

**PERILAKU KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DALAM
PENGEMBANGAN ORGANISASI PENDIDIKAN DAN
PEMBELAJARAN:**

Kasus Lima Pemimpin Pendidikan di Kota Ngalam



Disertasi

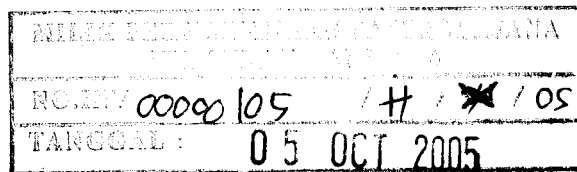
Diajukan Kepada Program Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta

Oleh

Tobroni

NIM: 003003/S3

2x7.3
TOB
P
C.1



PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA
2005

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Drs. Tobroni, M.Si.
NIM. : 003003/S3
Program : Doktor (S3) Program Pascasarjana
 : UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

menyatakan bahwa **DISERTASI** ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Yogyakarta,



Drs. Tobroni, M.Si.
NIM.: 003003/S3

NOTA DINAS

Kepada Yth.
Direktur Program Pascasarjana
UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.

Disampaikan dengan hormat, bahwa setelah melakukan koreksi dan penilaian terhadap naskah disertasi berjudul:

**PERILAKU KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DALAM
PENGEMBANGAN ORGANISASI PENDIDIKAN DAN
PEMBELAJARAN:**

Kasus Lima Pemimpin Pendidikan di Kota Ngalam

Yang ditulis oleh:

Nama : Drs. Tobroni, M.Si.
NIM. : 003003/S3
Program : Doktor (S3)

Sebagaimana disarankan dalam Ujian Pendahuluan (Tertutup) tanggal 10 Desember 2004, saya berpendapat bahwa disertasi ini sudah dapat diajukan ke Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diujikan dalam Ujian Promosi (Terbuka) dalam rangka memperoleh gelar Doktor Dalam Bidang Ilmu Agama Islam.

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta,

27/5/2005

Rektor.

Prof. Dr. H.M. Amin Abdullah

NOTA DINAS

Kepada Yth.
Direktur Program Pascasarjana
UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.

Disampaikan dengan hormat, bahwa setelah melakukan koreksi dan penilaian terhadap naskah disertasi berjudul:

**PERILAKU KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DALAM PENGEMBANGAN
ORGANISASI PENDIDIKAN DAN PEMBELAJARAN:
Kasus Lima Pemimpin Pendidikan di Kota Ngalam**

yang ditulis oleh:

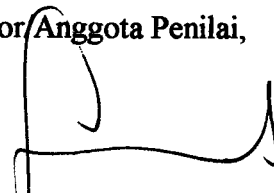
Nama : Drs. Tobroni, M.Si.
NIM : 003003/S3
Program : Doktor (S3)

Sebagaimana disarankan dalam Ujian Pendahuluan (Tertutup) tanggal 10 Desember 2004, saya berpendapat bahwa disertasi ini sudah dapat diajukan ke Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diujikan dalam Ujian Promosi (Terbuka) dalam rangka memperoleh gelar Doktor dalam Bidang Ilmu Agama Islam.

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta,

Promotor/Anggota Penilai,



Prof. H. Suyata, M.Sc., Ph.D.

NOTA DINAS

Kepada Yth.
Direktur Program Pascasarjana
UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.

Disampaikan dengan hormat, bahwa setelah melakukan koreksi dan penilaian terhadap naskah disertasi berjudul:

**PERILAKU KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DALAM PENGEMBANGAN
ORGANISASI PENDIDIKAN DAN PEMBELAJARAN:
Kasus Lima Pemimpin Pendidikan di Kota Ngalam**

yang ditulis oleh:

Nama : Drs. Tobroni, M.Si.
NIM : 003003/S3
Program : Doktor (S3)

Sebagaimana disarankan dalam Ujian Pendahuluan (Tertutup) tanggal 10 Desember 2004, saya berpendapat bahwa disertasi ini sudah dapat diajukan ke Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diujikan dalam Ujian Promosi (Terbuka) dalam rangka memperoleh gelar Doktor dalam Bidang Ilmu Agama Islam.

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta,

Promotor/Anggota Penilai,



Prof. Dr. H. Iskandar Zulkarnain

NOTA DINAS

Kepada Yth.
Direktur Program Pascasarjana
UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.

Disampaikan dengan hormat, bahwa setelah melakukan koreksi dan penilaian terhadap naskah disertasi berjudul:

**PERILAKU KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DALAM PENGEMBANGAN
ORGANISASI PENDIDIKAN DAN PEMBELAJARAN:
Kasus Lima Pemimpin Pendidikan di Kota Ngalam**

yang ditulis oleh:

Nama : Drs. Tobroni, M.Si.
NIM : 003003/S3
Program : Doktor (S3)

Sebagaimana disarankan dalam Ujian Pendahuluan (Tertutup) tanggal 10 Desember 2004, saya berpendapat bahwa disertasi ini sudah dapat diajukan ke Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diujikan dalam Ujian Promosi (Terbuka) dalam rangka memperoleh gelar Doktor dalam Bidang Ilmu Agama Islam.

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta,

Anggota Penilai,



Prof. Dr. H. Sodik A. Kuntoro, M.Ed.

NOTA DINAS

Kepada Yth.
Direktur Program Pascasarjana
UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.

Disampaikan dengan hormat, bahwa setelah melakukan koreksi dan penilaian terhadap naskah disertasi berjudul:

**PERILAKU KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DALAM PENGEMBANGAN
ORGANISASI PENDIDIKAN DAN PEMBELAJARAN:
Kasus Lima Pemimpin Pendidikan di Kota Ngalam**

yang ditulis oleh:

Nama : Drs. Tobroni, M.Si.
NIM : 003003/S3
Program : Doktor (S3)

Sebagaimana disarankan dalam Ujian Pendahuluan (Tertutup) tanggal 10 Desember 2004, saya berpendapat bahwa disertasi ini sudah dapat diajukan ke Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diujikan dalam Ujian Promosi (Terbuka) dalam rangka memperoleh gelar Doktor dalam Bidang Ilmu Agama Islam.

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta,

Anggota Penilai,



Prof. Dr. H. Burhanuddin Daja

NOTA DINAS

Kepada Yth.
Direktur Program Pascasarjana
UTN Sunan Kalijaga
Yogyakarta

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.

Disampaikan dengan hormat, bahwa setelah melakukan koreksi dan penilaian terhadap naskah disertasi berjudul:

**PERILAKU KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DALAM PENGEMBANGAN
ORGANISASI PENDIDIKAN DAN PEMBELAJARAN:
Kasus Lima Pemimpin Pendidikan di Kota Ngalam**

yang ditulis oleh:

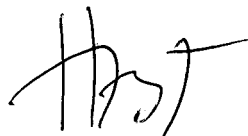
Nama : Drs. Tobroni, M.Si.
NIM : 003003/S3
Program : Doktor (S3)

Sebagaimana disarankan dalam Ujian Pendahuluan (Tertutup) tanggal 10 Desember 2004, saya berpendapat bahwa disertasi ini sudah dapat diajukan ke Program Pascasarjana UTN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diujikan dalam Ujian Promosi (Terbuka) dalam rangka memperoleh gelar Doktor dalam Bidang Ilmu Agama Islam.

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta,

Anggota Penilai,



Dr. Heru Nugroho

Motto

Adalah karena rahmat Allah, niscaya engkau bersikap lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya engkau kejam dan berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Maka maafkanlah mereka dan mohonkanlah ampun untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam (segala) urusan. Jika kemudian engkau mengambil keputusan, bertawakkallah kepada Allah. Sungguh, Allah mencintai orang-orang yang bertawakkal.

(Q.S. 3: 159)

Anda harus hidup bersama orang-orang untuk mengetahui masalah-masalah mereka, dan anda hidup bersama Allah untuk memecahkannya.

(P.T. Forsyth dalam Maxwell, 2002: 36)

Persembahan kepada:

Tuhan: Allah SWT.

Rasul: Muhammad SAW.

Ayah dan Ibu: Ahmad Sahli (Alm.) dan Mutiah

Istri: Ririek Wuryantini, SE.

Anak-anak: Hero Adibi Abda

Sabiella Maris Adiba

Mahira Charmi Ainaya

Mahasiswa: calon pemimpin masa depan

Para pemimpin spiritual

Terima kasih untuk semua kesempatan istimewa yang diberikan

KATA PENGANTAR

Salah satu tugas yang paling berat dan sekaligus paling berharga dalam menempuh program doktor adalah penulisan disertasi, dan hal itu sekarang dapat terselesaikan. Karena itu, penulis ingin menyampaikan pikiran, perasaan dan bahkan spiritualitas berupa rasa syukur yang dalam, ucapan terima kasih yang tulus, penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

Allah *Subhânahu Wata'âla* Tuhan yang *Rahmân* dan *Rahîm*, Pemilik segala Puji, Maha Kuasa, Tuhan kepada siapa penulis menyembah, memohon pertolongan dan memohon petunjuk jalan yang lurus. Hanya dengan *hidayah*, *ma'unah* dan *taufiq*-Nya penulis dapat menyelesaikan disertasi ini. Tiada daya dan kekuatan melainkan dengan nama-Nya. Shalawat dan salam semoga terlimpahkan kepada Rasulullah Muhammad *shallallâhu 'alaihi wasallam* yang ditahbiskan oleh Allah sebagai *uswah hasanah* dan memiliki kepemimpinan sejati.

Prof. H. Suyata, M.Sc., Ph.D. selaku promotor yang dengan penuh komitmen dan dedikasi memberikan bimbingan, arahan, dorongan, masukan dan kepercayaan kepada penulis sehingga disertasi ini dapat terselesaikan.

Prof. Dr. H. Iskandar Zulkarnain, selaku promotor yang dengan komitmen dan dedikasi dalam memberikan bimbingan, arahan, dorongan, masukan, dan kepercayaan kepada penulis demi terselesaikannya disertasi ini. Prof. Dr. H. Iskandar Zulkarnain, selaku Asisten Direktur Program Pascasarjana yang sangat *helpful and friendly* sehingga penulis bisa memperoleh jalan keluar jika menemui kendala.

Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta Prof. Dr. H.M. Amin Abdullah dan Prof. Dr. H. Musa Asy'arie yang telah memberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan program doktor kepada penulis dan juga atas dorongan, peringatan dan kebijakan-kebijakannya agar disertasi ini dapat terselesaikan tepat pada waktunya. Prof. Dr. H. M. Amin Abdullah selaku dosen Penasihat Akademik penulis juga sangat berjasa dalam memberikan motivasi, dorongan dan masukan terutama pada saat penulis akan menempuh ujian Majelis Pertimbangan Akademik (MPA). Juga kepada Prof. Mohammad Atho Mudzhar, MSPD., Ph.D. selaku mantan

ABSTRAK

Tobroni. Perilaku Kepemimpinan Spiritual dalam Pengembangan Organisasi Pendidikan dan Pembelajaran: Kasus Lima Pemimpin Pendidikan di Kota Ngalam. Disertasi Doktor dalam Bidang Ilmu Agama Islam. Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. Tahun 2005.

Semangat umat mendirikan lembaga pendidikan Islam di Indonesia dalam berbagai jenis dan jenjangnya secara kuantitas sangat mengagumkan. Akan tetapi semangat itu pada umumnya tidak disertai dengan kapasitas (kekuatan) dan kapabilitas (kecakapan) yang memadai baik wawasan, pendanaan maupun manajemennya. Akibatnya sebagian besar lembaga pendidikan Islam itu menghadapi persoalan kualitas dan siklus negatif (*unsolved problems*).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa untuk merubah dari siklus negatif menjadi siklus positif atau untuk merubah dari sekolah yang tidak berkualitas (*bad school*) menjadi berkualitas (*good school*), faktor kepemimpinan memegang peran sangat menentukan. Lembaga pendidikan yang baik dipimpin oleh pemimpin yang baik, walaupun tidak semua pemimpin yang baik mampu menjadikan lembaga pendidikan menjadi baik. Khusus untuk lembaga pendidikan Islam yang menghadapi persoalan berat dan peran ganda (pendidikan dan dakwah), perlu dipimpin oleh pemimpin yang luar biasa. Model kepemimpinan yang ada seperti kepemimpinan situasional, transaksional dan transformasional, perlu dilengkapi dengan model kepemimpinan spiritual. Kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang menyempurnakan model-model kepemimpinan sebelumnya dengan cara mendasarkan visi, misi dan perilaku kepemimpinannya pada nilai-nilai ketuhanan.

Yang menjadi persoalan dalam penelitian ini adalah: *Pertama*, bagaimana perilaku aktor dalam mengimplementasikan nilai-nilai spiritual untuk menciptakan budaya dan proses organisasi pendidikan, dan pembelajaran yang efektif?; *Kedua*, kekuatan-kekuatan atau nilai-nilai dominan apakah yang menyebabkan kepemimpinan spiritual menjadi model kepemimpinan yang efektif dalam mengembangkan organisasi pendidikan dan pembelajaran?; *Ketiga*, mengapa kepemimpinan spiritual dapat mengembangkan organisasi lembaga pendidikan dan pembelajaran yang efektif?

Penelitian ini dilakukan terhadap para pemimpin pendidikan di Kota Ngalam yang memiliki dua kriteria: *Pertama*, berhasil melakukan perubahan cepat dari lembaga pendidikan yang berkubang dalam siklus negatif ke siklus positif; *Kedua*, memiliki visi, misi dan aksi sebagai seorang spiritualis dalam hidup dan kepemimpinannya. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif-fenomenologis.

Hasil penelitian menunjukkan: *Pertama*, perilaku kepemimpinan spiritual didasarkan pada nilai-nilai ketuhanan, mencontoh kepemimpinan Tuhan dan menjadi "pipa" penyalur rahmat Tuhan; *Kedua*, kekuatan dominan dalam mengembangkan pendidikan Islam terletak pada kekuatan kultural. Kekuatan kultural itu berupa pemimpin yang kuat, efektif dan etis; *Ketiga*, kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang efektif. Hal ini dikarenakan kepemimpinan spiritual mengembangkan tiga pilar penyangga keefektifan kepemimpinannya: (1) mengembangkan kekuatan individu positif (*'aqlun salîm, qalbun salîm, qalbun*

munib dan *nafsun mutmainnatun*), (2) mengembangkan kekuatan penggerak dan perekat organisasi positif (*imân, islâm, ihsân* dan *taqwa*), dan (3) mengembangkan kekuatan nilai-nilai budaya positif (*istiqômah, ikhlâs, jihâd* dan *'amal shâlih*).

Penelitian ini memberikan kontribusi teoritik: *Pertama*, terumuskannya model kepemimpinan spiritual terutama dalam pengembangan organisasi pendidikan dan pembelajaran; *Kedua*, memperkuat penelitian Ouchi (1981) dan Owens (1995) tentang pentingnya budaya organisasi, dan sekaligus membuktikan kebenaran statemen al-Qur'an Surat al-Ra'du ayat 11. Perbedaan penelitian ini dengan teori Ouchi dan Owens terletak pada sumber nilai budaya. Dalam penelitian ini, nilai-nilai budaya itu diderivasi dari nilai-nilai etis religius yang berasal dari nilai dan tindakan etis Tuhan terhadap hamba-Nya; *Ketiga*, kepemimpinan spiritual menghubungkan antara konsep *Spiritual Quotient* (SQ) Zohar (2000) dengan konsep *Religious Ethic* (ER) Izutsu (1966) dan konsep *inner worldly asceticism* (IWA) Weber (1958). Ketiganya selama ini dipahami secara terpisah, padahal sesungguhnya saling terkait. SQ tanpa didasari oleh ER justru akan melahirkan perilaku mistik terhadap dunia (*inner worldly mysticism*) dan sebaliknya ER tanpa adanya SQ hanya menjadi "pengetahuan". Gabungan antara SQ dan ER itulah yang akan melahirkan IWA.

PEDOMAN TRANSLITERASI

Pedoman transliterasi yang digunakan dalam penulisan disertasi ini menggunakan ketentuan sebagaimana diterapkan dalam Institut of Islamic Studies McGill University dengan modifikasi untuk untuk vokal panjang menggunakan tanda ^ . Vokal panjang ا, ى dan و menggunakan â, î dan û.

1. Konsonan

Huruf Arab	Huruf Latin	Huruf Arab	Huruf Latin
ا	Tak berlabang	ط	Th
ب	b	ظ	Zh
ت	t	ع	' (apostrof)
ث	ts	غ	Gh
ج	j	ف	F
ح	h	ق	Q
خ	kh	ك	K
د	d	ل	L
ذ	dz	م	M
ر	r	ن	N
ز	z	و	W
س	s	ء	'
ش	sy	ه	H
ص	sh	ي	Y
ض	dl		

2. Vokal Pendek

Tanda	Nama	huruf latin
-	fathah	A
-	kasrah	I
-	dlammah	U
-	sukun	.

