang Administrasi Pendidikan* 1, no. 1 (2016).
- Mustopa, H. "Akhlak Islami dan Kesehatan Mental." *Prophetic: Professional, Empathy and Islamic Counseling Journal* 1, no. 01 (2018).
- Nadhilah, Ayu, and Lia Kurniasari. "Hubungan Perkembangan Sosial Terkait Pencapaian Emosional Pada Anak Usia 5-7 Tahun Di Wilayah Kerja Puskesmas Air Putih Kota Samarinda." *Borneo Student Research (BSR)* 1, no. 2 (2020): 739-744.
- Nadirah, Sitti. "Peranan Pendidikan Dalam Menghindari Pergaulan Bebas Anak Usia Remaja." *Musawa: Journal for Gender Studies* 9, no. 2 (2017): 309-351.
- Naelasari, Desy, And Nazilatul Izza. "Implementasi Gerakan Literasi Madrasah Dalam Meningkatkan Budi Pekerti Siswa Di Smk Nusantara Jombang." *Ilmuna: Jurnal Studi Pendidikan Agama Islam* 2, No. 2 (2020): 218-232.
- Najib, Mohamad, And Asep Suryana. "Analisis Enam Keterampilan Inti Kepemimpinan Dalam Pengembangan Organisasi Pembelajaran." *Jurnal Administrasi Pendidikan* 26, No. 2: 206-216.
- Nanus, Burt. "A Theory Of Rule Governed Behavior And Organizational Behavior Management", *Journal Of Organizational Behavior Management*, 12, 2006.
- Nata, Abuddin. "Pendidikan Islam Di Era Milenial." *Conciencia* 18, no. 1 (2018): 10-28.
- Nerta, I.W., 2020. Estetika Ekologi Pada Yoga Surya Tradisi Watukaru Di Pasraman Seruling Dewata Desa Pakraman Bantas, Kecamatan Selemadeg Timur, Kabupaten Tabanan. *JURNAL YOGA DAN KESEHATAN*, 3(2), pp.203-113.
- Normianti. A. & Suhaimi, "Relationship of Transformational Leader of Principal Teacher Motivation, Teacher Organization Commitments with Performance of Primary School Teachers in Labuan Amas Selatan Indonesia", *European Journal of Education Studies*. Vol. 5, 2019.
- Novitasari, Putri, And Budhi Satrio. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen (JIRM)* 5, No. 9 (2016).

- Nur, Jarnawi Muhammad, Azhari Azhari, and Adzanmi Urka. "Implementasi Prinsip Yakin pada Rukun Iman dalam Konseling Islam." *Irsyad: Jurnal Bimbingan, Penyuluhan, Konseling, dan Psikoterapi Islam* 8, no. 3 (2020): 251-266.
- Nurdin, Sahidillah and Acep Rohendi. "Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Komitmen Organisasi," *Jurnal Ecodemica: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Bisnis*, 2016.
- Nurhadi, Nurhadi. "Trilogi Demografis Pendidikan Anak Usia Madrasah Ibtidaiyah (SD)." *ISLAMIKA* 2, no. 2 (2020): 176-191.
- Nurhayati, Tati. "Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja." *Edueksos: Jurnal Pendidikan Sosial & Ekonomi* 1, no. 2 (2016).
- Nuridin, Nuridin, and Winda Lia Septiani. "Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Astra Honda Motor Di Cikampek." *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana* 4, no. 3 (2016), Setyawan, Daniel Bagus, and Moch Misbah. "Performance Head Of Inpatient Room In General Hospital Dr. Wahidin Sudiro Husodo Mojokerto City Related Leadership And Motivation Factors." In *1st International Conference of Business and Social Sciences*. 2020.
- Nurulloh, Endang Syarif. "Pendidikan Islam Dan Pengembangan Kesadaran Lingkungan." *Jurnal Penelitian Pendidikan Islam,[SL]* 7, no. 2 (2019): 237-258.
- Otaya, Lian G. "Strategi Modeling Partisipan Dalam Meminimalkan Sikap Pemalu Anak: Studi Single Case Research." *Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6, no. 2 (2018): 1-28.
- Pallisera, Maria, Montserrat Viña, Judit Fullana, Gemma Díaz-Garolera, Carolina Puyalto, and Maria-Josep Valls. "The role of professionals in promoting independent living: Perspectives of self-advocates and front-line managers." *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities* 31, no. 6 (2018): 1103-1112.
- Pambudi, Didit Setyo, Mochammad Djudi Mukzam, and Gunawan Eko Nurtjahjono. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang)." *Jurnal Administrasi Bisnis* 39, no. 1 (2016): 164-171.
- Patras, Yuyun Elizabeth dan Rais Hidayat, " Upaya Meningkatkan Kepercayaan Organisasi melalui Perbaikan Perilaku Pemimpin dan Keadilan Organisasi", *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*, Vol. 2. Nomor 2, Tahun 2018.