3. Vokal Panjang

Tanda	Huruf Latin
ا	Ā
ي	Ī
و	Ū

4. Diftong

Tanda	Huruf Latin
اي	Ay
او	Aw

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN	ii
PENGESAHAN REKTOR	iii
DEWAN PENGUJI	iv
PENGESAHAN PROMOTOR	v
NOTA DINAS	vi
MOTTO	xii
PERSEMBAHAN	xiii
KATA PENGANTAR	xiv
ABSTRAK	xviii
PEDOMAN TRANSLITERASI	xx
DAFTAR ISI	xxii
DAFTAR GAMBAR	xxv
DAFTAR TABEL	xxvi
 BAB I PENDAHULUAN	 1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Permasalahan Penelitian	14
C. Kontribusi Penelitian	15
D. Ruang Lingkup dan Keterbatasan Penelitian	15
E. Penelitian Terdahulu	16
F. Kerangka Konseptual	25
G. Metode Penelitian	33
 BAB II KAJIAN PUSTAKA	 51
A. Pembahasan tentang Kepemimpinan Spiritual	51
1. Konsep Kepemimpinan Spiritual	51
2. Karakteristik Kepemimpinan Spiritual	58
3. Kepemimpinan Spiritual diantara Model Kepemimpinan Lainnya	74
B. Etika Religius yang Dijadikan Paradigma Kepemimpinan Spiritual	80
1. Konsep Etika Religius	80
2. Etika Religius yang Mengatur Perilaku Etis Tuhan dan Manusia	82
3. Etika Manusia terhadap Tuhan	103
4. Perilaku Etis Manusia terhadap Sesamanya	125
C. Organisasi Sekolah dan Pendidikan yang Efektif	155
1. Karakteristik Organisasi Lembaga Pendidikan	155
2. Teori Organisasi yang Cocok untuk Lembaga Pendidikan	157
3. Karakteristik Pendidikan yang Efektif	160

BAB III PERILAKU KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DALAM MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI	180
A. Menenal Sang Aktor	180
1. IS (54) Rektor “Kampus Hijau”	180
2. AJ (59) Kepala MA Jalan Parahyangan	181
3. STH (57) Kepala MI Jalan Parahyangan	183
4. SIM (52) Kepala MTs Jalan Parahyangan	185
5. AFI (62) Kepala MI Jalan Wayang	186
B. Perilaku Pemimpin Spiritual dalam Mengefektifkan Budaya Organisasi	187
1. Melakukan Konsolidasi Idiil dengan Niat yang Suci	189
2. Mengembangkan Persaudaraan dan Kolaborasi	203
3. Membangun Integritas	214
4. Membangkitkan Rasa Syukur dan Kesabaran	227
BAB IV PERILAKU KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DALAM PROSES ORGANISASI	237
A. Sebagai Murabbi (<i>Penggembala</i>)	238
B. Sebagai Penjernih dan Pengilham	244
C. Sebagai Pemakmur (<i>Ta'mir</i>)	259
D. Sebagai Entrepreneur Etis	269
E. Sebagai Pemberdaya dan Pemimpin untuk Menciptakan Pemimpin Baru yang Lebih Baik	285
BAB V IMPLEMENTASI NILAI-NILAI SPIRITUAL DALAM PEMBELAJARAN	298
A. Pemikiran Aktor tentang Spiritualisasi Pendidikan	298
B. Spiritualisasi Tujuan Pendidikan	306
C. <i>Integrated Knowledge</i> : Spiritualisasi Kurikulum	312
D. Spiritualisasi Proses Pembelajaran	316
E. Spiritualisasi Subyek Didik (Guru dan Siswa)	331
BAB VI PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	349
A. Dua Model Kepemimpinan Spiritual	349
B. Kelemahan-kelemahan Kepemimpinan Spiritual	356
C. Kelebihan-kelebihan Kepemimpinan Spiritual	363
D. Kepemimpinan Spiritual Paling Tepat untuk Lembaga Pendidikan	368
BAB VII PENUTUP	373
A. Kesimpulan	373
B. Kontribusi Teoritik	377

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Siklus Negatif Sekolah	5
Gambar 2 Pergumulan antara Nilai-nilai Spiritual (<i>tauhid</i>) dengan Nilai-nilai Material (<i>thâghûr</i>) dalam Kehidupan Individu dan Organisasi	30
Gambar 3 Peran Fenomenologi dalam Membongkar Peta Kognitif	35
Gambar 4 Spiritualisasi Pendidikan	303
Gambar 5 Spiritualisasi Tujuan Pendidikan (<i>Waladun Shâlih</i>) yang Dibangun Berdasarkan Struktur Kepribadian Manusia	309
Gambar 6 <i>Integrated Knowledge</i> dan Spiritualisasi Pendidikan	315
Gambar 7 Spiritualisasi Metode Pembelajaran	325
Gambar 8 Hubungan Spiritualitas dengan Meta Kecerdasan	351

DAFTAR TABEL

Tabel : Kepemimpinan Spiritual diantara Model Kepemimpinan Lainnya ...	79
--	----



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Studi ini dilatarbelakangi oleh keprihatinan tentang keberadaan lembaga pendidikan Islam¹ di tanah air yang sebagian besar mutunya belum menggembirakan.² Semangat umat untuk menyelenggarakan pendidikan sebenarnya sangat tinggi yang ditandai dengan banyaknya jumlah lembaga pendidikan Islam. Akan tetapi semangat yang tinggi tersebut seringkali kurang disertai dengan sikap profesionalisme dalam penyelenggaraan sehingga kesenjangan antara kuantitas dan kualitas masih saja terjadi.

Problem pendidikan di Indonesia menurut berbagai studi pada umumnya masih menghadapi persoalan-persoalan dasar yang serius seperti: filosofi pendidikan yang kurang visioner, kepala sekolah yang hanya berperan sebagai pejabat dan kurang memiliki visi seorang *entrepreneur* dan pendidik, sistem pendidikan yang tidak padu, sistem administrasi pendidikan yang terlalu birokratis, pengorganisasian sekolah yang tidak efektif, format kurikulum terlalu padat dan membelenggu kreatifitas dan penghayatan guru dan murid, guru dan penyelenggara sekolah yang kurang profesional, kekurangan dana, dan budaya masyarakat yang kurang kondusif.³

¹ Pendidikan Islam yang dimaksud dalam pembahasan ini adalah lembaga pendidikan yang dikelola oleh umat Islam baik yang berbentuk sekolah atau madrasah, yang dikelola swasta maupun pemerintah. Identitas keislaman biasanya tampak pada nama lembaga pendidikan itu, misi penyelenggaraan dan tambahan muatan pendidikan agama Islam yang lebih banyak dibanding sekolah pada umumnya.

² Lihat www.bagais.go.id. Keprihatinan terhadap rendahnya mutu pendidikan Islam antara lain dikemukakan oleh Azra dalam, *Pendidikan Islam, Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*, Jakarta: Logos, 2000; dan Tafsir dalam, *Ilmu Pendidikan Dalam Perspektif Islam*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1994).

³ Fasli Jalal dan Dedi Supriadi (Editor), *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*, (Yogyakarta: Adi Cita, 2001). Buku ini mengemukakan pembahasan yang komprehensif dan

Lembaga-lembaga pendidikan Islam di bawah naungan organisasi-organisasi Islam utamanya di lingkungan Muhammadiyah dan NU juga menghadapi berbagai persoalan mendasar. Sebagaimana dikemukakan Yunan Yusuf, Sekolah Dasar di lingkungan Muhammadiyah yang berjumlah ribuan misalnya hanya memiliki beberapa buah SD yang dapat dikatakan terbaik antara lain SD Muhammadiyah Sapen Yogyakarta dan SD Muhammadiyah Samarinda.⁴ Sekolah Dasar di lingkungan NU yang sebagian besar berbentuk Madrasah Ibtidaiyah yang tersebar di pelosok-pelosok desa, sepengetahuan penulis kondisinya lebih memprihatinkan lagi walaupun belum ada data yang pasti tentang keberadaannya.

Rendahnya mutu sebagian besar sekolah-sekolah di bawah naungan ormas Islam terutama Muhammadiyah dan NU dan madrasah-madrasah di bawah naungan

kritis tentang kelemahan-kelemahan pendidikan nasional dan rekomendasi-rekomendasi bagi reformasi pendidikan. Pembahasannya dimulai dari aspek filosofis, sistem dan manajemen pendidikan, pemberdayaan guru, dan pendanaan pendidikan. Paul Suparno, SJ, et. Al, *Reformasi Pendidikan Sebuah Rekomendasi*, (Yogyakarta: Kanisius, 2002) Sesuai dengan judulnya, buku ini mengemukakan keprihatinan-keprihatinan terhadap kondisi pendidikan nasional yang parah sebagaimana parahnya kondisi politik, sosial dan ekonomi. Berbeda dengan bahasan Fasli Jalal dan Supriadi (editor) yang melihat pendidikan sebagai sistem nasional, buku ini menekankan reformasi pendidikan dalam arti proses pendidikan di sekolah. Dimulai dari keprihatinan dan rekomendasi dari aspek filosofis, hakikat anak, organisasi sekolah, kurikulum sampai pada tenaga kependidikan. Mochtar Buchori, *Pendidikan Antisipatoris*, (Yogyakarta: Kanisius, 2001) Buchori banyak menyoroti kelemahan-kelemahan birokrasi pendidikan, termasuk di dalamnya birokrasi sekolah yang menurutnya apabila tidak dilakukan reformasi atau transformasi niscaya tidak akan mampu menghadapi perubahan. World Bank, 1998. *Education in Indonesia: From Crisis to Recovery*. Education Sector Unit, East Asia and Pacific Regional Office. Penelitian Bank Dunia ini lebih banyak menyoroti kelemahan-kelemahan institusi dan kelembagaan pendidikan yang meliputi: sistem organisasi yang komplek di tingkat pendidikan dasar, manajemen yang terlalu sentralistik di tingkat SLTP, terpecah belah dan kakunya proses pembiayaan pada kedua jenjang tersebut, dan manajemen yang tidak efektif pada jenjang sekolah. C.E. Beeby, *Pendidikan di Indonesia Penilaian dan Pedoman Perencanaan*, (Jakarta: LP3ES, 1987) Buku ini dapat dikatakan sebagai pertama dan terlengkap tentang pendidikan di Indonesia. Sebagai hasil penelitian yang komprehensif, Beeby menyoroti kelemahan-kelemahan pendidikan di Indonesia mulai dari sistem administrasi pendidikan nasional yang tidak dapat disebut sebagai sebuah sistem karena banyaknya departemen dan badan-badan penyelenggara pendidikan, kelemahan kurikulum akibat tidak adanya konsensus dari kekuatan-kekuatan politik, struktur sistem persekolahan yang tidak efektif.

⁴Kompas, 6 Januari 2002.

Departemen Agama diduga terkait dengan kelemahan-kelemahan pendidikan di Indonesia pada umumnya.

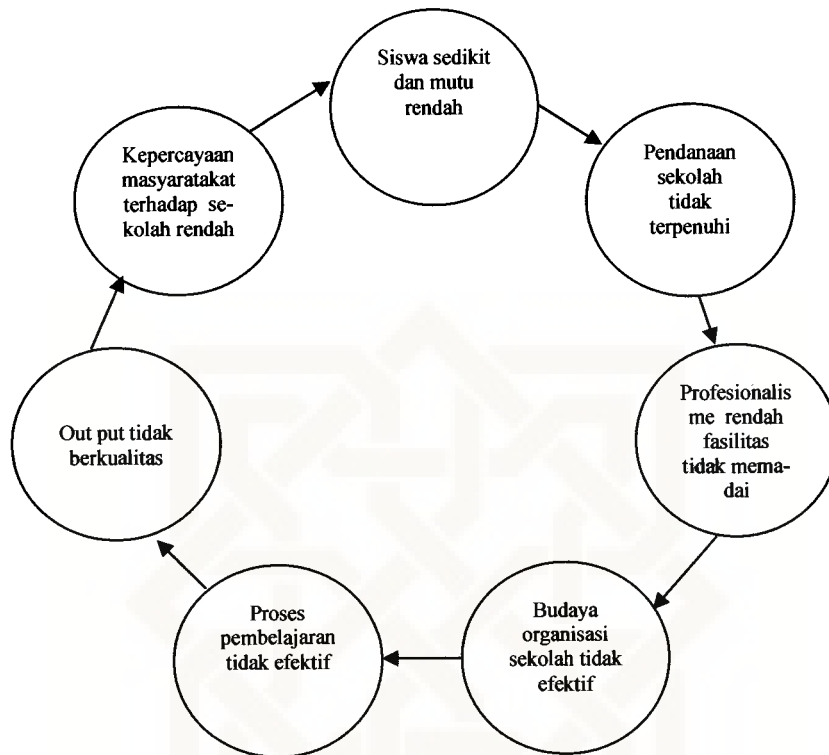
Dilihat dari struktur kelembagaannya, sekolah-sekolah Islam swasta tidak hanya tunduk pada departemen pemerintah yang menaunginya yaitu Departemen Pendidikan Nasional (Diknas) untuk sekolah dan Departemen Agama (Depag) untuk madrasah, melainkan juga harus tunduk pada struktur birokrasi kelembagaan pendidikan ormas yang menaunginya yang juga sangat birokratis. Dilihat dari perspektif sistem administrasi dan kelembagaannya, sekolah-sekolah Islam seringkali mengalami pasang surut akibat kurang mantapnya sistem organisasi dan kelembagaan, dan adanya kesenjangan antara formalisme organisasi dengan realitas di lapangan. Di lingkungan Muhammadiyah yang mengembangkan cara kerja formal dan birokratis, sekolah-sekolah yang dimiliki justru tumbuh dan berkembang dari bawah dan tergantung sepenuhnya pada kreatifitas pendiri dan pengelolanya (faktor budaya, orang), akan tetapi anehnya, organisasi persyarikatan (sesuai dengan levelnya) yang secara formal memiliki dan bahkan juga menguasainya. Sedang di lingkungan NU yang lebih mengedepankan aspek kultural, sekolah-sekolah yang dikembangkan dan “dimiliki” oleh perorangan atau yayasan tetapi senantiasa dikatakan milik umat. Budaya organisasi yang berbeda antara Muhammadiyah dan NU tersebut memiliki konsekuensi-konsekuensi yang berbeda dalam proses perubahan di sekolah maupun perilaku warga sekolah.

Sedang dilihat dari keadaan guru, pada umumnya lebih memprihatinkan lagi. Sebab sebagian besar berstatus honorer atau guru tetap yayasan (guru wiyata bhakti) dimana pihak lembaga (yayasan, sekolah dan BP3) belum mampu memberikan

kesejahteraan, status dan karier yang memadai. Bahkan kondisi mereka jauh tidak berdaya dibandingkan dengan guru-guru yang berstatus pegawai negeri sipil. Bisa jadi kata “profesionalisme” bagi guru-guru wiyata bhakti dianggap sebagai “barang mewah”. Mereka bisa hadir di sekolah sesuai jadwal saja sudah merupakan perjuangan, mengingat di samping tugas mengajar juga harus memikirkan bagaimana memperoleh nafkah atau masih dalam proses mencari pekerjaan tetap. Sebab itu, sebagai guru wiyata bhakti, mengajar di sekolah swasta seringkali tidak dapat dijadikan sumber pendapatan untuk memenuhi kebutuhan, bahkan untuk biaya transportasi sekalipun. Karena itu, tidak sedikit dari mereka yang menjadi guru untuk sekedar mengisi waktu luang, menunggu memperoleh pekerjaan lain yang lebih pasti (menunggu pengangkatan) atau sekedar mencari “status”.

Kelemahan-kelemahan tersebut mengakibatkan sebagian besar lembaga pendidikan Islam masih terjebak dalam lingkaran setan atau siklus negatif. Lihat Gambar 1.

Gambar tersebut menjelaskan bahwa siklus negatif atau rangkaian setan ketidakberdayaan benar-benar membelenggu sebagian besar pendidikan Islam. Gambar tersebut juga menjelaskan bahwa organisasi sekolah merupakan organisasi yang kompleks dan rumit, dan upaya untuk melakukan perubahan terhadapnya dihadapkan pada persoalan yang kompleks dan rumit pula. Yang menjadi persoalan adalah, bagaimana cara memutus rangkaian siklus negatif tersebut? Dari mana memulainya? Pendekatan apa yang paling tepat? Dan kekuatan-kekuatan apa yang paling berpengaruh?



Gambar 1 Siklus Negatif Sekolah

Sejak dekade 90-an, kesadaran umat untuk memberdayakan mutu lembaga pendidikan Islam mulai bangkit dimana-mana dan beberapa di antaranya telah mampu menjadi sekolah unggul atau sekolah yang efektif (*effective school*).⁵ Bersamaan dengan itu Departemen Agama menerbitkan kebijakan Madrasah Model yang diharapkan menjadi tipe ideal (*ideal type*) pengembangan madrasah. Namun demikian, upaya untuk memberdayakan mutu pendidikan Islam seringkali tidak semudah yang diharapkan, mengingat lembaga pendidikan adalah institusi yang

⁵ Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi Menuju Millenium Baru*. (Jakarta: Logos, 2000)

komplek. Kompleksitas itu meliputi masukan (*input*) sistem pendidikannya (murid, guru dan alat) maupun proses transformasinya. Karena itu, berbagai upaya untuk memberdayakan mutu pendidikan tidak senantiasa berhasil walaupun misalnya pemerintah telah menyiapkan komponen-komponen pendukungnya secara memadai. Kasus Proyek Madrasah Model misalnya, seringkali hilang “model”-nya ketika proyeknya dihentikan.⁶ Ini berarti pendekatan struktural untuk mengembangkan mutu pendidikan tidak menjamin bahwa lembaga pendidikan itu akan berkembang dengan baik meskipun perangkat-perangkat pendukungnya telah dipersiapkan dengan matang.

Untuk kasus pendidikan Islam termasuk di dalamnya lembaga-lembaga di bawah naungan Departemen Agama, perkembangannya lebih ditentukan oleh faktor budaya. Faktor budaya itu biasanya berupa tokoh atau orang yang memiliki idealisme dan kepedulian serta kemampuan kepemimpinan untuk memobilisasi segala sumber daya pendidikan: sumber daya manusia, kelembagaan, material, finansial, sumber daya ilmu pengetahuan dan teknologi dan sumberdaya informasi. Tokoh itu biasanya terjun langsung memimpin lembaga pendidikan tersebut sebagai *top leader*. Tokoh atau pemimpin inilah yang mampu mengembangkan pendidikan Islam tahap demi tahap: merumuskan dan mensosialisasikan visi dan misi, membangun kepercayaan dan menggerakkan masyarakat, membangun fisik dan fasilitas, merekrut dan membina tenaga didik dan karyawan, menata sistem

⁶ Departemen Agama. *Seri Informasi Pendidikan Islam*. (Bagian Proyek EMIS Perguruan Islam Tingkat dasar Dirjen Bagais Departemen Agama, 2001)

organisasi, membangun budaya dan kultur organisasi sekolah, membangun kualitas pembelajaran / akademik dan melakukan aktualisasi diri.

Untuk melakukan pembaharuan pendidikan Islam menjadi sekolah yang baik (*good school*), bukan sekedar membutuhkan berbagai teori modernisasi dan pemberdayaan, melainkan jihad; yaitu usaha kerja keras lahir dan batin untuk memobilisasi segala sumber daya untuk mencapai suatu cita-cita bersama, suci dan luhur.⁷ Jihad dengan demikian merupakan kata kunci (*key word*) untuk merubah kondisi pendidikan Islam dari tidak diminati menjadi berprestasi, dari tidak berkualitas menjadi berkualitas, dari tidak berdaya menjadi berdaya. Beratnya perjuangan untuk melakukan perubahan terhadap pendidikan Islam disebabkan kondisi pendidikan Islam yang sebagian besar menghadapi siklus negatif atau terbelenggu oleh lingkaran setan ketidakberdayaan sebagaimana digambarkan dalam Gambar 1 di atas.