- Paus, Julduz Ruland. "Ethos Kerja Pengelola Lembaga Pelatihan Dan Keterampilan (Lpk) "Theo" Di Kota Manado." In *Forum Pendidikan*, Vol. 1, No. 2, Pp. 58-65. 2020.
- Pebriana, Putri Hana. "Analisis kemampuan berbahasa dan penanaman moral pada anak usia dini melalui metode mendongeng." *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini* 1, no. 2 (2017): 139-147.
- Podsakoff, P.M., "Transformational Leader Behaviour and Their Effect on Follower Trust Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Management*, Vol. 1, 2006.
- Prajitno, Hosea Natanael, and Maria Helena Suprpto. "Pengaruh Etos Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. XYZ, Gresik." (2018).
- Pratama, Afif, and Kasmirudin Kasmirudin. "Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Perawat (Studi Pada Perawat RSIA Eria Bunda Pekanbaru)." PhD diss., Riau University, 2017.
- Pratama, Dian Arif Noor. "Tantangan Karakter Di Era Revolusi Industri 4.0 Dalam Membentuk Kepribadian Muslim." *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 1 (2019): 198-226.
- Press, Eyal. "Moral courage: A sociological perspective." *Society* 55, no. 2 (2018): 181-192.
- Priatmoko, Sigit. "Memperkuat Eksistensi pendidikan Islam di era 4.0." *TA'LIM: Jurnal Studi Pendidikan Islam* 1, no. 2 (2018): 221-239.
- Arifin, Muhammad. "Strategi Manajemen perubahan dalam meningkatkan disiplin di perguruan tinggi." *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Ilmu Sosial* 3, no. 1 (2017).
- Pribadi, S.C., "Perbedaan Tingkat Profesionalisme Guru Dan Kualitas Proses Pembelajaran Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan Sarjana Guru Yang Berbeda di SMK Program Studi Keahlian Teknik Elektronika dan Ketenagalistrikan di Kabupaten Karawang", *Jurnal syiar nathiq*. Karawang: Universitas Pendidikan Indonesia, 2014.
- Priyanto, Wahyu Budi "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening", dalam *Jurnal Ekonomika-Bisnis*, Vol. 07, No. 02, Tahun 2016.
- Pujiastuti, Ratna Rahayu. "Pembentukan Mental Dan Karakter Bagi Taruna/Mahasiswa Unimar Amni Semarang Berdasarkan Pasal 29 Uud 1945 (Dalam Mata Kuliah Pendidikan Kewarganegaraan)." *Jurnal Sains Dan Teknologi Maritim* 20, No. 2 (2020): 191-203.
- Pureklolon, Thomas Tokan. "Jurnal Pancasila Sebagai Etika Politik Dan Hukum Negara Indonesia." (2020).

- Purnama, Rika Aulya, and Sri Wahyuni. "Kelekatan (attachment) pada ibu dan ayah dengan kompetensi sosial pada remaja." *Jurnal Psikologi UIN Sultan Syarif Kasim* 13, no. 1 (2017): 30-40.
- Purwanto, Rati. "Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Terhadap Mutu dan Kualitas Sekolah di SD Negeri Soko." *Jurnal Pendidikan dan Teknologi Indonesia* 1, no. 4 (2021): 151-160.
- Puryana, P. Pulung, And Ryan Adhitia Guntari. "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Kota Bandung." *Study & Management Research*: 18.
- Putranto, Ivan, Citra Eliyani, Syamruddin Syamruddin, Rr Mardiana Yulianti, and Sugeng Widodo. "Pelatihan Manajemen dan Kepemimpinan Karang Taruna Kelurahan Pamulang Timur Kecamatan Pamulang Tangerang Selatan." *Indonesian Journal of Society Engagement* 1, no. 1 (2020): 23-38.
- Putri, Ayu Dwi Kesuma, and Nani Imaniyati. "Pengembangan profesi guru dalam meningkatkan kinerja guru (Professional development of teachers in improving the performance of teacher)." *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran* 2, no. 2 (2017): 93-101.
- Putro, Prima Utama Wardoyo. "Etika Kerja Islam, Komitmen Organisasi, Sikap pada Perubahan Organisasi terhadap Kinerja." *Jurnal Manajemen Indonesia* 18, no. 2 (2018): 116-125.
- Quigley, M, A Culture of Synergy. Executive Excellence. 10 (2), 1993.
- Rahmadani, Anisa, and Yuliana Rahmawati Mukti. "Adaptasi akademik, sosial, personal, dan institusional: studi college adjustment terhadap mahasiswa tingkat pertama." *Jurnal Konseling dan Pendidikan* 8, no. 3 (2020): 159-167.
- Rahmawati, Rahmawati. "Baik dan Buruk." *AI-MUNZIR* 8, no. 1 (2018): 70-80.
- Rahmi Widyanti dan M. Si Basuki. *Perilaku Organisasi (Teori dan Konsep) Jilid 1*. Vol. 207, Media Sains Indonesia, 2021.
- Rais, Hidayat. "Perilaku Etis Dosen Dalam Perspektif Efikasi Diri, Kepemimpinan, Dan Komunikasi Interpersonal", *PEDAGONAL, Jurnal Ilmiah Pendidikan*, Vol. 1, No. 1, 2017.
- Ramadhan, Rizani. "The Analysis Of Transformastional And Transactional Leadership Style's Influence To Job Satisfaction And It's Influence To Employee Performance At Ngo Sampan Kalimantan." *Equator Journal of Management and Entrepreneurship (EJME)* 7, no. 1.
- Rina, Rina. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Bank Danamon." *Jurnal Ekonomika* 4, no. 1 (2020): 14-24.