Bagi pemerintah atau pihak-pihak yang memiliki kekuatan struktural dan berbagai sumber daya, jawaban yang paling tepat untuk memberdayakan mutu pendidikan biasanya dengan pendekatan struktural. Misalnya mengembangkan *pilot project* sebuah model pendidikan yang memiliki siklus positif: fisik dan fasilitas lengkap, guru dan karyawan yang profesional dan digaji secara proporsional, lingkungan belajar kondusif dan nyaman, standar biaya pendidikan tinggi, kepercayaan masyarakat tinggi, dan seterusnya. Pendekatan struktural adalah jawaban yang paling mudah. Akan tetapi kalau kekuatan struktural itu tidak dimiliki,

⁷ Pengertian jihad di sini dielaborasi dari pendapat Maulana Abu al-Kalam Azad, AR Sutan Mansur dan AM Saefuddin. Lihat M. Dawam Rahardjo. *Ensiklopedi Al-Qur'an*. (Jakarta: Paramadina, 1996), hal. 515-526.

tentu jawaban itu menjadi tidak relevan. Di samping itu, pendekatan struktural yang bersifat *top down* dan *instant* bisa jadi hanya berlangsung sesaat sebagaimana proyek-proyek sekolah/madrasah model, proyek SD Inpres dan sebagainya yang terbukti banyak yang mengalami kegagalan.⁸

Berdasarkan fenomena tersebut, pembaharuan suatu lembaga pendidikan perlu lebih ditekankan pada faktor budaya yang antara lain berupa kepemimpinan kepala sekolah yang kuat (*strong leadership*). Kepemimpinan pendidikan yang kuat adalah kepemimpinan yang visioner, mampu membangun budaya dan proses organisasi yang efektif dan iklim pembelajaran yang kondusif.⁹

Beberapa hasil penelitian menunjukkan hubungan yang signifikan antara kepemimpinan pendidikan yang efektif dengan sekolah yang efektif. Penelitian Edmonds mengemukakan, sekolah-sekolah yang dinamis yang senantiasa berupaya meningkatkan prestasi kerjanya dipimpin oleh kepala sekolah yang baik,¹⁰ dan penelitian Hallinger dan Lithwood yang menyimpulkan bahwa sekolah yang efektif senantiasa dipimpin oleh kepala sekolah yang efektif pula.¹¹ Kedua penelitian tersebut didasarkan pada asumsi bahwa kepala sekolah merupakan pemimpin dan salah satu agen perubahan sekolah yang terpenting. Kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan yang kuat menurut Blumberg dan Greenfield mampu memerankan

⁸ Lihat C.E. Beeby, *Assessment of Indonesian Education A Guide in Planning*, terj. BP3K dan YIIS. (Jakarta: LP3ES, 1987) Lihat juga World Bank. *Education in Indonesia : From Crisis to Recovery*. (Education Sector Unit, East Asia and Pacific Regional Office, 1998)

⁹ Lihat A.E. Dubin., *The Principles as Chief Executive Officer*. London: The Falmer Press. Lihat juga T.J. Sergiovanni dan D.L. Elliot. 1975. *Educational and Organizational Leadership in Elementary School*. (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, Inc, 1991)

¹⁰ Edmonds. R, "Some School Work and More Can", dalam *Social Policy*, 9 (2), 1979 hal. 28-32.

¹¹ F. Hallinger & K. Leithwood. 1994. Introduktion: Exploring the Impact of Principal Leadership. *School Effectiveness and School Improvement*. hal. 206-218.

diri dalam delapan peran: organisator (*the organizer*), pengakrobat berdasarkan nilai (*the value-based juggler*), penolong sejati (*the authentic helper*), perantara (*the broker*), humanis (*the humanist*), katalis (*the catalyst*), rasionalis (*the rationalist*), dan politicus (*the politician*).¹²

Persoalannya adalah model kepemimpinan yang bagaimana yang cocok dan mampu merubah pendidikan Islam yang sebagian besar terbelenggu dalam lingkaran ketidakberdayaan (siklus negatif) menjadi lingkaran keberdayaan (siklus positif)?, kepemimpinan yang mampu mengembangkan *ruh al-jihâd*?, kepemimpinan yang mampu mengembangkan pendidikan Islam menjadi pendidikan yang efektif? Model kepemimpinan yang dimaksud tentu bukan model kepemimpinan yang biasa, melainkan kepemimpinan yang luar biasa. Model kepemimpinan apakah itu ?

Berdasarkan studi pendahuluan yang penulis lakukan terhadap para pemimpin dan sekaligus pembaharu pendidikan Islam di Kota Ngalam yang secara *apriori* dijadikan subyek penelitian ini, dan kajian pustaka kontemporer, model kepemimpinan itu menurut Percy adalah kepemimpinan spiritual¹³ atau *the corporate mystic* menurut Hendricks dan Ludeman,¹⁴ kepemimpinan dimensi keempat menurut Herry Tjahjono,¹⁵ kepemimpinan yang mengembangkan kecerdasan emosi menurut

¹² A. Blumberg & W. Greenfield, *The Effective Principle: Perspectives on School Leadership*. (Boston: Allyn and Bacon Inc. 1980)

¹³ Ian Percy, *Going Deep: Exploring Spirituality in Life and Leadership*. (Arizona USA: Buckskin Trail, 1997)

¹⁴ Gay Hendricks & Kate Ludeman. *The Corporate Mystic: A Guidebook for Visionaries with Their Feet on the Ground*. (New York: Bantam Books. 1996)

¹⁵ Herry Tjahjono, *Kepemimpinan Dimensi Keempat, Selamat Tinggal Krisis Kepemimpinan*. (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2003)

Goleman,¹⁶ executive EQ menurut Cooper dan Sawaf¹⁷ dan *powerful leaders* menurut Ary Ginanjar Agustian¹⁸ (penjelasan rinci tentang konsep kepemimpinan spiritual dikemukakan dalam Bab II).

Istilah “kepemimpinan” telah banyak kita kenal, baik secara akademik maupun sosiologik. Akan tetapi ketika kata kepemimpinan dirangkai dengan kata “spiritual” menjadi “kepemimpinan spiritual”, istilah itu menjadi ambigu, memiliki spektrum pengertian yang sangat luas. Istilah “spiritual” adalah bahasa Inggris berasal dari kata dasar “spirit”. Dalam *Oxford Advanced Learner’s Dictionary* misalnya, istilah *spirit* antara lain memiliki cakupan makna: jiwa, arwah / roh, *soul*, semangat, hantu, moral dan tujuan atau makna yang hakiki.¹⁹ Sedangkan dalam Bahasa Arab, istilah *spiritual* terkait dengan yang *ruhani* dan *ma’nawi* dari segala sesuatu.

Makna inti dari kata *spirit* berikut kata jadiannya seperti *spiritual* dan spiritualitas (*spirituality*) adalah bermuara kepada kehakikian, keabadian dan *ruh*; bukan yang sifatnya sementara dan tiruan.²⁰ Dalam perspektif Islam, dimensi spiritualitas senantiasa berkaitan secara langsung dengan realitas Ilahi, Tuhan Yang Maha Esa (*tauhid*). Spiritualitas bukan sesuatu yang asing bagi manusia, karena merupakan inti (*core*) kemanusiaan itu sendiri. Manusia terdiri dari unsur material dan spiritual atau unsur jasmani dan ruhani. Perilaku manusia merupakan produk tarik-menarik antara energi spiritual dan material atau antara dimensi *ruhaniyah* dan

¹⁶ Daniel Goleman, *Working With Emotional Intelligence, Kecerdasan Emosi untuk Mencapai Puncak Prestasi*. (Jakarta: Gramedia, 2003)

¹⁷ Robert K. Cooper Dan Ayman Sawaf. 2002. *Executive EQ, Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan Organisasi*. Jakarta: Gramedia.

¹⁸ Ary Ginanjar Agustian. *ESQ Power, Sebuah Journey Melalui Al-Ihsan*. (Jakarta: Arga, 2004)

¹⁹ *Oxford Advanced Learners’s Dictionary*. (Oxford University Press. 1995), hal. 1145-1146

²⁰ Seyyed Hosein Nasr (editor). *Ensiklopedi Tematis Spiritualitas Islam*. (Bandung: Mizan. 2002), hal. xxii-iii

jasmaniah. Dorongan spiritual senantiasa membuat kemungkinan membawa dimensi material manusia kepada dimensi spiritualnya (*ruh*, *keilahian*). Caranya adalah dengan memahami dan menginternalisasi sifat-sifat-Nya, menjalani kehidupan sesuai dengan petunjuk-Nya dan meneladani Rasul-Nya. Tujuannya adalah memperoleh ridlo-Nya, menjadi “sahabat” *Allah*, “kekasih” (*wali*) *Allah*. Inilah manusia yang suci, yang keberadaannya membawa kegembiraan bagi manusia-manusia lainnya.

Kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang membawa dimensi keduniawian kepada dimensi spiritual (*keilahian*). Tuhan adalah pemimpin sejati yang mengilhami, mencerahkan, membersihkan hati nurani dan memenangkan jiwa hamba-Nya dengan cara yang sangat bijaksana melalui pendekatan etis dan keteladanan. Karena itu, kepemimpinan spiritual disebut juga sebagai kepemimpinan yang berdasarkan etika religius. Hendricks dan Ludeman,²¹ dan Tjahjono²² mengatakan, kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang mampu mengilhami, membangkitkan, mempengaruhi dan menggerakkan melalui keteladanan, pelayanan, kasih sayang dan implementasi nilai dan sifat-sifat ketuhanan lainnya dalam tujuan, proses, budaya dan perilaku kepemimpinan.

Dalam perspektif sejarah Islam, kepemimpinan spiritual barangkali dapat merujuk kepada pola kepemimpinan yang diterapkan oleh Muhammad SAW. Dengan integritasnya yang luar biasa dan mendapatkan gelar sebagai *al-amîn* (terpercaya), Muhammad SAW mampu mengembangkan kepemimpinan yang paling

²¹ Gay Hendricks dan Kate Ludeman. *The Corporate Mystic: A Guidebook for Visionaries with Their Feet on the Ground*. (New York: Bantam Books. 1996)

²² Herry Tjahjono, *Kepemimpinan Dimensi Keempat*. (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2003)

ideal dan paling sukses dalam sejarah peradaban umat manusia.²³ Sifat-sifatnya yang utama yaitu *siddiq (integrity)*, *amanah (trust)*, *fathanah (working smart)* dan *tabligh (openly, human relation)* mampu mempengaruhi orang lain dengan cara mengilhami tanpa mengindoktrinasi, menyadarkan tanpa menyakiti, membangkitkan tanpa memaksa dan mengajak tanpa memerintah.²⁴

Uraian di atas menggambarkan bahwa persoalan spiritualitas semakin diterima dalam abad ke-21 yang oleh para futurolog seperti Aburdene dan Fukuyama dikatakan sebagai abad nilai (*the value age*). Dalam perspektif sejarah Islam, spiritualitas telah terbukti menjadi kekuatan yang luar biasa untuk menciptakan individu-individu yang suci, memiliki integritas dan *akhlaqul karimah* yang keberadaannya bermanfaat (membawa kegembiraan) kepada yang lain. Secara sosial, spiritualitas mampu membangun masyarakat Islam mencapai puncak peradaban, mampu mencapai predikat *khaira ummat* dan keberadaannya membawa kebahagiaan untuk semua (*rahmatan lil'âlamîn*).

Di tengah banyaknya keluhan tentang semakin merosotnya nilai-nilai kemanusiaan sebagai dampak dari adanya *ethical malaise* dan *ethical crisis* terutama yang terjadi di Amerika Utara, dan banyak buku yang meratapi terabaikannya nilai-nilai luhur dalam dunia manajemen, Drucker mengatakan: “kita menghadapi bahaya lahirnya masyarakat barbar yang terdidik”.²⁵ Lebih lanjut Kanungo dan Mendonca mengatakan: “Masyarakat kita telah kehilangan kepercayaan akan nilai-nilai dasar

²³ Michael H. Hart, *Seratus Tokoh yang Paling Berpengaruh dalam Sejarah*, (terj. H. Mahbub Djunaedi), (Jakarta: Pustaka Jaya, 1994), hal. 27

²⁴ M. Karebet Widjayakusuma dan M. Ismail Yusanto, *Pengantar Manajemen Syari'at*. (Jakarta Selatan: Khairul Bayan, 2003)

²⁵ Peter Drucker, *Managing the Non-Profit Organization*. (New York: Harper Collins, 1990)

ekonomi kita, dan karena itu perlu kelahiran kembali spiritualitas dalam kepemimpinan kita ...”²⁶

Kepemimpinan spiritual diyakini sebagai solusi terhadap krisis kepemimpinan saat ini. Kepemimpinan spiritual boleh jadi merupakan puncak evolusi model kepemimpinan karena berpijak pada pandangan tentang kesempurnaan manusia (*ahsani taqwîm*), yaitu makhluk yang terdiri dari jasmani, nafsani dan ruhani. Kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang sejati atau kepemimpinan yang sesungguhnya. Ia memimpin dengan hati berdasarkan pada etika religius. Ia mampu membentuk karakter, integritas dan keteladanan yang luar biasa. Ia bukan semata-mata seorang pemimpin yang mencari pangkat, jabatan, kekuasaan dan kekayaan. Model kepemimpinannya tidak dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal semata, melainkan lebih banyak dibimbing oleh faktor internal hati nuraninya. Dengan lain perkataan, bukan kondisi eksternal yang mempengaruhi hati dan perilakunya, melainkan dari dalam hatinya memancar ke luar dirinya.

Kepemimpinan spiritual bukan berarti kepemimpinan yang anti intelektual. Kepemimpinan spiritual bukan hanya sangat rasional, melainkan justru menjernihkan rasionalitas dengan bimbingan hati nuraninya. Kepemimpinan spiritual juga tidak berarti kepemimpinan dengan kekuatan gaib sebagaimana terkandung dalam istilah “tokoh spiritual” atau “penasihat spiritual”, melainkan kepemimpinan dengan menggunakan kecerdasan spiritual, ketajaman mata batin atau indera keenam. Kepemimpinan spiritual juga tidak bisa disamakan dengan yang serba esoteris (batin)

²⁶ Rabindra N. Kanungo dan Manuel Mondonca, *Ethical Dimentions of Leadership*. (London: Sage, 1996)

yang dilawankan dengan yang serba eksoteris (lahir, formal), melainkan berupaya membawa dan memberi nilai dan makna yang lahir menuju rumah batin (*spiritual*) atau memberi muatan spiritualitas dan kesucian terhadap segala yang profan.

Penelitian tentang kepemimpinan spiritual dengan berbagai variasi peristilahannya semakin menarik dan semakin banyak dilakukan akhir-akhir ini. Demikian juga pelatihan dan buku-buku atau majalah-majalah tentang spiritualitas termasuk di dalamnya kecerdasan spiritual semakin banyak bermunculan dengan tiras yang tinggi. Dalam konteks pendidikan Islam dengan berbagai persoalan yang menyertainya, kepemimpinan spiritual adalah salah satu solusi paling efektif untuk melakukan perubahan.

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, penulis melakukan penelitian tentang perilaku kepemimpinan terhadap para pemimpin pendidikan Islam di Kota Ngalam.

B. Permasalahan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana perilaku aktor dalam mengimplementasikan nilai-nilai spiritual untuk menciptakan budaya dan proses organisasi pendidikan, dan pembelajaran yang efektif?
2. Kekuatan-kekuatan atau nilai-nilai dominan apakah yang menyebabkan kepemimpinan spiritual menjadi model kepemimpinan yang efektif dalam mengembangkan organisasi pendidikan dan pembelajaran?

3. Mengapa kepemimpinan spiritual dapat mengembangkan organisasi lembaga pendidikan dan pembelajaran yang efektif?

C. Kontribusi penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi sebagai berikut:

1. Terumuskannya perilaku kepemimpinan spiritual dalam mengembangkan pendidikan yang efektif.
2. Terumuskannya kekuatan-kekuatan atau nilai-nilai dominan yang mempengaruhi keefektifan kepemimpinan spiritual dalam mengembangkan organisasi pendidikan dan pembelajaran.
3. Terumuskannya faktor-faktor yang menyebabkan kepemimpinan spiritual efektif dalam mengembangkan organisasi pendidikan dan pembelajaran.

D. Ruang Lingkup dan Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan fokus permasalahan seputar perilaku pemimpin spiritual dalam mengembangkan pendidikan. Untuk lebih mempertegas fokus permasalahannya, dikemukakan batasan dan keterbatasan penelitian ini.

Batasan penelitian ini meliputi: *pertama*, perilaku kepemimpinan dibatasi hanya pada kiat-kiat pemimpin dalam pengembangan budaya dan proses organisasi, dan pengembangan pembelajaran. Bagaimana respons dan perilaku bawahan dalam menanggapi perilaku pemimpin kurang diperhatikan. *Kedua*, pembahasan tentang organisasi terbatas sebagai konteks untuk menjelaskan perilaku kepemimpinan itu sendiri, bukan merupakan fokus pembahasan yang harus dijelaskan secara mendalam seluk-beluknya. Konteks keorganisasian sekolah itu meliputi budaya organisasi dan

proses organisasi, sedangkan tentang sistem organisasi kurang diperhatikan. *Ketiga*, pembahasan tentang spiritualisasi pembelajaran dibatasi pada pemikiran pemimpin pendidikan tentang spiritualisasi tujuan pendidikan, kurikulum, proses pembelajaran dan subyek didik, serta implementasinya di lembaga pendidikan masing-masing. Bagaimana dampak pemikiran dan hasil dari proses pendidikan itu kurang diperhatikan.

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan. Keterbatasan ini tentu saja berdampak pada kesimpulan atau temuan yang dihasilkan. Keterbatasan itu meliputi: *Pertama*, jumlah situs dalam penelitian ini adalah lima pemimpin pendidikan dengan latar lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Karena keterbatasan waktu, tenaga dan biaya, kelima situs itupun diteliti dalam waktu dan intensitas yang relatif singkat. Karena itu, peneliti menyadari terlalu banyak fenomena, kasus dan peristiwa yang sesungguhnya menarik dan sangat relevan untuk memperkaya hazanah temuan dalam penelitian ini yang terlewatkan. *Kedua*, keterbatasan menyangkut kredibilitas data. Pengecekan kredibilitas data dilakukan terutama pada hasil penelitian melalui metode triangulasi, diskusi dengan teman sejawat dan pengecekan oleh sebagian subyek penelitian.