- Robbiyah, Robbiyah, Diyan Ekasari, and Ramdhan Witarsa. "Pengaruh Pola Asuh Ibu terhadap Kecerdasan Sosial Anak Usia Dini di TK Kenanga Kabupaten Bandung Barat." *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini* 2, no. 1 (2018): 76-84.
- Rodgers, Ronald. "The Social Awakening and the News: A Progressive Era Movement's Influence on Journalism and Journalists' Conceptions of Their Roles." *Journalism History* 46, no. 2 (2020): 81-105.
- Rofiq, Chaerul. "Kepemimpinan transformasional dalam lembaga pendidikan madrasah." *Jurnal Penelitian Agama* 20, no. 2 (2019): 203-226.
- Rohman, Arif. "Inisiasi Kebijakan Menuju Penguatan Pendidikan Humanis-Religius." *Foundasia* 9, No. 1 (2018).
- Rohman, Fatkhur. "Perkembangan Pendidikan Agama di Madrasah Sejak Indonesia Merdeka." *TAZKIYA* 8, no. 1 (2019).
- Romadi, Romadi, and Ganda Febri Kurniawan. "Pembelajaran Sejarah Lokal Berbasis Folklore Untuk Menanamkan Nilai Kearifan Lokal Kepada Siswa." *Sejarah dan Budaya: Jurnal Sejarah, Budaya, dan Pengajarannya* 11, no. 1 (2017): 79-94.
- Rosala, Dedi. "Pembelajaran seni budaya berbasis kearifan lokal dalam upaya membangun pendidikan karakter siswa di madrasah dasar." *Ritme* 2, no. 1 (2017): 16-25.
- Rukiyati, Rukiyati. "Pendidikan moral di madrasah." *Humanika, Kajian Ilmiah Mata Kuliah Umum* 17, no. 1 (2017): 1-11.
- Safitri, Latifah Nurul. "Pengembangan nilai agama dan moral melalui metode bercerita pada anak." *Golden Age: Jurnal Ilmiah Tumbuh Kembang Anak Usia Dini* 4, no. 1 (2019): 85-96.
- Sakdiah. "Karakteristik Kepemimpinan Dalam Islam (Kajian Historis Filosofis) Sifat-Sifat Rasulullah," *Jurnal Al-Bayan* 22 (33) (2016): 29–49.
- Sakinah, A. S., and Anisah Anisah. "Peran Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Sektor Publik Di Kota." *Eksis: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis* 11, no. 2 (2020): 131-136.
- Saks, A. M. "Employee Engagement: Antecedents and Consequences", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 7.
- Salanova, Marisa, Alma M. Rodríguez-Sánchez, and Karina Nielsen. "The impact of group efficacy beliefs and transformational leadership on followers' self-efficacy: a multilevel-longitudinal study." *Current Psychology* (2020): 1-10.

- Samsuri, Suriadi Adi. "Profesionalisme Guru Dalam Perspektif Al-Qur'an." *JALIE; Journal Of Applied Linguistics And Islamic Education* 2, No. 1 (2019): 21-49.
- Sari, Nove Kurniati. "Dinamika Perkembangan Spiritualitas dan Relevansinya Terhadap Pendidikan Islam." *Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 8, no. 1 (2020): 53-65.
- Sari, Popy Puspita, Sumardi Sumardi, and Sima Mulyadi. "Pola Asuh Orang Tua Terhadap Perkembangan Emosional Anak Usia Dini." *JURNAL PAUD AGAPEDIA* 4, no. 1: 157-170.
- Sari, Raihanah. "Profesionalisme Guru Sekolah Dasar Dalam Pembentukan Karakter Siswa." - 2, no. 1 (2016): 38-42.
- Sarros J.C., "The Leadership and Its Impact on Organizational Culture", *International Journal of Business Studies*, Vol. 10, No. 2, 2002.
- Sartika, Dewi. "Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keinginan Keluar Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Di Cv. Putra Tama Jaya)," *Management Analysis Journal*, 2014, <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.1056/NEJM195305072481908>.
- Sellycia, Margaretha Yana. "Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada PT. Ekspres Media (Radar Bogor)." *Jurnal Online Mahasiswa (JOM) Bidang Manajemen* 1, no. 1 (2017).
- Seltzer, J., dan Bass, B.M., "Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration", *Journal of Management*, Vol.16, No.4, 2007.
- Sempill, Julian. "The Rule of Law and the Rule of Men: History, Legacy, Obscurity." *Hague Journal on the Rule of Law* (2021): 1-30.
- Senny, Mei Hardika, Lanny Wijayaningsih, and Mozes Kurniawan. "Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dalam Manajemen PAUD di Kecamatan Sidorejo Salatiga." *Scholaria: Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan* 8, no. 2 (2018).
- Senny, Mei Hardika, Lanny Wijayaningsih, and Mozes Kurniawan. "Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dalam Manajemen PAUD di Kecamatan Sidorejo Salatiga." *Scholaria: Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan* 8, no. 2 (2018): 197-209
- Senny, Mei Hardika, Lanny Wijayaningsih, Mozes Kurniawan, "Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dalam Manajemen PAUD di Kecamatan Sidorejo Salatiga" dalam *Scholaria: Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Vol. 8 No. 2, Tahun 2018
- Septiani, Eni. "Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah SD Kentungan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi

- Kasus pada SD Kentungan Condong Catur)", dalam EDUMASPUL: Jurnal Pendidikan, Vo. 4, No. 1, Tahun 2020, hal. 123-131.
- Septyan, Faris Bayu, Mochammad Al Musadieg, And Mochammad Djudi Mukzam. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Dan Kinerja (Studi Pada Karyawan CV. Jade Indopratama Malang)." *Jurnal Administrasi Bisnis* 53, No. 1 (2017): 81-88.
- Sharma, M. M. "Teacher in a Digital Era", *Global Journal of Computer Science and Technology*, 2018, Schugurensky, D., & Wolhuter, C. (Eds.). Global Citizenship Education in Teacher Education: Theoretical and Practical Issues. Routledge, 2020Wijaya, E. Y., Sudjimat, D. A., Nyoto, A., & Malang, U. N., "Transformasi Pendidikan Abad 21 Sebagai Tuntutan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Era Global", *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Matematika*, 2016. Vol. 1, No. 26, hal. 263-278.
- Shihab, M. Quraish. *Prinsip-prinsip Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Pandangan Islam*, dalam Majalah Triwulan *Mimbar Ilmiah*, Universitas Islam Djakarta, Tahun IV No. 13, Januari 1994.
- Siahaan, Elisabet. "Antecedents of employee performance and the influence on employee job satisfaction in banking service sector in Indonesia." *Banks & bank systems* 12, No. 4 (2017): 75-89.
- Sihotang, H. "Peningkatan Profesionalitas Guru Di Era Revolusi Industri 4.0 Dengan Character Building Dan Higher Order Thinking Skills (Studi Kasus Sekolah Di Kabupaten Nias Selatan). *Jurnal Dinamika Pendidikan*, 13(1), 2020: hal. 68-78.
- Silalahi, Betty Yuliani. "Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Dan Komitmen Organisasi," *Jurnal Psikologi*, 2008, <https://doi.org/10.1080/01913120802608430>.
- Silaya, Micrets Agustina. "Perbedaan Persepsi Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin Terhadap Tipe Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional (Studi Pada PT Indofood Sukses Makmur Semarang)." *Bisman-Jurnal Bisnis & Manajemen* 2, No. 02 (2017): 149-158.
- Sinambela, Lijan Poltak. "Profesionalisme dosen dan kualitas pendidikan tinggi." *Jurnal Sosial dan Humaniora* 2, no. 4 (2017): 579-596.
- Siswatiningsih, Ida, Kusdi Raharjo, and Arik Prasetya. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Oganisasional Dan Kinerja Karyawan." *Jurnal Bisnis dan Manajemen* 5, no. 2 (2019).
- Sohiron, Sohiron, Ahmad Syukri, and Kasful Anwar US. "Sifat Empati Pemimpin Terhadap Bawahan Sebagai Kunci Keberhasilan Kepemimpinan Dalam Sistem Manajemen Pendidikan