E. Penelitian Terdahulu

Fokus penelitian ini tentang perilaku kepemimpinan para pemimpin lembaga pendidikan Islam dalam mengimplementasikan nilai-nilai spiritual untuk menciptakan budaya dan proses organisasi, dan pembelajaran. Penelitian ini bukanlah yang pertama karena penelitian terdahulu yang relevan dengan pokok

persoalan tersebut telah banyak dilakukan oleh para sarjana. Penelitian terdahulu memiliki peran mengilhami dan sekaligus memberikan peta permasalahan yang telah dibahas. Berdasarkan penelusuran atas hasil-hasil penelitian terdahulu, posisi penelitian ini boleh jadi bersifat meneruskan, menyempurnakan, membahasakan kembali atau membahas yang belum terbahas. Berikut dikemukakan hasil-hasil penelitian terdahulu dan perbedaannya dengan penelitian ini

Penelitian tentang pendidikan Islam yang dapat dianggap penting dilakukan oleh Steenbrink yang fokusnya pada pergeseran pemikiran dan transformasi pendidikan sebagai akibat modernisasi dan depolitisasi Islam. Dengan menggunakan pendekatan sejarah sosial, Steenbrink melihat adanya perubahan sikap di kalangan umat dari mengutamakan Pelajaran Agama dan Bahasa Arab ke arah penghargaan yang lebih positif terhadap ilmu-ilmu umum. Perubahan ini membawa dampak luas bagi sistem pendidikan Islam pada umumnya.²⁷ Penelitian Steenbrink menekankan pembaharuan pada aspek kurikulum dan modernisasi lembaga pendidikan menuju model/jenis pendidikan modern (Barat). Penelitian yang penulis lakukan berbeda dengan yang dilakukan Steenbrink. Perbedaannya terletak pada pendekatannya, dimana Steenbrink menggunakan pendekatan sejarah sosial sedangkan penulis menggunakan pendekatan sosiologi organisasi dalam membahas pembaharuan pendidikan Islam. Dalam proses modernisasi itu Steenbrink menekankan pada perubahan arah dan kurikulum yaitu semakin besarnya porsi ilmu-ilmu sekuler,

²⁷ Karel A. Steenbrink, *Pesantren, Madrasah, Sekolah, Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*, (Jakarta: LP3ES, 1986)

sedangkan penulis menekankan pada pengembangan organisasi dan substansi pembelajaran.

Mastuhu dalam penelitian disertasinya mengkaji tentang sistem pendidikan pesantren. Secara umum penelitian Mastuhu adalah bagaimana pesantren menghadapi tantangan zaman, sedangkan secara khusus mengkaji tentang unsur-unsur apa dalam sistem pendidikan pesantren yang masih relevan untuk dipertahankan (*continuity*) dan unsur-unsur apa yang harus ditinggalkan atau di rubah (*change*).²⁸ Walaupun Mastuhu juga berbicara tentang nilai-nilai terutama dari perspektif antropologis, namun tidak membahas tentang bagaimana implementasi nilai-nilai itu dalam pengembangan organisasi dan pembaharuan substansi pembelajaran.

Penelitian tentang modernisasi sistem pendidikan Islam juga dilakukan oleh Suprayetno Wagiman. Ia meneliti tentang modernisasi sistem pendidikan pesantren yang diharapkan dapat memenuhi tuntutan kebutuhan masyarakat Indonesia. Hasil penelitiannya menunjukkan, pesantren ternyata sangat responsif dan apresiatif terhadap program-program pembangunan nasional sebagai *community development* dalam bidang pertanian, lingkungan hidup, ekonomi, kesehatan, teknologi tepat guna khususnya berbagai keterampilan.²⁹ Penelitian Wagiman memang berbicara tentang sistem pendidikan, tetapi tidak menjadikan pengembangan organisasi dan pembaharuan substansi pembelajaran sebagai akibat dari implementasi nilai-nilai spiritual. Wagiman melihat, pembaharuan pesantren merupakan sebuah respon yang

²⁸ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: INIS. 1994)

²⁹ Suprayetno Wagiman, *The Modernization of the Pesantren's Education System to Meet the Needs of Indonesian Communities*, (Montreal Canada: Institute of Islamic Studies McGill University. 1997)

diakibatkan oleh faktor luar, sedangkan dalam penelitian ini lebih menekankan faktor internal sang aktor pembaharuan itu sendiri.

Penelitian tentang pembaharuan pendidikan muslim juga dilakukan oleh Ruswan. Dalam penelitiannya Ruswan menggunakan perbandingan yaitu antara pendidikan Aligarh dengan Muhammadiyah yang meliputi tiga hal: antara filsafat pendidikan Ahmad Khan dan Ahmad Dahlan, sistem pendidikan MAOC dan Muhammadiyah dan pengaruh reformasi pendidikan Aligarh dan Muhammadiyah terhadap pendidikan muslim di India dan Indonesia.³⁰ Penelitian ini mengilhami penulis tentang hubungan antara pandangan filosofis (keyakinan dan nilai-nilai) dengan perilaku pembaharuannya. Perbedaannya, Ruswan tidak melihat secara spesifik tentang perilaku kepemimpinan dan nilai-nilai dominan yang dikembangkan pada masing-masing lembaga dalam mengembangkan budaya dan proses organisasi serta pembelajaran.

Beberapa hasil penelitian disertasi di lingkungan IAIN Yogyakarta dan Jakarta yang memiliki keterkaitan dengan persoalan yang diangkat dalam penelitian ini antara lain dilakukan oleh Abd. Rahman Getteng yang mengkaji tentang pembaharuan pendidikan Islam yang dilakukan oleh Muhammadiyah. Dalam penelitian itu Getteng mengemukakan pembaharuan pendidikan secara umum yang dilakukan oleh Muhammadiyah berdasarkan realitas sekolah Muhammadiyah yang ada di Sulawesi Selatan.³¹ Fachruddin meneliti tentang keberdayaan pendidikan

³⁰ Ruswan, *Colonial Experience and Muslim Educational Reform: A Comparison of the Aligarh and the Muhammadiyah Movement*, (Montreal Canada: Institute of Islamic Studies McGill University, 1997)

³¹ Abd. Rahman Getteng, *Muhammadiyah dan Pembaharuan Pendidikan Islam*, (Jakarta: IAIN Jakarta, 17 Oktober. 1995)

Islam. Penelitian ini membahas tentang berbagai pemikiran dan tindakan memberdayakan sistem pendidikan Islam berdasarkan data-data sejarah.³² Tafsir meneliti tentang pemikiran pendidikan formal menurut Muhammadiyah.³³ Penelitian dengan setting Muhammadiyah juga dilakukan oleh Siddiq yang meneliti pemikiran Muhammadiyah tentang komponen-komponen dasar dalam ilmu pendidikan modern yang meliputi pendidik, terdidik, tujuan pendidikan, kurikulum dan metode pembelajaran.³⁴ Nasir yang meneliti tentang perubahan sistem kelembagaan pondok pesantren di Jombang melalui pertumbuhan kelembagaan sekolah dan madrasah. Penelitian-penelitian di atas bermanfaat untuk memperkaya konsep dan peta pemikiran pendidikan Islam. Walaupun arah penelitian-penelitian tersebut ada persinggungannya dengan penelitian ini yaitu seputar pembaharuan pendidikan Islam, namun fokus permasalahan, pendekatan, obyek dan hasil penelitiannya berbeda.

Penelitian tentang proses perubahan di sekolah dilakukan oleh Soepartinah Pakasi. Pakasi melakukan penelitian *action research* selama lima tahun di SD Laboratorium IKIP Malang. Hasil penelitian menunjukkan, untuk menuju sekolah yang efektif harus dilakukan perbaikan proses belajar mengajar mulai dari penciptaan situasi belajar siswa, perlunya studi bebas untuk memacu kreatifitas dan tanggung jawab siswa, pengelompokan murid berdasarkan prestasi belajar, perbaikan fasilitas belajar dan alat-alat bantu mengajar dan penerapan-penerapan metode baru

³² Fachruddin, *Keberdayaan Pendidikan Islam: Telaah Sistematis-Historis*, Disertasi IAIN Yogyakarta.

³³ Ahmad Tafsir, *Konsep Pendidikan Formal dalam Muhammadiyah*, IAIN Jakarta (Disertasi tidak dipublikasikan). 1987.

³⁴ Dja'far Siddiq, *Konsep pendidikan Muhammadiyah: Sistematisasi dan Interpretasi Berdasar Perspektif Ilmu Pendidikan*, IAIN Sunan Kalijaga (Disertasi tidak dipublikasikan). 1997.

dalam belajar berhitung, IPA, IPS dan mata pelajaran lainnya. Upaya-upaya di atas menurut Pakasi sangat efektif dalam menjadikan SD Laboratorium IKIP Malang sebagai sekolah unggulan.³⁵ Penelitian Pakasi ini menekankan pada pembaharuan proses pembelajaran khususnya aspek instruksional, sedangkan penelitian yang penulis lakukan menekankan pada aspek organisasional dan substansi pembelajaran.

Penelitian tentang spiritualisasi pendidikan dilakukan oleh Maulawi Saelan.³⁶ Penelitian atau lebih tepat disebut sebagai pengalaman sebagai pelaku yang dituangkan dalam bentuk buku ini mengungkap seputar pembaharuan pendidikan dan pengajaran termasuk di dalamnya tentang spiritualisasi pendidikan yang dilakukan oleh lembaga yang dipimpinnya yaitu di Sekolah Al-Azhar Syifa Budi Jakarta (Al-Azhar Kemang). Penelitian Maulawi memiliki relevansi dengan penelitian penulis terutama dalam membahas tentang spiritualisasi pembelajaran. Perbedaannya Maulawi tidak memfokuskan pada perilaku kepemimpinan dan juga tidak menggunakan perspektif organisasional.

Penelitian tentang proses perubahan di sekolah dilakukan oleh Bafadal. Dalam penelitiannya di tiga sekolah dasar yang baik di Kabupaten Sumekar, Bafadal memfokuskan pada peran agen perubahan dalam proses perubahan pada latar struktural dan tingkah laku komunitas sekolah sebagai konsekuensi dari diimplementasikannya pendekatan CBSA dalam proses pembelajaran. Dari hasil penelitiannya Bafadal lebih menekankan pada tahap-tahap dan strategi agen perubahan terutama kepala sekolah dan pengawas pendidikan dalam

³⁵ Soepartinah Pakasi, *Pembaharuan Pendidikan Dasar, Action Research selama 5 Tahun pada Sekolah dasar Laboratorium IKIP Malang*, (Jakarta: Bharata Karya Aksara, 1981)

³⁶ Mulawi Saelan, *Spiritualisasi Pendidikan: Pendidikan Alternatif Abad 21*. (Jakarta: Yayasan Syifa Budi, 2002)

mengimplementasikan inovasi pendidikan di lingkungan sekolah terutama guru. Sedangkan perubahan latar struktural dan tingkah laku kepemimpinan sebagai implementasi nilai-nilai tidak dibahas.³⁷ Walaupun ada persamaan fokus penelitian terutama pada pengembangan organisasi, namun penelitian Bafadal lebih menekankan bagaimana reaksi agen pembaharu dalam melakukan perubahan latar struktural ketika muncul gagasan inovasi yang datang dari luar yaitu pelaksanaan CBSA. Sedangkan pengembangan organisasi yang penulis teliti bukan merupakan sebuah proses reaksi atau akibat yang ditimbulkan oleh faktor eksternal, melainkan sebuah aksi atau penyebab yang lahir dari faktor internal. Bafadal juga tidak menyinggung sama sekali tentang implementasi nilai-nilai spiritual dalam pembaharuan substansi pembelajaran.

Penelitian tentang peningkatan mutu pendidikan dengan pendekatan organisasional dilakukan oleh Sanusi Uwes. Dalam penelitiannya Uwes menekankan pada faktor-faktor atau nilai-nilai dominan yang mempengaruhi proses manajemen pengembangan mutu dosen dan faktor-faktor atau nilai-nilai dominan yang mempengaruhi mutu dosen itu sendiri. Hasil penelitian Uwes lebih menekankan pada dialektika ketiga kekuatan (manajemen, personil dan organisasi) dalam proses manajerial yang efektif dalam pengembangan mutu dosen. Walaupun terdapat persinggungan dengan penelitian yang penulis lakukan, namun Uwes tidak membahas tentang implementasi nilai-nilai spiritual.

³⁷ Ibrahim Bafadal, *Proses Perubahan di Sekolah, Studi Multisitus Pada Tiga Sekolah Dasar yang Baik di Sumekar*, (IKIP Malang Program Pascasarjana, 1995)

Penelitian tentang kepemimpinan spiritual juga dilakukan oleh Gay Hendricks dan Kate Ludeman. Dalam bukunya yang berjudul: *The Corporate Mystic: A Guidebook for Visionaries with Their Feet on the Ground*, Hendricks dan Ludeman mewawancarai sejumlah mistikus korporat yang merupakan Direktur dan CEO dari perusahaan-perusahaan terkemuka di Amerika Serikat. Hampir seperti Percy, Hendrick dan Ludeman menyimpulkan bahwa para direktur dan CEO adalah orang-orang suci, mistikus atau sufi yang sangat etis dalam mengembangkan perusahaannya. Penelitian Hendrick dan Ludeman memberikan inspirasi penulis untuk melihat hal yang sama di dunia pendidikan Islam di Kota Ngalam dengan fokus persoalan dan hakekat spiritualitas yang berbeda dengan yang mereka kemukakan.

F. Kerangka Konseptual.

1. Nilai Spiritualitas (*tawhid*) Sebagai Filosofi Organisasi dan Kepemimpinan

Perilaku manusia dalam perspektif *spiritual quotient* merupakan hasil tarik-menarik antara energi positif dan energi negatif.⁴² Dalam disertasi ini

⁴² "Maka Allah mengilhamkan kepada jiwa itu (jalan) kefasikan dan ketakwaannya". Q.S. 91/Asy-Syams: 8. Al-Ghazali berpendapat bahwa dalam hati manusia terdapat pasukan-pasukan yang secara umum dibagi menjadi dua: pasukan (dorongan) kebaikan yang disimbolkan dengan pasukan malaikat dan pasukan (dorongan) jahat yang disimbolkan dengan pasukan setan. Perilaku manusia ditentukan oleh pasukan mana yang mengendalikan hati manusia itu. Lihat, Imam Ghazali, *Ihya' Ulumuddin Juz III*, terj. Nurhichmah. (Jakarta: Tintamas, 1984), hal. 82 dst.

Senada dengan Al-Ghazali, Sigmund Freud mengemukakan bahwa dalam diri manusia terdapat Id dan Super Ego. Id adalah dorongan bawah sadar kejasmanian yang bersifat a-moral, sementara Super Ego bersifat sebaliknya yaitu dorongan bawah sadar kerohanian yang moralis. Perilaku manusia merupakan hasil tarik menarik antara dorongan (kekuatan) Id dan Super Ego setelah melalui pertimbangan ego (akal). Lihat B.R. Hergenhahn, *An Introduction to the History of Psychology*. California: (Wadsworth Publishing Company, 1986), hal. 348

Ari Ginanjar Agustian dalam pembahasannya tentang meta kecerdasan berpendapat bahwa dalam diri manusia itu ada dua kekuatan orientasi yaitu orientasi spiritualisme (tauhid) dan orientasi

dikemukakan bahwa energi positif itu berupa dorongan spiritual dan nilai-nilai etis religius (tauhid), sedangkan energi negatif itu berupa nilai-nilai material (*tâghûl*).⁴³ Nilai-nilai spiritual dan etika religius berfungsi sebagai sarana pemurnian, pensucian dan pembangkitan nilai-nilai kemanusiaan yang sejati (hati nurani). Energi positif itu berupa: *Pertama*, kekuatan spiritual. Kekuatan spiritual itu berupa *îmân*, *islâm*, *ihsân* dan *taqwa*, yang berfungsi membimbing dan memberikan kekuatan spiritual kepada manusia untuk menggapai keagungan dan kemuliaan (*ahsani taqwîm*); *Kedua*, kekuatan potensi manusia positif, berupa *âqlus salîm* (akal yang sehat), *qalbun salîm* (hati yang sehat), *qalbun munîb* (hati yang bersih, suci dari dosa) dan *naḥsul mutmainnah* (jiwa yang tenang), yang kesemuanya itu merupakan modal insani atau sumber daya manusia yang memiliki kekuatan luar biasa. *Ketiga*, sikap dan perilaku etis. Sikap dan perilaku etis ini merupakan implementasi dari kekuatan spiritual dan kekuatan kepribadian manusia yang kemudian melahirkan konsep-konsep normatif tentang nilai-nilai budaya etis. Sikap dan perilaku etis itu meliputi: *istiqâmah* (integritas), *ihlâs*, *jihâd* dan amal saleh.

materialisme (penulis: *thâghûl*). Dengan orientasi spiritualisme (tauhid) komponen-komponen dalam kepribadian manusia (IQ, EQ dan SQ) dapat terintegrasi dan bekerja secara maksimal sehingga melahirkan meta kecerdasan atau energi positif yang luar biasa. Sebaliknya, orientasi materialisme (*taghut*) akan menyebabkan IQ, EQ dan SQ terpisah dan melahirkan energi negatif yang luar biasa juga. Ari Ginanjar Agustian, *ESQ Power Sebuah Inner Journey Melalui Ihsan*. (Jakarta: Arga. 2003), hal. 217-220.

⁴³ *Thâghûl* berasal dari kata *thaghâ* yang berarti melampaui batas terutama dalam konteks teologis. Fir'aun dikatakan dalam al-Qur'an sebagai *thaghâ* karena menganggap dirinya sebagai tuhan (QS. 20:24). *Thâghûl* adalah segala bentuk sembahsan selain Allah dan orang yang menyembah selain Allah adalah orang yang melampaui batas (keterlaluan) karena telah begitu jelas antara kebenaran dan kesesatan (QS. 2/al-Baqarah: 256-257). Dalam konteks penelitian ini, *thâghûl* diartikan sebagai puncak kesesatan. Nilai-nilai *thâghûl* adalah nilai-nilai puncak kesesatan atau nilai-nilai yang paling destruktif.