- Islam." *Indonesian Journal of Islamic Educational Management* 2, no. 1 (2019): 43-52.
- SP, Robertus Gita, and Ahyar Yuniawan. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. BPR Arta Utama Pekalongan)." *Diponegoro Journal of Management* 5, no. 3 (2016): 251-262.
- Stone, G.A. et al., "Transformasional Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus", *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 No. 4, 2004.
- Stone, G.A., "Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus", *The Leadership & Organization Development Journal*, 25, (4), 2006.
- Subiyantoro, "Strategi Kepemimpinan Pendidikan dalam Pengembangan MAN Propinsi DIY Perspektif Total Quality Management (TQM)", dalam *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol.1, No. 2, Tahun 2016.
- Sudrajat, Tatang, And Aan Hasanah. "Nilai-Nilai Pancasila Dan Peradaban Bangsa: Konsepsi Dan Implementasi Kebijakan Pendidikan Karakter." *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan* 6, No. 4 (2020): 857-867.
- Sudrajat, Tatang, And Aan Hasanah. "Nilai-Nilai Pancasila Dan Peradaban Bangsa: Konsepsi Dan Implementasi Kebijakan Pendidikan Karakter." *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan* 6, No. 4 (2020): 857-867.
- Suhada, Muarif Mahmud. "Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan." *Ar-Rihlah: Jurnal Inovasi Pengembangan Pendidikan Islam* 4, no. 2 (2019): 68-89.
- Suhartini, Tien. "Implementasi Kepemimpinan Otentik dan Person-Organisation Fit serta Hubungannya dengan Kontrak Psikologis dan Komitmen Organisasional Islami." *JESI (Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia)* 10, no. 2 (2020): 132-149.
- Sukardi, Imam. "Soekarno Dan Argumen Teologis-Filosofis Dalam Pemikiran Islam." *Al-A'raf: Jurnal Pemikiran Islam Dan Filsafat* 16, No. 2 (2019): 267-286.
- Sukarman Purba, Erika Revida, Luthfi Parinduri, Bonaraja Purba, Muliana Muliana, Pratiwi Bernadetta Purba, Tasnim Tasnim et al. *Perilaku Organisasi*. Yayasan Kita Menulis, 2020, Irawan, Bambang. "Organisasi Formal Dan Informal: Tinjauan Konsep, Perbandingan, dan Studi Kasus." *Jurnal Administrative Reform* 6, no. 4 (2019): 195-220.

- Sukatin, Qomariyyah Yolanda Horin, Alda Afrilianti Alivia, and Rosa Bella. "Analisis Psikologi Perkembangan Sosial Emosional Anak Usia dini." *Bunayya: Jurnal Pendidikan Anak* 6, no. 2 (2020): 156-171.
- Sukatin, Sukatin, Nurul Chofifah, Turiyana Turiyana, Mutia Rahma Paradise, Mawada Azkia, And Saidah Nurul Ummah. "Analisis Perkembangan Emosi Anak Usia Dini." *Golden Age: Jurnal Ilmiah Tumbuh Kembang Anak Usia Dini* 5, No. 2 (2020): 77-90.
- Sulaiman, Moh, M. Djaswidi Al Hamdani, and Abdul Aziz. "Emotional Spiritual Quotient (Esq) Dalam Pembelajaran Pendidikan Agama Islam Kurikulum 2013." *Jurnal Penelitian Pendidikan Islam,[SL]* 6, no. 1 (2018): 77-110.
- Sulaiman, Moh, M. Djaswidi Al Hamdani, and Abdul Aziz. "Emotional Spiritual Quotient (Esq) Dalam Pembelajaran Pendidikan Agama Islam Kurikulum 2013." *Jurnal Penelitian Pendidikan Islam,[SL]* 6, no. 1 (2018): 77-110.
- Sulasmi, Emilda, A. Akrim, And G. Gunawan. "Konsep Pendidikan Humanis Dalam Pengelolaan Pendidikan Di Indonesia." *Kumpulan Buku Dosen* 1, No. 1 (2018).
- Supriatin, Atin, and Aida Rahmi Nasution. "Implementasi Pendidikan Multikultural Dalam Praktik Pendidikan Di Indonesia." *Elementary: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 3, no. 1 (2017): 1-13.
- Suryani, Novi Ade. "Kemampuan Sosial Emosional Anak Melalui Permainan Raba-Raba Pada PAUD Kelompok A." *Jurnal Ilmiah Potensia* 4, no. 2 (2019): 141-150.
- Susanti. Meity Mulya, And Rahmawati Rahmawati. "Gambaran Pola Asuh Orang Tua Pada Anak Usia Pramadrasah (3-5 Tahun) Di Desa Pojok Kecamatan Tawangharjo." *The Shine Cahaya Dunia S-1 Keperawatan* 5, No. 1 (2020).
- Susilo, Agus, and Sarkowi Sarkowi. "Peran Guru Sejarah Abad 21 dalam Menghadapi Tantangan Arus Globalisasi." *Historia: Jurnal Pendidikan dan Peneliti Sejarah* 2, no. 1 (2018): 43-50.
- Susyanto, Hendro. "Pengaruh Kepemimpinan, Keterlibatan Karyawan dan Kepuasan Kerja terhadap Kesiapan untuk Berubah dalam Menghadapi Perubahan Organisasi." *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi* 21, no. 1 (2019).
- Sutanti, Tri. "Bimbingan Klasikal Dengan Teknik Simbolik Model Sebagai Alternatif Solusi Untuk Meningkatkan Empati Pada Anak Usia Dini." In *Prosiding Seminar Bimbingan dan Konseling*, vol. 1, no. 1, pp. 369-380. 2017.

- Suud, Fitriah M., "Kepemimpinan Transformasional dan Implikasinya pada Pembentukan Budaya Jujur di Sekolah", dalam *SUKMA: Jurnal Pendidikan*, Vol. 2, No. 2, Tahun 2018, hal. 261-286.
- Suwanto. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Unit Telesales Pada PT BFI Finance Indonesia TBK." *Jurnal Ekonomi Efektif* 1, no. 2 (2019).
- Syafarina, Shenny, Syamsul Hadi Senen, And Sumiyati Sumiyati. "Gambaran Pengaruh Implementasi Knowledge Management Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kota Bandung." *Journal of Business Management Education (JBME)* 3, no. 3: 123-135.
- Syahid, Nur. "Pendidikan Nilai Dalam Perspektif Filsafat Pendidikan Islam." *QUDWATUNA* 3, no. 2 (2020): 89-100.
- Syamsuriadi, "Lingkungan Dan Manajemen Perubahan Dalam Organisasi." *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 8, no. 1 (2019): 816-834.
- Syaparuddin, Syaparuddin. "Peranan pendidikan nonformal dan sarana pendidikan moral." *Jurnal edukasi nonformal* 1, no. 1 (2020): 173-186.
- Syihabuddin. "Subyek Kepemimpinan Transformasioanl pada Lembaga Pendidikan Dasar", *JALIE (Journal of Applied Linguistics and Islamic Education)*, 02, 2018.
- Sylvani, Sylvani, Ali Jufri, and Sari Laelatul Qodriah. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dimediasi Oleh Keadilan Organisasi Pada RSIA Cahaya Bunda Cirebon." *Eqien: Jurnal Ekonomi dan Bisnis* 7, no. 1 (2020): 1-10.
- Syukur, Muhammad. "Pengembangan Profesionalisme Pendidik Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan." *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 01 (2018).
- Talibo, Ishak. "Pendidikan Islam dengan Nilai-Nilai dan Budaya (Pewarisan Nilai-Nilai dan Budaya)." *Jurnal Ilmiah Iqra'* 6, no. 1 (2018).
- Tamami, Badrut. "Dikotomi pendidikan Agama Islam dan pendidikan umum di Indonesia." *Tarlim: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 2, no. 1 (2019): 85-96
- Tanabora, Yulius Erick. "Islam Nusantara: Harapan dan Tantangan." *Jurnal Kajian Islam Interdisipliner* 5, no. 2 (2020).
- Tanjung, Rahman, Arin Tentrem Mawati, Rolyana Ferinia, Nur Arif Nugraha, Hengki Mangiring Parulian Simarmata, Eko Sudarmanto, Abdurrozzaq Hasibuan et al. *Organisasi dan Manajemen*. Yayasan Kita Menulis, 2021.

- Tedy, Armin. "Tuhan Dan Manusia." *El-Afkar: Jurnal Pemikiran Keislaman Dan Tafsir Hadis* 6, No. 2 (2018): 41-52.
- Tejena, Natassa R., and Luh Made Karisma Sukmayanti. "Meditasi Meningkatkan Regulasi Emosi pada Remaja." *Jurnal Psikologi Udayana* 5, no. 2 (2018): 370-381.
- Tenggono, Erwin, and Yaser Taufik Syamlan. "Proses Strategi, Upper Echelon Theory & Kepemimpinan Strategis." *Journal of Islamic Business and Management* 1, no. 1 (2021): 29-35.
- Thi Thu Nguyen, Lokman Mia, Lanita Winata, Vincent K. Chong, "Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance", dalam *Journal of Business Research*, Vol. 8, Tahun 2016.
- Tidjani, Aisyah. "Manajemen Lembaga Pendidikan Islam Menghadapi Tantangan Globalisasi." *Reflektika* 12, no. 1 (2017): 96-133.
- Uceng, Andi. "Perumusan Strategi Organisasi Terhadap Mutu Pendidikan Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sidenreng Rappang." *AKMEN Jurnal Ilmiah* 15, no. 1 (2018).
- Ulya, Miftah. "Emosi Positif Manusia Perspektif Al-Qur'an Dan Aplikasinya Dalam Pendidikan." *El-Furqania: Jurnal Ushuluddin dan Ilmu-Ilmu Keislaman* 5, no. 02 (2019): 154-180.
- Umam, Ahmad Za'imul, and Abdul Muhid. "The Challenge of Moral Decadence Perspectives on the Study of Al-Arba 'in An-Nawawiyah Hadith." *Al-Hayat: Journal of Islamic Education* 4, no. 1 (2020): 44-57.
- Umam, Khotibul. "Kepemimpinan transformasional sebagai upaya membangun iklim dan budaya organisasi." *Edukasi: Jurnal Kajian Ilmu-Ilmu Manajemen dan Kependidikan* 8, no. 1 (2018): 1-22.
- Umam, Khotibul. "Membangun Budaya Organisasi Dalam Manajemen Pendidikan Islam." *EDUKASI* 5, no. 01 (2016).
- Utama, Nang Randu. "Dampak perubahan organisasional institusi pendidikan tinggi kesehatan dalam perspektif manajemen." *Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan* 1, no. 3 (2017): 187-195.
- Valizadeh, Naser, Masoud Bijani, Hamid Karimi, Amir Naeimi, Dariush Hayati, and Hossein Azadi. "The effects of farmers' place attachment and identity on water conservation moral norms and intention." *Water Research* 185 (2020): 116131.
- van Mil, JW Foppe, and Martin Henman. "Terminology, the importance of defining." *International journal of clinical pharmacy* 38, no. 3 (2016): 709-713.
- Wahab, Nurulhidayah Wahab Binti, Azlina Abu Bakar Binti Abu Bakar, and Abdul Manam Mohamad bin Mohamad. "Analisis Elemen-Elemen