Energi positif tersebut dalam perspektif individu akan melahirkan orang yang efektif, yaitu orang yang bertaqwa, memiliki integritas (*nafs al-mutmainnah*) dan beramal saleh. Aktualisasi orang yang berkualitas ini dalam hidup dan bekerja akan melahirkan perilaku kerja yang efektif karena memiliki *personality* (integritas, komitmen dan dedikasi), *capacity* (kecakapan) dan *competency* yang bagus pula (professional). Sedangkan dalam perspektif organik, energi positif itu akan melahirkan budaya organisasi yang efektif yang meliputi perilaku, sistem dan proses. Dalam konteks lembaga pendidikan, energi positif itu akan melahirkan pendidikan yang efektif, baik organisasinya maupun substansi dan proses pembelajarannya.

Tugas seorang pemimpin antara lain adalah mempengaruhi orang yang dipimpin untuk bersikap dan berperilaku sesuai dengan visi, misi, *core values* dan *core belief* organisasi. Pemimpin spiritual adalah pemimpin yang mempengaruhi orang yang dipimpin dengan cara mengilhamkan, mencerahkan, menyadarkan, membangkitkan, memampukan, dan memberdayakan lewat pendekatan spiritualitas atau nilai-nilai etis religius. Nilai-nilai etis religius inilah yang berperan sebagai *mission-focused*, *vision-directed*, *philosophy driven* dan *value-based institution*.

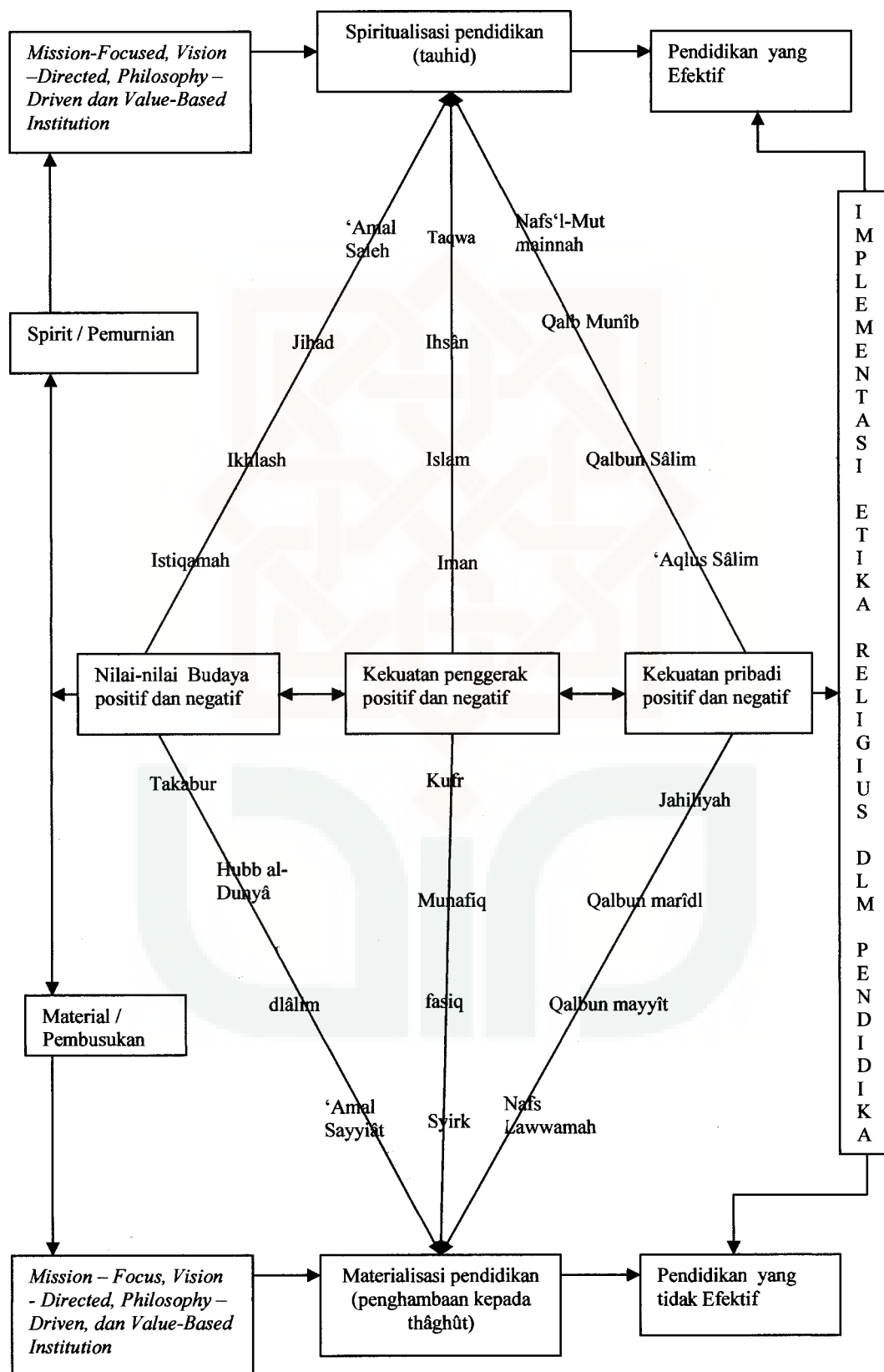
Kebalikan dari energi positif di atas adalah energi negatif. Dalam disertasi ini, energi negatif itu disimbolkan dengan kekuatan materialistik dan nilai-nilai *thâghûl* (nilai-nilai destruktif).⁴⁴ Kalau kekuatan spiritual berfungsi

⁴⁴ Dalam al-Qur'an terdapat 9 ayat yang menyebut tentang *thâghûl* yang berarti setan, sembahsan selain Allah dan nilai-nilai destruktif yang menjauhkan dari keridloan Allah.

sebagai sarana pemurnian, pensucian dan pembangkitan nilai-nilai kemanusiaan yang sejati (hati nurani), nilai-nilai material (*thâghûl*) justru berfungsi sebaliknya yaitu pembusukan, dan penggelapan nilai-nilai kemanusiaan. Hampir sama dengan energi positif, energi negatif terdiri dari: *Pertama*, kekuatan *thâghûl*⁴⁵. Kekuatan *thâghûl* itu berupa *kufr* (kekafiran), *munafiq* (kemunafikan), *fasiq* (kefasikan) dan *syirik* (kesyirikan) yang kesemuanya itu merupakan kekuatan yang menjauhkan manusia dari makhluk spiritualitas dan kemanusiaannya yang hakiki (*ahsani taqwîm*) menjadi makhluk yang serba material (*asfala sâfilîn*); *Kedua*, kekuatan potensi kemanusiaan negatif, yaitu pikiran *jahiliyah* (pikiran sesat), *qalbun marîdl* (hati yang sakit, tidak merasa), *qalbun mayyit* (hati yang mati, tidak punya nurani) dan *nafsu 'l-lawwamah* (jiwa yang tercela) yang kesemuanya itu akan menjadikan manusia menghamba pada *ilah-ilah* selain Allah berupa harta, sex dan kekuasaan (*thâghûl*). *Ketiga*, sikap dan perilaku tidak etis. Sikap dan perilaku tidak etis ini merupakan implementasi dari kekuatan *thâghûl* dan kekuatan kemanusiaan negatif yang kemudian melahirkan konsep-konsep normatif tentang nilai-nilai budaya tidak etis (budaya busuk). Sikap dan perilaku tidak etis itu meliputi: *takabur* (congkak), *hubb al-dunyâ* (materialistik), *dlâlim* (aniaya) dan *amal sayyiât* (destruktif).

Energi negatif tersebut dalam perspektif individu akan melahirkan orang yang tidak efektif, yaitu orang yang puncak keburukannya meliputi

⁴⁵ *Thâghûl* adalah syaithan dan segala jenis sesembahan selain Allah seperti harta, wanita, jabatan, kehormatan dan lain sebagainya. Lihat, Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, hal. 63.



Gambar 2. Pergumulan antara nilai-nilai spiritual (*tauhid*) dengan nilai-nilai materialitas (*thâghûl*) dalam kehidupan individu dan organisasi.

Dari gambar di atas dapat dipahami bahwa kerucut (atas) menggambarkan nilai-nilai atau kekuatan positif, yaitu nilai-nilai yang diderivasi dari nilai-nilai ketuhanan dan apabila hal itu diamalkan akan menyebabkan adanya keridlaan Tuhan (*ridla al-llâh*). Apabila nilai-nilai spiritual tersebut dijadikan sebagai budaya organisasi akan menjadi kekuatan bagi pemimpin untuk membentuk individu dan organisasi yang efektif.

Sebaliknya gambar kerucut (terbalik) adalah nilai-nilai *thâghûl* (material) yang menyebabkan kebencian Tuhan (*sukhti al-llâh*). Apabila nilai-nilai atau kekuatan-kekuatan negatif itu dijadikan sebagai budaya akan menjadi kekuatan destruktif bagi pemimpin dalam membentuk individu dan organisasi yang tidak efektif.

2. Hubungan Nilai-nilai Spiritualitas, Budaya Organisasi dan Keefektifan

Fenomena yang tampak (*artifact*) merupakan cermin dari yang tidak tampak. Keunggulan sebuah organisasi pendidikan bukan semata-mata ditentukan oleh faktor-faktor yang tampak atau dapat diamati (*tangible*) seperti kemegahan gedung, kelengkapan fasilitas, prestasi pendidik dan prestasi terdidik, melainkan lebih ditentukan oleh faktor-faktor yang tidak tampak (*intangible*), yaitu budaya organisasi. Menurut Ouchi, budaya

organisasi itu meliputi: nilai, kepercayaan filosofi organisasi.⁴⁶ Nilai-nilai spiritual seperti istikomah, ikhlas, jihad dan amal saleh yang dijadikan sebagai *core belief*, *core values* dan filosofi organisasi dapat berperan membimbing komunitas organisasi dalam menentukan visi, misi dan perilaku organisasi.

Kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang menjadikan nilai-nilai spiritual sebagai *core belief*, *core values* dan filosofi dalam perilaku kepemimpinannya. Budaya organisasi yang diderivasi dari nilai-nilai spiritual, apabila dikelola dengan baik akan menjadi kekuatan organisasi.

Budaya organisasi yang terkelola dengan baik akan menciptakan iklim organisasi yang kondusif. Iklim organisasi sekolah menurut Tagiuri sebagaimana dikutip Owens adalah: "*as the characteristics of the total environment in school building*", yang meliputi: ekologi (faktor fisik dan material), milieu (dimensi sosial dalam organisasi) dan sistem sosial (struktur administratif organisasi).⁴⁷ Organisasi pendidikan akan efektif apabila budaya organisasi dapat terinternalisasi dalam anggota komunitas organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan menumbuhkan suasana (iklim) kerja yang menyenangkan.

Untuk dapat mengelola budaya organisasi dan menciptakan iklim organisasi diperlukan kepemimpinan spiritual, yaitu kepemimpinan yang transformatif- altruistik, memahami filosofi organisasi, mampu merumuskan

⁴⁶ Ouchi, W.G, *Theory Z*. (New York: Addison-Wesley. 1981)

⁴⁷ Owens, R.G, *Organizational Behavior in Education*. (Boston: Allyn and Bacon. 1991), hal.

visi dan misi organisasi, dan menerapkannya melalui budaya organisasi dan manajemen yang baik.

G. Metode Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Fokus penelitian ini adalah perilaku kepemimpinan dalam mengimplementasikan nilai-nilai spiritual untuk pengembangan organisasi dan pembelajaran. Kata kunci dalam penelitian ini adalah “perilaku” dalam kaitannya dengan suatu proses. Agar dalam penelitian ini dapat menjelaskan dan menerangkan tentang sifat, karakteristik dan hubungan satu fenomena dengan fenomena lainnya, diperlukan pengamatan mendalam, utuh dan terintegrasi, menurut Bogdan dan Biklen,⁴⁸ sebaiknya hal tersebut didekati secara kualitatif. Karena itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif.

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah fenomenologi.⁴⁹

Fenomenologi sebagai teori penelitian yang penulis gunakan di sini adalah fenomenologi sebagaimana dikemukakan oleh Dhavamony. Menurutnya,

⁴⁸ Bogdan dan Biklen, *Qualitative Research for Education: An Introduction to the Theori and Methods*. (Boston: Allyn and Bacon. 1990)

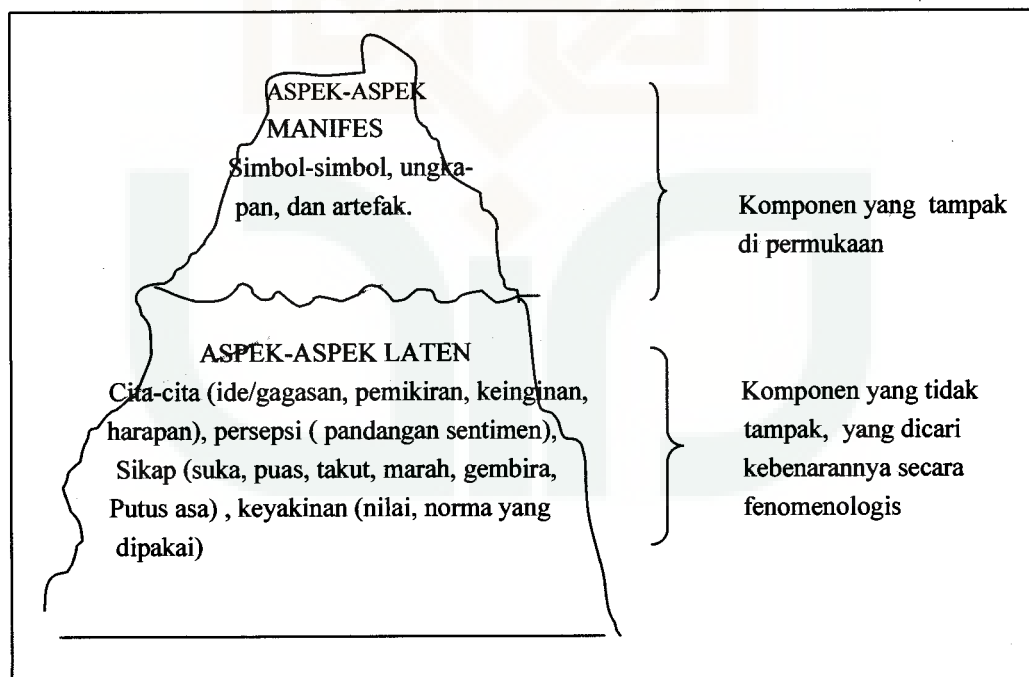
⁴⁹ Istilah *Fenomenologi* berasal dari bahasa Yunani *pahainomenon* yang secara harfiah berarti “gejala” atau “apa yang telah menampilkan diri” dan oleh karena itu nyata bagi kita. Sedangkan *Fenomenologi* sebagai metode berpikir ilmiah, merupakan cabang dari aliran filsafat yaitu filsafat eksistensial. Metode fenomenologi dirintis oleh oleh Edmund Husserl dengan semboyan: *Zuruck zu den sachen selbst* (kembali kepada hal-hal itu sendiri).⁴⁹ Maksudnya, kalau kita ingin memahami sebuah fenomena misalnya “perilaku kepemimpinan” atau “pembangkangan bawahan terhadap atasan”, maka jangan hanya puas mempelajari pendapat orang tentang hal itu atau memahaminya berdasarkan teori-teori, melainkan dikembalikan saja kepada subyek yang melakukan yaitu sang pemimpin dan bawahan itu sendiri. Dalam memahami sesuatu, fenomenologi menghendaki keaslian (*dasariah*), bukan kesemuan, perekaan, dan kepalsuan. Lihat, Samuel Ijseleina, *Hermeneutic and Textuality: Question Concerning Phenomenology*, dalam *Study of Phenomenology and Human Science*. (Atlantics Highland NJ. Humanities Press. 1979)

untuk mendapatkan kebenaran dasariah atau kebenaran yang obyektif menurut subyek yang diteliti (*objective-subjectivity*), perlu menerapkan apa yang ia sebut sebagai *epoche* dan *eidetic*. *Epoche* dalam fenomenologi merupakan penilaian yang dikonsepskan sebelumnya harus ditunda atau diberi tanda kurung (*bracketing out*) sampai fenomena itu sendiri bicara untuk dirinya. Sedangkan yang dimaksud *eidetik* yaitu pemahaman makna diperoleh selalu dan hanya lewat pemahaman ungkapan-ungkapan.⁵⁰ Dalam penelitian ini, ungkapan-ungkapan ini meliputi kata-kata, tindakan-tindakan, tanda-tanda, artefak-artefak dan simbol-simbol yang ekspresif dari perilaku kepemimpinan para aktor. Hanya melalui ekspresilah peneliti menangkap pikiran-pikiran aktor dan hanya dengan memikirkan serta mengalaminya kembali, dengan empati atau wawasan imajinatif, peneliti memasuki pikiran mereka. Pemahaman yang empati berarti memperlihatkan pemahaman terhadap tingkah laku aktor yang meliputi pengalaman, pikiran, emosi, ide-ide subyek berdasarkan pengalaman dan tingkah laku dirinya sendiri. Itulah sebabnya peneliti sangat mengandalkan metode partisipatif agar dapat memahami tindakan dari perspektif dalam (*inner perspective of human behavior*). Sebab, kalau tidak demikian hanya akan memberi kesan seolah peneliti memasuki pikiran orang lain lewat suatu proses misterius. Dalam konteks fenomenologi ini Weber menyebut istilah *verstehen* yaitu pemahaman empatik (*nir* pemihakan, sikap yang tidak jatuh pada simpati atau antipati) atau kemampuan menyerap dan mengungkapkan lagi perasaan-

⁵⁰ Dhavamony, *Phenomenology of Religions.*, hal. 34-35.

perasaan motif-motif dan pemikiran-pemikiran yang ada di balik tindakan orang lain.⁵¹

Untuk menerapkan fenomenologi sebagai teori penelitian, peneliti tidak menempatkan diri sebagai orang luar yang sedang mempelajari tentang aktor (*learning about the people*) dengan paradigma tertentu, melainkan belajar kepada aktor (*learning from the people*). Dan dalam rangka *learning from the people*, peneliti memahami bahasa, kebiasaan, dan watak aktor (subyek yang diteliti) dan semua itu membutuhkan pemahaman, verifikasi, klarifikasi terutama kepada peneliti dan orang-orang di sekitarnya yang terlibat secara langsung dengan tindakan sang aktor.