- Nafsu Dalam Teori Psikoanalisis Sigmund Freud Dan Kitab Penawar Bagi Hati Al-Mandili." *Jurnal Islam Dan Masyarakat Kontemporari* 14, no. 1 (2017): 51-67.
- Wahjuni, Sri. "Perubahan Organisasi dalam Menghadapi Dinamika Lingkungan Pariwisata." *Journal of Tourism and Creativity* 1, no. 1 (2019): 1-12.
- Wahyuni, Fitri, and Binti Maunah. "Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan Islam." *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 2, no. 2 (2021): 141-162.
- Wang, Zhaoxia, Seng-Beng Ho, and Erik Cambria. "A review of emotion sensing: categorization models and algorithms." *Multimedia Tools and Applications* (2020): 1-30, Fiske, Alan Page. "The lexical fallacy in emotion research: Mistaking vernacular words for psychological entities." *Psychological review* 127, no. 1 (2020): 95.
- Wardell, Ted, James Bevere, Julia McCarty, William Smith, Tracy Mulvaney, and Lauren Niesz. "Transformational Leadership Initiatives Driving P-12 School Change: A Look at Leadership Through the Implementation of School and District Change Initiatives." In *Strategic Leadership in PK-12 Settings*, pp. 133-162. IGI Global, 2020.
- Weni, Osni Mustika, and Rina Oktaviana. "Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dengan Manajemen Konflik pada Karyawan PT Inti Bharu Mas Palembang." *Journal Management, Business, and Accounting* 16, no. 1 (2017): 31-40.
- Wijaya, Andy Arya Maulana. "Key Succes Factor Kepemimpinan Perempuan Di Pemerintah Daerah." *Kybernan: Jurnal Studi Kepemerintahan* 1, no. 2 (2016): 48-55
- Wijaya, E. Y., Sudjimat, D. A., Nyoto, A., & Malang, U. N., "Transformasi Pendidikan Abad 21 Sebagai Tuntutan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Era Global", *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Matematika*, Vol. 1, No. 26, 2016.
- Wijaya, M. "Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Outcomes Peserta Didik", *Jurnal Pendidikan Penarbur*, No. 05, Vol. IV, Desember 2005.
- Xenikou, A. "Transformation leadership: Transactional Contingent Reward, and oeganizational Identification the Mediating Effect of Perceived Inovation and Goal Culture Orientations", *Fronties in Psycology*, 2017.
- Yang, Y. "Pincipals Transformational Leadership in Schoo; Improvement", *Journal of Academic Administration in Higher Educatuon*, Vol. 9, No. 2, 2013.

- Yasyakur, Moch. "Strategi Guru Pendidikan Agama Islam dalam Menanamkan Kedisiplinan Beribadah Sholat Lima Waktu." *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 5, no. 09 (2017): 35.
- Yuhana, Asep Nanang, and Fadlilah Aisah Aminy. "Optimalisasi peran guru pendidikan agama Islam sebagai konselor dalam mengatasi masalah belajar siswa." *Jurnal Penelitian Pendidikan Islam,[SL]* 7, no. 1 (2019): 79-96.
- Yulisetyaningrum, Yulisetyaningrum. "Perkembangan Sosial Emosional Anak Usia Pra Madrasah." *Jurnal Ilmu Keperawatan Dan Kebidanan* 10, no. 1 (2019): 221-228.
- Zahara, Fenty. "Pengendalian Emosi Ditinjau Dari Pola Asuh Orangtua Pada Siswa Usia Remaja Di SMA Utama Medan." *Jurnal Psikologi Kognisi* 1, no. 2 (2018): 94-109.
- Zaim, Muhammad. "Pemikiran Pendidikan Al-Zarnuji (Rekontruksi Epistimologi Pendidikan Modern Berbasis Sufistik-Etik)." *Muslim Heritage* 5, no. 2 (2020): 305.
- Zamili, Moh. "Beberapa Perspektif tentang Mengelola Perubahan dan Inovasi di Sekolah." *LISAN AL-HAL: Jurnal Pengembangan Pemikiran Dan Kebudayaan* 8, no. 2 (2014): 367-388.

BIODATA PENULIS

Nama Lengkap : H. Mustofa Fahmi, S.Pd, M.Ed
Tempat, Tanggal Lahir : Jakarta, 15 Mei 1985
Pekerjaan : Pengawai Negeri Sipil
Pangkat/Golongan : Pembina, IV/a
Alamat : Kompleks Purnawarman
Residence Kav. 6 Kelurahan
Pisangan Kecamatan Ciputat
Timur Kota Tangerang Selatan
15419
Kontak (HP) : 0878 8855 8262
Email : mustofafahmi@kemenag.go.id



PENDIDIKAN

1990 – 1991 : TK Islam Melati, Ciputat Timur, Tangerang Selatan.
1991 – 1997 : SDN Cempaka Baru I, Ciputat Timur, Tangerang Selatan.
1997 – 2000 : MTsN Tanjung Tani, Prambon, Nganjuk, Jawa Timur.
2000 – 2003 : SMA Islam As-Syafiiyah Pulo Air, Sukabumi, Jawa Barat.
2003 – 2008 : Pendidikan Matematika, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
2010 – 2012 : Magister of Educational Leadership and Management, Faculty of Education, La Trobe University, Melbourne, Australia.
2019 : Study of the United State Institutes for Secondary Educators and Administrators, California State University, Loyolla University, California Department of Education, Department of Education United States of America.
2019 : Study Visit for Outstanding National Teacher, Seoul National University.

PEKERJAAN

2003 – 2006 : Staf Pelaksana Administrasi KUA Kecamatan Kebayoran Lama.
2006 – 2012 : Staf Pelaksana Seksi Kurikulum dan Evaluasi pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi DKI Jakarta.
2012 – 2014 : Kepala Seksi Kesiswaan pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi DKI Jakarta.
2014 – 2015 : Kepala Seksi Kepala Madrasah pada Direktorat Jenderal Pendidikan Islam.

- 2015 – 2017 : Kepala Seksi Pendidik Madrasah pada Direktorat Jenderal Pendidikan Islam
- 2017 – 2021 : Kepala Seksi Bina Guru Madrasah Ibtidaiyah dan Madrasah Tsanawiyah pada Direktorat Jenderal Pendidikan Islam
- 2022 – now : Pengembang Teknologi Pembelajaran Ahli Muda dan Sub Koordinator pada Seksi Bina Guru Madrasah Ibtidaiyah dan Madrasah Tsanawiyah pada Direktorat Jenderal Pendidikan Islam

TUGAS TAMBAHAN

- 2006 – 2008 : Sekretaris Tim Pengembang Kurikulum Madrasah Standar Nasional Provinsi DKI Jakarta pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi DKI Jakarta.
- 2008 – 2011 : Tim TLHP pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi DKI Jakarta.
- 2015 – 2016 : Sekretaris Tim TLHP pada Direktorat Jenderal Pendidikan Islam.
- 2015 – 2017 : Tim Penjaminan Mutu Pendidikan Madrasah pada Direktorat Jenderal Pendidikan Islam.
- 2017 – 2018 : Tim Kelompok Kerja Program Sertifikasi Guru Kementerian Agama Republik Indonesia.
- 2018 – 2019 : Sekretaris Tim Kelompok Kerja Program Sertifikasi Guru Kementerian Agama Republik Indonesia.
- 2020 – 2021 : Ketua Koordinator Tim Komponen 3 Proyek REP-MEQR World Bank Kementerian Agama Republik Indonesia.
- 2021 – now : Tim Komponen 3 Proyek REP-MEQR World Bank Kementerian Agama Republik Indonesia.
- 2020 – now : Tim Panitia Nasional Uji Kompetensi Mahasiswa Pendidikan Profesi Guru Kemendikbudristek RI.
- 2020 – now : Sekretaris Panitia Nasional Program Pendidikan Profesi Guru Kementerian Agama Republik Indonesia.

Desertasi

ORIGINALITY REPORT

29%
SIMILARITY INDEX

27%
INTERNET SOURCES

5%
PUBLICATIONS

6%
STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

| | | |
|----|---|-----|
| 1 | repository.radenintan.ac.id Internet Source | 2% |
| 2 | ejournal.uin-suka.ac.id Internet Source | 2% |
| 3 | media.neliti.com Internet Source | 1% |
| 4 | core.ac.uk Internet Source | 1% |
| 5 | etheses.uin-malang.ac.id Internet Source | 1% |
| 6 | journal.unesa.ac.id Internet Source | 1% |
| 7 | www.scribd.com Internet Source | 1% |
| 8 | ejournal.inkafa.ac.id Internet Source | 1% |
| 9 | 123dok.com Internet Source | <1% |
| 10 | www.researchgate.net Internet Source | <1% |