Gambar 3 Peran Fenomenologi dalam membongkar peta kognitif Aktor.⁵² Peneliti berusaha menggali data fenomenologis yang tersembunyi (latent)

⁵¹ R.C. Bogdan dan S.J. Taylor, *Introduction to Qualitative Research Methods: a Phenomenological Approach to Social Sciences*, (New York: John Wiley & Sons, 1973), hal 34-35.

dapat dilepaskan dari adanya aktor yang ada di dalamnya yaitu sang pemimpin. Menurut pengamatan penulis, dilihat dari tokoh yang paling berpengaruh dan masih hidup saat penelitian ini dilakukan, ada lima tokoh yang paling berpengaruh terhadap perkembangan pendidikan Islam di Ngalam yaitu AMF (65), MTH (66), SA (71), AJ (59) dan IS (52). Dari kelima tokoh pendidikan ini yang sekarang masih berperan sebagai pemimpin pendidikan adalah dua orang yaitu AJ⁵³ dan IS.⁵⁴ Karena itu berdasarkan ketokohnya, hanya dua tokoh inilah yang secara *apriori* disertakan dalam penelitian ini.

Sedangkan dilihat dari kelembagaannya, ada delapan lembaga pendidikan Islam di Kota Ngalam yang secara *apriori* dikategorikan sebagai pendidikan yang efektif yaitu kompleks pendidikan Jalan Parahyangan terdiri dari tiga madrasah terpadu yang merupakan madrasah model (MI, MTs dan MA), MI Jalan Wayang, MI Jalan Proklamator, SD Islam Jalan Buah, “Kampus Hijau” dan “Kampus Putih”. Dari delapan lembaga tersebut tiga lembaga tidak disertakan dalam penelitian ini yaitu MI Jalan Proklamator, SD Islam Jalan Buah dan “Kampus Putih”.⁵⁵ Sehingga subyek penelitian atau lebih tepatnya yang dijadikan aktor dalam penelitian ini ada lima pemimpin (*top*

⁵³ AJ (60 th) adalah Kepala Madrasah Aliyah Jalan Parahyangan, Kepala MI Sinar Bumi, mantan kepala MI dan MTs Jalan Parahyangan dan pendiri MI Jendral Besar di Kota Ngalam.

⁵⁴ IS (54 th) adalah Rektor “Kampus Hijau” dan Mantan Pembantu Rektor I “Kampus Putih”, Pendiri Pesantren Mahasiswa “Darul Hijrah” di Kota Ngalam.

⁵⁵ Tiga lembaga atau lebih tepatnya tiga pemimpin lembaga yaitu SD Islam Jalan Buah, MI Jenderal Besar dan “Kampus Putih” tidak disertakan dalam penelitian karena alasan obyektif dan subyektif. Alasan obyektif ada pada SD Islam Jalan Buah. Mereka menolak untuk diteliti karena ada komitmen diantara Tim Pengembang bahwa selama sekolah ini belum meluluskan, tidak akan menerima penelitian apa pun. Alasan obyektif juga terjadi pada MI Jenderal Besar. MI ini sedang mengalami persoalan internal sehingga tidak memungkinkan diadakan penelitian tentang perilaku kepemimpinannya. Sedangkan pada “kampus Putih” penulis merasa kesulitan untuk mempertahankan obyektivitas karena penulis adalah bagian dari “Kampus Putih” itu sendiri.

leader) dari lima lembaga pendidikan Islam yang paling efektif.⁵⁶ Mereka adalah IS (53 th), AJ (59 th), STH (59 th),⁵⁷ SIM (52)⁵⁸ dan AFI (62 th)⁵⁹

Dari kelima pemimpin pendidikan tersebut peneliti klasifikasi lagi berdasarkan tingkat spiritualitas mereka dalam memimpin. Berdasarkan masukan dari bawahan, masing-masing pemimpin dan masukan dari berbagai pihak tentang gaya hidup (*life style*) dan gaya kepemimpinan (*style of leadership*) mereka, ada dua orang yang memiliki tingkat spiritualitas tinggi dalam gaya kepemimpinan yaitu AJ dan IS, tingkat sedang yaitu STH dan SIM dan satu orang yang dikategorikan tidak mengembangkan kepemimpinan spiritual yaitu AFI. Karena itu, aktor penelitian ini ditetapkan lima orang, empat orang dikategorikan sebagai pemimpin spiritual dan lainnya (satu orang) sebagai pemimpin yang tidak spiritual dan diperankan sebagai analisis perbandingan.

Walaupun aktor yang menjadi subyek penelitian ini hanya lima orang, akan tetapi informan dalam penelitian ini berjumlah 16 orang. Mereka terdiri dari wakil kepala sekolah, guru atau dosen, karyawan dan pengurus majelis madrasah (keterangan tentang aktor dan informan lihat pada lampiran lampiran 1).

⁵⁶ Kriteria lembaga pendidikan yang efektif dalam penelitian ini meliputi tiga hal: calon siswa atau mahasiswa yang masuk diseleksi, proses pembelajaran berlangsung dengan efektif dan lulusannya memiliki prestasi akademik yang tinggi.

⁵⁷ STH adalah Kepala MI Jalan Parahyangan periode 1994-2004, Kepala MI Jenderal Besar periode 1989-1994.

⁵⁸ SIM adalah kepala MTs Jalan Parahyangan, Direktur Yayasan Pendidikan Sinar Bumi dan ketua Panti Asuhan Putri Muhammadiyah.

⁵⁹ AFI adalah Kepala MI Jalan Wayang dan mantan ka TU Kandepag Kab. Ngalam.

Penentuan sebuah lembaga dan pemimpin pendidikan yang ada di dalamnya untuk dijadikan sebagai aktor penelitian ini harus memiliki dua kriteria: *Pertama*, pemimpin yang bersangkutan memiliki kemampuan yang menyebabkan terjadinya perubahan struktural dan sosial yang penting dalam organisasi mereka. Semua aktor atau subyek misalnya bertanggung jawab untuk menciptakan (atau mengembangkan) lembaga pendidikan baru yang sangat sukses, atau menghidupkan kembali (*reinforcement*) lembaga pendidikan yang usang. Intinya mereka yang dijadikan aktor dalam penelitian ini adalah yang menunjukkan keberhasilan dalam kepemimpinannya. Sedangkan ukuran kelembagaan yang dijadikan latar penelitian ini adalah sekolah yang secara *apriori* peneliti anggap sebagai lembaga pendidikan yang efektif: memiliki jumlah siswa yang besar dan terseleksi proses masuknya, memiliki prestasi akademik dan non akademik tingkat kota, propinsi atau nasional dan mampu melakukan proses perubahan cepat dan berkelanjutan.

Kriteria *kedua* adalah ada atau tidak adanya spiritualitas dalam kepemimpinan. Bagi pemimpin yang menunjukkan keberhasilan yang luar biasa tetapi tidak masuk dalam kategori sebagai pemimpin spiritual diperankan sebagai perbandingan. Adanya perbandingan ini dianggap penting karena salah satu penjelasan ilmiah dapat dilakukan dengan proses perbandingan. Melalui analisis perbandingan dapat diketahui perbedaan, kontras, dan dengan mudah dapat menciptakan asosiasi dan imajinasi bagi pembaca.

Penelitian tentang elite dalam hal ini pemimpin pendidikan yang sukses merupakan tugas yang tidak ringan, mengingat waktu mereka terbatas. Di

samping itu, biasanya tidak sedikit yang enggan untuk diselidiki dengan tes proyektif, inventarisasi kepribadian atau alat psikologis lainnya. Penelitian tentang kepemimpinan senantiasa kompleks dan rumit karena harus melibatkan latar atau konteks yang luas. Karena itu, peneliti memutuskan untuk mengambil aktor atau subyek penelitian dalam jumlah yang kecil (lima orang) tetapi intensif sehingga diharapkan dapat mengedepankan kedalaman, keutuhan dan kekayaan hazanahnya. Membatasi jumlah pada lima orang pemimpin juga memungkinkan dilakukan wawancara dan pengamatan yang intensif. Dengan cara ini diharapkan dapat melahirkan temuan-temuan misalnya berupa kearifan lokal.

Penelitian ini dengan sengaja tidak menggunakan definisi operasional *apriori* tentang pemimpin spiritual dalam proses penetapan subyek penelitian, tetapi sebaliknya mengandalkan penafsiran orang luar dan bawahan tentang pengertian tersebut. Keputusan ini berdasarkan prinsip bahwa kata “pemimpin” yang dirangkai dengan kata “spiritual” merupakan fenomena atribusional dan persepsi tentang hal itu (spiritual) sangat beragam.

4. Metode Pengumpulan Data

Metode penggalian data yang utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara setengah terstruktur, observasi, dokumentasi. Metode-metode tersebut digunakan untuk menggali data tentang subyek penelitian meliputi tidak hanya yang tampak (*manifest*) tetapi juga yang tidak tampak (*latent*). Data yang digali meliputi fakta, fenomena dan peristiwa terutama

berupa tindakan penuh arti dari sang aktor. Fakta berupa artefak-artefak yang memberikan informasi berkaitan dengan persoalan yang dikaji; Fenomenanya berupa gejala-gejala sosial seperti pemikiran, cita-cita, simbol-simbol, perasaan, interaksi, dan pengalaman. Sedangkan peristiwa berupa kejadian keseharian, sering terjadi maupun yang jarang terjadi. Fakta, fenomena dan peristiwa tersebut secara rinci akan mengungkap ikhwal perilaku kepemimpinan aktor yang meliputi: (1) latar belakang pribadi dan keluarga, (2) karakter dan perilaku kepemimpinan, (3) nilai-nilai dasar (*core values*) dan keyakinan dasar (*core belief*) pemimpin tentang hidup, kerja dan karya, (4) kehidupan sehari-hari (*everyday life*) terutama berkaitan dengan kebiasaan dan perilaku beragama (5) strategi pemimpin untuk menangani perubahan, peralihan dan pertumbuhan lembaga, (6) hubungannya dengan bawahan, (7) pandangan bawahan tentang visi dan gaya kepemimpinan, dan 8) visi sang pemimpin tentang pendidikan dan peradaban.

1) Wawancara

Metode wawancara setengah terstruktur yang diterapkan dalam penelitian ini dapat memberikan keleluasaan bagi informan untuk menyampaikan hal-hal yang mereka anggap penting dalam suasana yang rileks, bebas (tidak formal), menghasilkan hubungan yang lebih baik dan pada gilirannya mampu mengungkapkan lebih banyak informasi yang sensitif dan kurang jelas. Bahkan peneliti seringkali memperoleh informasi penting yang tidak terduga sebelumnya. Dengan metode ini peneliti benar-benar merasa tidak sedang mempelajari subyek penelitian

(*to learn about the people*), melainkan belajar dari padanya (*to learn from the people*).

Menggunakan metode wawancara setengah terstruktur tidak terlepas dari resiko yang ditimbulkan terutama dalam proses pelaporan. Data berserakan, bias dan persepsi tidak lengkap. Untuk mengatasi hal ini peneliti melakukan pemeriksaan kembali mulai dari rumusan masalah dan data secara keseluruhan untuk memperoleh pemahaman dan jawaban secara menyeluruh terhadap persoalan penelitian yang ditetapkan.

Walaupun aktor dalam penelitian ini hanya berjumlah lima orang, akan tetapi wawancara dilakukan dengan lebih banyak orang, yaitu lima orang aktor (pemimpin) dan bawahan (kolegial) mereka seperti wakil kepala sekolah, kepala tata usaha dan guru senior. Sebagian besar mereka diwawancarai di sekolah dan lainnya ada yang di rumah dan tempat lain yang memungkinkan.

2) Observasi

Pengamatan memberikan informasi yang lebih komprehensif bagi peneliti. Sebuah fenomena atau peristiwa dapat menyampaikan informasi yang banyak tergantung pada kepekaan peneliti. Observasi memberikan kesempatan kepada peneliti untuk menyaksikan data yang *natural*, mengaitkan dan menguji pernyataan dari wawancara dengan peristiwa yang sesungguhnya. Observasi juga terbukti bermanfaat dalam mendeteksi *everyday life* berupa kegiatan yang ditetapkan secara

kebiasaan atau budaya yang hanya dapat dilihat samar-samar oleh banyak orang.

Persoalan yang muncul dari metode observasi adalah tidak mudah untuk mengkonstruksi data hasil pengamatan dalam laporan penelitian. Di samping itu, penafsiran subyektif peneliti tidak dapat dihindari walaupun telah dikontraskan dengan hasil wawancara. Di samping itu, karena keterbatasan waktu yang peneliti miliki, besar kemungkinan sebuah peristiwa penting terlewatkan dari pengamatan.

3) Penelaahan Dokumen

Penelaahan atas dokumen lembaga, CD dan bahan cetakan sangat fungsional untuk menggali data histories tentang pemimpin dan lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Dokumen itu meliputi: brosur lembaga, laporan semesteran atau tahunan, artikel, buku, majalah, tabloid, *school plan*, memo, laporan penting, liputan media cetak dan elektronik.

Dalam penelitian ini, peneliti merupakan instrumen utama dalam menggali data dan kehadirannya di tengah-tengah subyek yang diteliti sangat penting dalam berbagai peristiwa. Dalam menggali data yang bersifat *latent* yaitu data dalam perspektif subyek yang diteliti (*inner perspective of human behavior*) peneliti berusaha untuk diterima dalam komunitas sekolah sehingga dapat berinteraksi atas dasar kepercayaan, keakraban, egaliter dan empati sehingga peneliti dapat menyelami dunia subyek yang diteliti yang meliputi pemaknaan, pengalaman, pemahaman,

motif-motif, cita-cita, perasaan, emosi, dan harapan-harapan mereka. Namun bagaimanapun juga peneliti tetap sebagai “orang luar” yang berusaha menjaga integritas ilmiahnya, yang tidak larut dalam subyektivitas sempit perorangan.

5. Kesahihan Data

Masalah kesahihan, kredibilitas dan validitas data adalah masalah yang seringkali dipersoalkan dalam penelitian baik dalam penelitian kuantitatif dan lebih-lebih penelitian kualitatif. Sebab pada hakekatnya, penelitian adalah aktivitas penilaian, pengukuran, pemahaman dan pencandraan. Karena itu, penelitian apa pun tidak dapat dihindarkan adanya subyektivitas. Dalam penelitian kualitatif dimana peneliti berperan sebagai orang yang belajar kepada subyek yang diteliti (*to learn from the people*) dan menggunakan perspektif subyek yang diteliti (*inner perspective of human behavior*), masalah validitas bukan hanya pada validitas konstruk (rancangan penelitian) dan validitas dalam penggalan dan analisis data, tetapi juga validitas (integritas) peneliti. Peneliti harus adil (*proporsional*) dan *shahih* (terhindar dari prakonsepsi-prakonsepsi) sehingga tidak terjerumus dalam subyektivitas sempit.

Dalam penelitian yang bertujuan menggali pemahaman (*understanding*) dan pemaknaan (*meaning*) sebagaimana peneliti gunakan dalam penelitian ini, definisi obyektivitas bersifat *the subjectivied-objectivity*. Artinya subyektif menurut peneliti (teori yang ada) tetapi obyektif menurut subyek yang diteliti.

Gugusan realitas subyektif yang obyektif inilah yang harus dipandang secara ontologik sebagai obyek penelitian naturalistik yang akan menjanjikan hasil yang *shahih* dan yang bersifat *intra* dan *intersubyektif*. Agar data yang diperoleh peneliti memiliki validitas dan obyektivitas yang tinggi, diperlukan beberapa persyaratan yang diperlukan. Berikut ini dikemukakan metode yang digunakan peneliti untuk meningkatkan validitas dan obyektivitas terutama dalam penelitian kualitatif. Robert K. Yin mensyaratkan adanya validitas design penelitian,⁶⁰ sementara Patton menyarankan diterapkannya teknik triangulasi.⁶¹

1) Validitas Desain

Design di sini diartikan sebagai suatu model atau pola dari keseluruhan *body of knowledge* penelitian kualitatif itu sendiri. Yin mengemukakan empat hal dalam rangka validitas dan reliabilitas penelitian: *Pertama, aliditas Konstruk*. Penelitian kualitatif dengan metode observasi dan wawancara tidak dapat dilepaskan dari aktivitas melakukan konstruksi sosial. Misalnya sekolah yang menghasilkan Nilai Ujian Nasional (NUN) tertinggi di suatu daerah dikonstruksi oleh peneliti sebagai sekolah yang efektif atau sekolah unggul. Di sini peneliti menghubungkan fenomena yang diamati dengan konstruk (variabel) yang dipakai berdasarkan teori keberhasilan berdasarkan tujuan (*goal-*

⁶⁰ Robert K. Yin, *Case Study Research: Design and Methods*, (Beverly Hill California: Sage, 1981), hal. 38-46

⁶¹ M. Patton, *Qualitative Evaluation Method*, (Beverly Hill California: Sage Publication. 1980)

attainment theory).⁶² Konstruksi (sosial) yang dipakai peneliti ini bisa jadi memiliki kelemahan apabila peneliti tidak berhati-hati dalam membuat konstruk itu. Karena itu, peneliti mengikuti saran Yin yang mengemukakan tiga hal: (1) dalam pengumpulan data peneliti menggunakan multi sumber bukti (manusia, fenomena, artifak, dokumen); (2) dalam pengumpulan data peneliti harus membangun rangkaian bukti (melakukan *cross check*) antara satu bukti (data) dengan data lainnya; (3) agar peneliti meminta sebagian informan kunci meninjau ulang draf laporan yang peneliti susun. Untuk poin ketiga, peneliti hanya memberikan kepada salah satu aktor (informan kunci) untuk menelaah draf laporan penelitian ini. Sedangkan untuk informan kunci lainnya peneliti lakukan dengan wawancara.

Kedua, validitas internal; Hal ini dilakukan pada tahap analisa data. Validitas internal ini meliputi; (1) membuat pola penjadohan dengan analisis sebab-akibat atau aksi-reaksi atau pengaruh-mempengaruhi. Misalnya, fenomena penetapan kenaikan gaji guru di suatu sekolah, apakah lebih dominan dalam rangka peningkatan kesejahteraan guru atau karena kepentingan politis kepala sekolah; (2) peneliti mengerjakan penyusunan eksplanasi, maksudnya, apakah konstruksi yang dibuat berdasarkan data yang diterima itu dapat dipertanggungjawabkan. Misalnya, benarkah lantaran menghasilkan NUN tertinggi lantas

⁶² Lihat, Jaap, Scheerens, *Effective Schooling: Research, Theory and Practice*, (London and New York: Rotledge, 1994), hal. 4

dikonstruksi sebagai sekolah unggul?; (3) peneliti membuat analisis deret waktu dari peristiwa-peristiwa atau fenomena-fenomena yang terjadi.

Ketiga, validitas eksternal; di sini peneliti menggunakan logika replikasi. Artinya, seandainya penelitian yang sama dilakukan oleh orang lain, dengan menggunakan pendekatan yang sama niscaya hasilnya akan sama atau hampir sama.

Keempat, reliabilitas, dalam hal ini peneliti membuat sebanyak mungkin langkah-langkah, serta dalam menyelenggarakan penelitian seolah-olah ada seseorang yang selalu melakukan *quality control* terhadap apa yang sedang dikerjakan. Dengan uji validitas *design* di atas, peneliti berharap penelitian ini memiliki standarisasi ilmiah dan hasilnya dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat dan pengembangan ilmu pengetahuan.

2) Metode Triangulasi

Metode triangulasi didasarkan pada filsafat (yang kemudian juga menjadi teori penelitian) fenomenologi. Untuk memperoleh kebenaran, secara epistemologis harus dilakukan penggunaan multiperspektif. Ada empat macam teknik triangulasi:

Pertama, triangulasi data atau *triangulasi sumber data*. Sebagaimana dikemukakan Yin, triangulasi data dimaksudkan agar dalam pengumpulan data peneliti menggunakan multi sumber data. *Kedua,*

triangulasi metode, yaitu dengan menggunakan berbagai metode pengumpulan data untuk menggali data sejenis. *Ketiga, triangulasi peneliti*, diharapkan dengan beberapa peneliti yang melakukan penelitian yang sama dengan pendekatan yang sama akan menghasilkan hasil yang sama pula atau hampir sama.

6. Analisis Data

Fenomenologi sebagai bagian dari teori dalam filsafat sekaligus dapat digunakan sebagai metode dalam penelitian sosiologis. Penelitian dengan menggunakan teori fenomenologi menurut Spradly⁶³ bertujuan untuk menemukan pola budaya (*cultural pattern*), yang dalam hal ini adalah pola budaya kepemimpinan spiritual. Untuk menemukan *cultural pattern* tentang kepemimpinan spiritual peneliti berusaha menyelami *mindset* kepemimpinan para aktor kemudian melakukan pemahaman, pamtaknaan dan penafsiran-penafsiran tentang apa yang disampaikan para informan atau fenomena yang peneliti amati, memikirkan apa yang mereka sampaikan ke dalam gugusan dan pola-pola budaya tertentu.

Dalam penelitian ini digunakan dua corak analisis data. Pertama analisis saat mempertajam keabsahan data melalui *simultaneous sectional*, dan kedua melalui interpretasi pada data secara keseluruhan.

⁶³ Spradli, J.P, *Participant Observation*. (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1980), hal. 89

Pada analisis corak pertama, dilakukan penyusunan data, yakni penyusunan kata-kata hasil wawancara, hasil obserbvasi dan dokumen-dokumen berdasarkan kategorisasi yang sesuai dengan masalah penelitian. Berdasarkan data yang diperoleh, dikembangkan penajaman data melalui pencarian data selanjutnya. Dalam penelitian fenomenologis, data tidak dianggap sebagai *error reality* yang dipersalahkan oleh teori yang ada sebelumnya, tapi dianggap sebagai *another reality*.⁶⁴ Dalam hal ini peneliti mencatat apa adanya tanpa intervensi dari teori yang terbaca atau paradigma peneliti yang selama ini dimiliki. Situasi wajar apa adanya (*natural setting*) inilah yang diharapkan dapat memahami dan memaknai fenomena dari perspektif subyek yang diteliti. Model analisis jenis pertama ini dilaporkan pada bab III, IV dan V.

Model analisis kedua berupa penafsiran. Penelitian fenomenologis tidak berhenti pada deskripsi, tetapi juga ditafsirkan. Dalam analisis ini peneliti memberikan interpretasi melalui teori-teori seputar perilaku kepemimpinan. Kegiatan analisis jenis kedua ini dilaporkan bab VI di bawah judul Pembahasan Hasil Penelitian.

⁶⁴ Stuart A. Schelegel, *Penelitian Grounded*. (Surakarta: FISIP UNS, 1984)

BAB VII PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Perilaku kepemimpinan spiritual didasarkan pada nilai-nilai ketuhanan, mencontoh kepemimpinan Tuhan dan menjadi “pipa” penyalur rahmat Tuhan. Kepemimpinan spiritual dapat menciptakan pendidikan yang efektif. Standar keefektifan dalam penelitian ini diukur dalam tiga hal: budaya organisasi sekolah yang kondusif, proses organisasi sekolah yang efektif dan inovasi-inovasi dalam pembelajaran.

- a. Perilaku kepemimpinan spiritual dalam membangun budaya organisasi dilakukan dengan enam langkah: (1) membangun niat yang suci, yaitu membangun kualitas batin yang prima bagi warga komunitas organisasi sekolah/kampus. Dengan kualitas batin yang prima, komunitas sekolah akan memiliki perhatian penuh (*involve*) dan istiqomah dalam berkhidmat pada tugas masing-masing; (2) mengembangkan budaya kualitas. Hal ini dilakukan dengan cara membangun *core belief* dan *core values* kepada komunitas organisasi bahwa hidup dan kerja hakikatnya adalah ibadah (mempersembahkan) kepada Allah, karena itu harus dilakukan dengan sebaik-baiknya (*ahsanu amala*); (3) mengembangkan *ukhuwah* (persaudaraan) sesama anggota komunitas. Dengan *ukhuwah*, persatuan, kerjasama, sinergi antar individu, kelompok dan antar unit dalam organisasi dapat tercipta sehingga semua potensi dan kekuatan yang ada dapat didayagunakan secara maksimal; (4) mengembangkan

perilaku etis (*akhlaqul karîmah*) dalam bekerja melalui pembudayaan sikap syukur dan sabar dalam mengemban amanah.

b. Perilaku kepemimpinan spiritual dalam mengefektifkan proses organisasi dilakukan dengan pendekatan etis yaitu: (1) berperilaku sebagai *murabbi* (penggembala) dalam mengembangkan kepemimpinan dan tanggung jawab; (2) berperilaku sebagai penjernih dan pengilham dalam proses komunikasi dan inovasi; (3) berperilaku sebagai *ta'mir* (pemakmur) dalam mensejahterakan bawahannya; (4) berperilaku sebagai *entrepreneur* dalam kiat-kiatnya mengembangkan usaha; dan (5) berperilaku sebagai pemberdaya dalam mengembangkan jiwa kepemimpinan bagi bawahannya dan dalam menciptakan pemimpin baru yang lebih baik.

c. Perilaku pemimpin spiritual dalam melakukan inovasi proses pembelajaran dilakukan dengan mengembangkan konsep spiritualisasi pendidikan. Spiritualisasi pendidikan dikembangkan dalam empat hal: (1) spiritualisasi tujuan pendidikan. Tujuan pendidikan harus mengarah pada pembentukan kesalehan, yaitu saleh dalam berperilaku, saleh dalam berilmu, dan saleh dalam berprofesi. (2) spiritualisasi kurikulum dan ilmu pengetahuan. Allah adalah sumber ilmu yang digali melalui wahyu, fitrah dan alam semesta melalui kajian dan penelitian. Spiritualisasi inilah yang diharapkan melahirkan integrasi ilmu pengetahuan, manusia yang

memiliki integritas; (3) spiritualisasi proses pembelajaran. Proses pembelajaran hakekatnya adalah dialog antara Tuhan dan anak didik lewat guru. Guru diibaratkan sebagai “pipa” penyalur rahmat dan berkat dari Allah kepada anak didik; (4) spiritualisasi subyek didik. Sebagai “pipa” penyalur rahmat dan berkat dari Tuhan, guru harus menjadi orang yang memiliki *personality* dan *competency* yang dapat dipertanggungjawabkan secara moral dan sosial.

2. Kekuatan dominan dalam mengembangkan pendidikan Islam terletak pada kekuatan kultural. Kekuatan kultural itu terutama berupa orang yang berposisi sebagai pemimpin (atau pimpinan) dan kekuatan pemimpin itu terletak pada komitmennya terhadap nilai-nilai etis religius yang derivasi dari perilaku etis Tuhan terhadap hamba-Nya. Pemimpin yang demikian terbukti dapat mengembangkan kepemimpinan yang kuat (*strong leadership*), kepemimpinan etis yang mengedepankan dengan keteladanan (*uswah hasanah*) dan pada akhirnya mampu membangun budaya organisasi yang efektif. Budaya organisasi yang efektif terbukti mampu menjadi pendorong keberhasilan organisasi pendidikan.

3. Kepemimpinan spiritual terbukti dapat mengembangkan organisasi lembaga pendidikan dan pembelajaran. Hal ini dikarenakan kepemimpinan spiritual mengembangkan tiga pilar penyangga keefektifan kepemimpinannya: mengembangkan kekuatan individu positif, kekuatan

penggerak dan perekat organisasi positif, dan kekuatan nilai-nilai budaya positif.

- a. Dalam upayanya mengembangkan individu anggota organisasi yang positif, kepemimpinan spiritual berupaya mengembangkan kualitas batin prima bagi individu anggota organisasi. Hal ini dilakukan dengan tidak memerintah tetapi mengilhami dan mencerahkan, tidak bergelut dengan pikiran melainkan membersihkan bilik hati nurani, dan tidak menaklukkan jiwa melainkan memenangkan jiwa dari orang-orang yang dipimpinnya. Individu yang memiliki kualitas batin prima adalah individu yang efektif yang dalam perspektif keefektifan organisasi pada gilirannya akan membentuk kelompok yang efektif, dan kelompok yang efektif pada akhirnya menciptakan organisasi yang efektif.
- b. Dalam upayanya mengembangkan kekuatan penggerak dan perekat organisasi, kepemimpinan spiritual berupaya menumbuhkembangkan *îmân*, *islâm*, *ihsân* dan *taqwa* bagi seluruh komunitas organisasi melalui pencerahan dan pembangkitan nilai dan kekuatan yang terkandung di dalamnya. Melalui pencerahan dan pembangkitan *îmân*, *islâm*, *ihsân* dan *taqwa* terbukti dapat memanggil, menggerakkan potensi yang dimiliki, membangun rasa saling percaya, keakraban, kekompakan, kejujuran dan tanggung jawab.

- c. Dalam upayanya mengembangkan kekuatan nilai-nilai budaya positif, kepemimpinan spiritual mengembangkan budaya keteladanan. Semua orang dalam komunitas organisasi harus menjadi pemimpin dan teladan dalam hal akhlak, kerja keras, semangat jihad dan jiwa altruistik, semangat ingin memberi dan melayani. Komitmen dan dedikasi ini pada gilirannya akan melahirkan budaya kualitas dan organisasi yang berkualitas.

B. Kontribusi Teoritik

1. Penelitian ini mengemukakan konsep dan perilaku kepemimpinan spiritual terutama dalam pengembangan organisasi lembaga pendidikan dan pembelajaran. Kepemimpinan spiritual tidak sama sekali menolak dengan model kepemimpinan lainnya seperti kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional, melainkan bersifat menyempurnakan. Penyempurnaan itu terutama berupa dua hal: *Pertama*, paradigma kepemimpinannya yaitu nilai-nilai spiritualitas iman yang berupa pencerahan dan pembangkitan nilai-nilai etis religius (nilai-nilai spiritual) yang diderivasi dari nilai-nilai etis Tuhan terhadap hamba-Nya; *kedua* perilaku kepemimpinannya yang mengedepankan pencerahan pikiran (*aqlussâlîm*), pembersihan hati nurani (*qalbun salîm*), pemenangan hati nurani (*qalbun munîb*), dan pembebasan jiwa (*nafsul mutmainnah*).

2. Penelitian ini memperkuat penelitian Ouchi tentang teori Z, yang menyatakan bahwa bukan strategi, struktur, dan sistem yang lebih banyak menentukan keberhasilan organisasi, melainkan budaya organisasi. Perbedaan penelitian ini dengan teori Ouchi terletak pada sumber nilai budaya yang diderivasi dari paradigma nilai-nilai budaya yang dimaksud. Dalam penelitian ini, nilai-nilai budaya itu diderivasi dari nilai-nilai etis religius yang berasal dari nilai dan tindakan etis Tuhan terhadap hamba-Nya. Dalam pandangan Islam, manusia lahir dengan membawa *fitrah* (*natural*) dan *sibghah* (*blue print*) tentang keberadaan Tuhan dalam dirinya. Karena itu budaya yang dimaksud dalam konteks kepemimpinan spiritual adalah pengungkapan iman dalam kehidupan organisasi.

3. Penelitian ini menawarkan konsep kepemimpinan spiritual yang terbukti efektif dalam mengembangkan organisasi lembaga pendidikan dan pembelajaran. Hal ini disebabkan dalam kepemimpinan spiritual terdapat hubungan hubungan antara konsep *Spiritual Quotient* (SQ) Zohar¹ dengan *Religious Ethic* (ER) Izutsu² dan *inner worldly asceticism* (IWA atau asketisme duniawi) Weber.³ Ketiganya selama ini dipahami secara terpisah, padahal sesungguhnya saling terkait dan satu kesatuan. SQ tanpa didasari oleh ER justru akan melahirkan perilaku mistik terhadap dunia (*inner*

¹ Zohar, Danah dan Ian Marshal, *SQ: Spiritual Intelligence, The Ultimate Intelligence*. (London: Bloosbury. 2000)

² Izutsu, Toshihiko, *Ethico Religious Concepts in the Qur'ân*. (Montreal: McGill University Institute of Islamic Studies McGill University Press. 1966)

³ Weber, Max, *The Protestant Ethic and The Spirit of Capitalism*. Yusup Priyasudiarja (penerjemah). (Surabaya: Pustaka Promethea. 2000)

worldly mysticism) dan sebaliknya ER tanpa adanya SQ hanya menjadi “pengetahuan”. Gabungan antara SQ dan ER itulah yang akan melahirkan IWA atau $SQ + ER = IWA$.



DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Abdullah, Amin. 2002. *The Idea of Universality of Ethical Norms in Ghazali and Kant* (terj. Hamzah). Bandung: Mizan.
- Abdullah, Taufik (ed). *Agama, Etos Kerja dan Perkembangan Ekonomi*. Jakarta. LP3ES. 1993.
- Abdulbaqi, Muhammad Fu'd. *Al-Mu'jâm al-Mufahras*. Indonesia: Maktabah Dahlan.
- Abraham, M. Francis. 1991. *Perspectives on Modernization: Toward a General Theory of Third World Development* (terj. M. Rusli Karim). Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Agustian, Ary Ginanjar. 2001. *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual ESQ*. Jakarta: Arga.
- . 2004. *Rahasia Sukses Membangkitkan ESQ Power*. Jakarta: Arga.
- Ali, Yunasir. 1977. *Manusia Citra Ilahi*. Jakarta: Paramadina.
- Amin, Ahmad. 1995. *Al-Akhlak* (terj. Farid Ma'ruf). Jakarta: Bulan Bintang.
- Amir, Mafri. 1999. *Etika Komunikasi Massa dalam Pandangan Islam*. Jakarta: Logos.
- Apter, David E. 1965. *The Politics of Modernization*. Chicago: University of Chicago Press
- Arifin, Imron. 1998. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Madrasah Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar Berprestasi Studi Multi Kasus pada MIN Malang I, MI Mamba'ul Ulum dan SDN Ngaglik I Batu di Malang*. Disertasi pada Program Pascasarjana Institut Keguruan dan Ilmu pendidikan Malang.
- Armstrong, Thomas. 2002. *Multiple Intelligence in the Classroom* (terj. Yudhi Murtanto). Bandung: Kaifa.
- Autry, James A. 1991. *Love and Profit: The Art of Caring Leadership*. New York: Morrow.
- Azizy, A. Qodri. 2002. *Pendidikan (Agama) untuk Membangun Etika Sosial*. Semarang: Aneka Ilmu.

- Azra, Azyumardi. 2000. *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi Menuju Millenium Baru*. Jakarta: Logos.
- Bafadal, Ibrahim. 1995. *Proses Perubahan di Sekolah Studi Multi Situs Pada Tiga Sekolah Dasar yang Baik di Sumekar*. Disertasi pada Program Pascasarjana Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan Malang.
- Bakhtiar, Laleh 1994. *Moral Healing Through the Most Beautifull Names: The Practice of Spiritual Chivalry*, Volume III. Chicago: The Institute of Traditional Psychoethic and Guidance.
- Bakhtiar, Laleh. *Meneladani Akhlak Allah Melalui Asmâ' Al-Husna*. Bandung: Mizan, 2002.
- Barry, William A. and William J. Connolly. 1982. *The Practice of Spiritual Direction*. San Francisco: Harper & Row.
- Bastaman, Hanna Djumhana. 2001. *Integrasi Psikologi dengan Islam Menuju Psikologi Islami*. Yogyakarta: Yayasan Insan Kamil & Pustaka Pelajar.
- Beeby, C.E. 1987. *Assessment of Indonesian Education A Guide in Planning*. Terj. BP3K dan YIIS. Jakarta: LP3ES.
- Bellah, Robert N.. 2000. *Beyond Belief Essay on Religion in a Post-Traditional World* (terj. Rudi Harisyah Alam). Jakarta: Paramadina.
- Benefiel, Margaret. "Spiritual Direction for Organizations: Towards Articulating a Model." *Presence (An International Journal of Spiritual Direction)* 2, no. 3 (Sept 1996).
- Bancard, Kenneth dan Johnson Spencer, M.D. 2001. *The One Minute Manager*. Jakarta: PT Elek Media Komputindo
- Bass Bernard, M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press
- Blancard, Ken et. al.. 2002. *Empowerment Takes More Than Minute*. (terj. Y. Maryono). Yogyakarta: Amara Books
- Blumberg, A. & W. Greenfield. 1980. *The Effective Principle: Perspectives on School Leadership*. Boston: Allyn and Bacon Inc.
- Buchori, Mochtar. 2001. *Pendidikan Antisipatoris*, Yogyakarta: Kanisius.

- Budiman, Arief. 1995. *Teori Pembangunan Dunia Ketiga*. Jakarta: Gramedia.
- Buzon, Tony. *The Power of Spiritual Intelligence: 10 Ways Top Tap Into Your Spiritual Genius* (terj. Alex Tri Kancono W. dan Febrina Fialita). Jakarta: Gramedia.
- Conger, Jay A., and Associates. *Spirit at Work: Discovering in the Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994.
- . 1997. *The Charismatic Leader* (terj. Anton Adiwiyoto). Jakarta: Imarupa Aksara.
- Connolly, Peter (Ed.). 1999. *Approach to the Study of Religion*. London and New York: Cassel.
- Cooper, Robert K., Ayman Sawaf. 1998. *Executive EQ: Kecerdasan Emisional dalam Kepemimpinan dan Organisasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Coles Robert. 2000. *Menumbuhkan Kecerdasan Moral*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Conger, Jay A., and Associates. 1994. *Spirit at Work: Discovering the Spirituality in Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Covey, Stephen R. 1990. *The Seven Habits of Highly Effective People*. New York: Simon & Schuster Inc.
- Curzer, Howard J.. 1999. *Ethical Theory and Moral Problems*. Canada: Wadsworth Publishing Company.
- Dalin, Per. et. al.. 1994. *How Schools Improve An International Report*. London: Cassell.
- Dae, Mimi dan Marsha Welch. 2002. *10 Prinsip Spiritual Parenting*. Bandung: Kaifa.
- Davis, Gary A. and Margaret A. Thomas. 1989. *Effective Schools and Effective Teachers*. Boston: Allyn and Bacon.
- Dawson, Roger. 1997. *Tiga Belas Rahasia Kekuatan*. Jakarta: Prenhalindo.
- Departemen Agama. 2001. *Seri Informasi Pendidikan Islam*. Bagian Proyek EMIS Perguruan Islam Tingkat dasar Dirjen Bagais Departemen Agama.

Departemen Agama. *Al-Qur'an dan Terjemahnya*.

Dewey, John. 1964. *Democracy and Education*. New York: The Macmillan Company.

Dhavamony, Mariasusai. 1995. *Phenomenology of Religions* (terj. Kelompok Studi Agama Driyakarya). Yogyakarta: Kanisius.

Djalil, Abdul. 1999. *Kepemimpinan dan Inovasi Pendidikan Islam Studi Kasus pada Madrasah Ibtidaiyah negeri Malang I*, Tesis Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang.

Dougherty, Rose Mary. 1995. *Group Spiritual Direction: Community for Discernment*. Mahwah, NJ: Paulist Press.

Doe, Mimi Walch, Marsha. 2001. *10 Prinsip Spiritual Parenting*. Bandung: Kaifa.

Drucker, Peter. 1990. *Managing the Non-Profit Organization*. New York: Harper Collins

Dryden, Gordon and Jeanette Vos. *The Learning Revolution*. Torance, CA, The Learning Web, 1999.

A.E. Dubin. 1991. *The Principles as Chief Exutive Officer*. London: The Falmer Press.

Edward, Paul. 1999. *The Spiritual Intelligence Handbook*. USA Morris Publishing.

Edwards, Tilden. 1980. *Spiritual Friend: Reclaiming the Gift of Spiritual Direction*. New York: Paulist Press.

Eliade, Mircea (Ed. In Chief). 1995. *The Encyclopedia of Religion*. New York: Simon & Schuster Macmillan.

Etzioni, Amitai. 1985. *Modern Organization*. (terj. Suryatin). Jakarta: UI-Press.

Facruddin, *Keberdayaan Pendidikan Islam: Telaah Sistematis-Historis*, Disertasi IAIN Yogyakarta.

Fakhry, Majid. 1996. *Ethical Theories in Islam* (terj. Zakiyuddin Baidhawy). Yogyakarta: Pustaka Pelajar dan Pusat Studi Islam UM Surakarta.

- Fazlurrahman, 1987. *Metode dan Alternatif Neomodernisme Islam*, Taufik Adnan Amal (Penyunting). Bandung: Mizan
- , 1980. *Major Themes of the Quran*. Chicago: Bibliotheca Islamica.
- Finzel, Hans. 2002. *The Top Ten Mistakes Leadership Make*. Jakarta: Interaksara.
- Fischer, Kathleen. 1988. *Women at the Well: Feminist Perspectives on Spiritual Direction*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Frymier, J.et. al., *One Hundred Good Schools*, West Lafayette, Indiana: Kappa Delta Pi, 1984.
- Gardner, R.L. 1999. Benchmarking Organizational Culture: Organizational as a Primary Factor in Safety Performance. *Professional Safety*.
- Gaspers, Vincent. 2002. *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia.
- Getteng, Abd. Rahman. 1995., *Muhammadiyah dan Pembaharuan Pendidikan Islam*, Jakarta: IAIN Jakarta, 17 Oktober
- Al-Ghazali, Imam Abu Hamid. 1990. *Muhtashar Ihya' 'Ulumuddin*. Beirut: Muassasah al-Kutub al-Tsaqafiyyah.
- Gratton, Carolyn. 1992. *The Art of Spiritual Guidance: A Contemporary Approach to Growing in the Spirit*. New York: Crossroad.
- Guenther, Margaret. 1992. *Holy Listening: The Art of Spiritual Direction*. Cambridge, MA: Cowley Publications.
- Gibson, James L. et. al. *Organisasi Perilaku Struktur Prosesn Jilid 1 dan 2*. Jakarta: Erlangga, 1992.
- Goleman, Daniel. 1995. *Emotional Intelligence*. Canada: Bantam Book.
- Goleman, Daniel. 1999. *Working With Emotional Intelligence*, New York: Bantam Books.
- Gordon, Thomas. 1990. *Teachers Effectives Training* (penyadur Mudjito). Jakarta: Rajawali Pers.

- Griffin, Emilie. 1993. *The Reflective Executive: A Spirituality of Business and Enterprise*. New York: Crossroad.
- Hallinger, F. & K. Leithwood. 1994. *Introduktion: Exploring the Impact of Principal Leadership. School Effectiveness and School Improvement*.
- Haqqi, Ahmad Mu'adz. 1421 H.. *Al-Arba'una Haditsan fi al-Akhliq Ma'a Syarhiha*. Beirut: Dar Thuwaiq.
- Harjana, AM.. 1993. *Penghayatan Agama: Yang Otentik & Tidak Otentik*. Yogyakarta: kanisius.
- Hersey dan Blanchard. 1982. *Management of Organizational Behavior* (terj. Agus Dharma). Jakarta: Erlangga.
- Hart, Michael. 1985. *Seratus Tokoh Paling Berpengaruh dalam sejarah*. Jakarta: Midas Surya Grafindo.
- Hatch, M.J. 1997. *Organization Theory: Modern Symbolic and Post Modern Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Hasri, Salfen. 2004. *Manajemen Pendidikan: Pendekatan Nilai dan Budaya Organisasi*. Makkasar: Yapma.
- M.J. Hatch. 1997. *Organization Theory: Modern Symbolic and Post Modern Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Hebblethwaite, Brian. 1982. *Christian Ethics in the Modern Age*. Philadelphia: The Westminster Press.
- Hendricks Gay dan Kate Ludeman. 2002. *The Corporate Mystic* (terj. Fahmy Yamani). Bandung: Kaifa.
- Hergenhahn, B.R. 1986. *An Introduction to the History of Psychology*. California: Wadsworth Publishing Company.
- Hickman, Craig R.. 1992. *Mind of a Manager Soul of a Leader*. New York: John Wiley & Sons, Jacobsen, Steve. *Hearts to God Hands to Work: Connecting Spirituality and Work*. Bethesda, MD: Alban Institute.
- Iqbal, M. Zafar. 1996. *Teaching Training the Islamic Perspective*. Islamabad, Pakistan: Institute of Policy Studies and International Institute of Islamic Thought.

- Izutsu, Toshihiko. *Ethico Religious Concepts in the Qur'an*. Montreal: McGill University Institute of Islamic Studies McGill University Press. 1966.
- Jarolimek, John. 1981. *The Schools in Contemporary Society*. New York: Macmillan.
- Job, Rueben. 1996. *A Guide to Spiritual Discernment*. Nashville: Upper Room Books
- Johnson, Doyle Paul. *Sociological Theory Classical Founders and Contemporary Perspectives* (terj. Robert M.Z. Lawang). Jakarta: Gramedia. 1994.
- Jaya, Yahya. 1994. *Spiritualisasi Islam dalam Menumbuhkan Kepribadian dan Kesehatan Mental*. Jakarta: Ruhama.
- Jalal, Fasli dan Dedi Supriadi (ed.). 2001. *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Adi Cita.
- Kanungo, Rabindra N. and Manuel Mendonca. 1996. *Ethical Dimensions of Leadership*. London: Sage.
- Keller, Suzanne. *Beyond the Ruling Class, the Role of the strategic Elites in Modern Societies* (terj. Zahara D. Noer). Jakarta: Rajawali Pers.
- Kelsey, Morton T., *Companions on the Inner Way: The Art of Spiritual Guidance*. New York: Crossroad, 1983.
- Khan, Mohammad Wasiullah. 1981. *Education and Society in the Muslim World*. Jeddah: Hodder and Stoughton King Abdulaziz University.
- Kung, Hans. 2002. *A Global Ethic for Global Politics and Economics* (terj. Ali Noer Zaman). Yogyakarta: Qalam.
- Kuntowijoyo. 1991. *Paradigma Islam Interpretasi untuk Aksi*. Bandung: Mizan.
- Levin, Michael. 2000. *Spiritual Intelligence, Awakening the Power of Michael Levin, Spiritual Intelligence, Awakening the Power of Your Spirituality and Intuition*, London: Hodder & Stoughton.
- Long, Jimmy, et.al. 1995. *Small Group Leaders' Handbook: The Next Generation*. Downers Grove, IL: Intervarsity Press.
- Lowell, John T. and Kimball Wiles. 1983. *Supervision for Better Schools*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

- Madjid, Nurcholish. 1992. *Islam Doktrin dan Peradaban*. Jakarta: Paramadina.
- . 2000. *Pesan-pesan Taqwa*. Jakarta: Paramadina.
- Mahali, Mudjab A. 1984. *Al-Ghazali tentang Etika Kehidupan*. Yogyakarta: BPFE.
- Martin, Richard C. 1985. *Approaches to Islam in Religious Studies*. Arizona: The University of Arizona Press.
- Mastuhu, 1994. *Dinamika Sistem pendidikan Pesantren*, jakarta: INIS.
- Maxwell, John C. 1995. *Mengembangkan Kepemimpinan di dalam Diri Anda*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- . 2002. *The Power of Leadership*. Terj. Arvin Saputra. Jakarta: Interaksara.
- May, Larry et. all.. 1998. *Applied Ethics A Multicultural Approach*. New Jersey: Prentice Hall.
- McDermott, Gerard R., 1995. *Seeing God: Twelve Reliable Signs of True Spirituality*. Downers Grove, IL: Intervarsity Press, (based on Edwards, *The Religious Affections*).
- McKinney, Mary Benet. 1987. *Sharing Wisdom: A Process for Group Decision Making*. Allen, TX: Tabor Publishing.
- McLemore, Clinton W. 1984. *Honest Christianity Personal Strategies for Spiritual Growth*. Philadelphia: The Westminster Press.
- Mikklesen, Britha. 1999. *Method for Development Work and Research: A Guide for Practitioner*. Jakarta: yayasan Obor Indonesia.
- Miles, Mathew B. and A. Michael Huberman. 1992. *Qualitative Data Analysis*. Beverley Hill, CA: Sage.
- Miskawaih, Ibn. 1968. *Tahdzibu 'l-Akhlâq*. Beirut: The American University of Beirut.
- Moedjiarto. 2002. *Sekolah Unggul*. Duta Graha Pustaka. 2002.
- Morgan, Michael. 1996. *Creating Workforce Innovation* (terj. Palupi Tyas R).. Jakarta: Gramedia.

- Mueller, Joan. 1996. *Faithful Listening: Discernment in Everyday Life*. Kansas City: Sheed & Ward
- Murgatroyd, Stephen and Colin Morgan. 1994. *Total Quality Management and the School*. Buckingham, Philadelphia: Open University Press.
- Morris, Danny E. and Charles M. Olsen. 1997. *Discerning God's Will Together: A Spiritual Practice for the Church*. Bethesda, MD: Alban Publications.
- Mulkan, Munir. 2000. *Islam Murni dalam masyarakat Petani*. Yogyakarta: Bentang.
- Mulyadi. 2000. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Muthahhari, Murtadha. 1997. *The Unschooled Prophet* (terj. Dicky Sofyan dan Agustin). Bandung: Mizan.
- Najati, M. Utsman. 2003. *Al-Hadits al-Nabawî wa al-Ilmu al-Nafs* (terj. Irfan Salim). Bandung: Hikmah.
- Nasr, Seyyed Hossein. 1986. *Muhammad Man of Allah* (terj. R. Soerjadi Djojopranoto). Jakarta: Rajawali Pers.
- . (ed). 2002. *Islamic Spirituality Foundations* (terj. Rahmani Astuti). Bandung: Mizan.
- Nasution, Harun. 1986. *Pembaharuan dalam Islam Sejarah Pemikiran dan Gerakan*. Jakarta: Bulan Bintang.
- Nelson, Bob. 2003. *1001 Ways to Energizes Employees*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Nemeck, Francis Kelly and Marie Theresa Coombs. 1985. *The Way of Spiritual Direction*. Collegeville, MN: The Liturgical Press.
- Newel, Clarence A.. 1978. *Human Behavior in Educational Administration*. New Jersey: Prentice-hall.
- O'dea, Thomas F.. 1992. *Sociology of Religion* (terj. Yasogama). Jakarta: Rajawali Pers.
- Olsen, Charles M., 1995. *Transforming Church Boards into Communities of Spiritual Leaders*. Bethesda, MD: Alban Institute.

- Ouchi. W.G. 1981. *Theory Z*. New York: Addison-Wesly. R.G. Owens. 1991. *Organizational Behavior in Education. Fifth Edition*. Boston: Sage Publication.
- Ouchi, W.G. 1981. *Theory Z*. New York: Addison-Wesley.
- Owens, R.G. 1991. *Organizational Behavior in Education*. Bostob: Allyn and Bacon.
- Oxford. 1995. *Oxford Advanced Learner's Dictionary*. Oxford University Press.
- Pakasi, Soepartinah. 1981. *Pembaharuan Pendidikan Dasar, Action Research selama 5 Tahun pada Sekolah dasar Laboratorium IKIP Malang*, Jakarta: Bharata Karya Aksara.
- Pall, Daniel L. 1996. *Seven Theories of Religion*. New York: Oxford University Press.
- Palmer, Parker J., *Leading from Within: Reflections on Spirituality and Leadership*. Washington, DC: Potter's House Book Service, 1990 (appears also as chapter 2 in Conger's Spirit at Work).
- M. Patton, 1980. *Qualitative Evaluation Method*, Baverly Hill California: Sage Publication.
- Percy, Ian. 2003. *Going Deep. Exploring Spirituality in Life and Leadership*. Arizona: Inspired Production Press.
- Poloma, Margaret M.. *Contemporary Sociological Theory*. (terj. Tim Penerjemah Yasogama). Jakarta: Rajawali.
- Prama, Gede. 2003. *Jalan-jalan Penuh Keindahan: dari Kejernihan untuk Kepemimpinan Kehidupan*. Jakarta: Gramedia.
- Preedy, Margaret (Ed.). 1993. *Managing the Effective School*. London: Paul Champion Publishing.
- Radnitzky, Gerard. 1970. *Contemporary Schools of Metascience*. Sweden: Berlingska Boktryckeriet.
- Rahardjo, M. Dawam. 1996. *Ensiklopedi al-Qur'an*. Jakarta: Paramadina.
- Rawls. John, 1997. *A Theory of Justice*, New York: Columbia University Press

- Ritzer, George. 1988. *Contemporary Sociological Theory*. New York: Alfred a. Knopf.
- , 1992. *Sociology: A Multiple Paradigm Science*. Penyadur: Alimandan. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robertson, Roland (ed). 1988. *Sociology of Religion*. (terj. Achmad Fedyani saefuddin). Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, Stephens P.. 1994. *Organization Theory: Structure, Design and Applications*. Terj. Jusuf Udaya. Jakarta: Arcan.
- , 1996. *Organization Behavior: Concepts, Controversies, Applications* (terj. Hadyana Pudjaatmaka). Jakarta: Prehalindo.
- Ruswan, 1997. *Colonial Experience and Muslim Educational Reform: A Comparison of the Aligarh and the Muhammadiyah Movement*, Montreal Canada: Institute of Islamic Studies McGill University.
- Al-Sadr, Sayyid Mahdi. 2003. *The Ahl ul-Bayt; Ethical Role Models* (terj. Ali bin Yahya). Jakarta: Pustaka Zahra.
- Saelan, Maulawi. 2002. *Spiritualisasi Pendidikan, Pendidikan Alternatif Abad 21*. Jakarta: Yayasan Syifa Budi.
- Samsul Hadi, M. dan Rasmianto. 2004. *Konversi STAIN menjadi UIN*. Aditya Media Bekerjasama dengan UIN Malang.
- Sanders, J. Oswald. 1980. *Spiritual Leadership*. Moody, 1967, rev. ed.
- Scheerens, Jaap. 1994. *Effective Scooling: Research, Theory and Practice*, London and New York: Rotledge.
- Sergiovanni, T.J. dan D.L. Elliot. 1975. *Educational and Organizational Leadership in Elementary School*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, Inc.
- Sidi, Indra Djati. 2001. *Menuju Masyarakat Belajar: Menggagas Paradigma Baru pendidikan*. Jakarta: paramadina.
- Siddiq, Dja'far. 1997. *Konsep pendidikan Muhammadiyah: Sistematisasi dan Interpretasi Berdasar Perspektif Ilmu Pendidikan*, IAIN Sunan Kalijaga (disertasi tidak dipublikasikan).

- Soejono, Ag.. 1978. *Aliran Baru dalam Pendidikan Jilid I dan 2*. Bandung: CV. Ilmu.
- Al-Shon'ani, Sayyid Imam Muhammad bin Isma'il al-Kahlani. *Subûl ul-Salâm*. Bandung: Maktabah Dahlan.
- Simuh. 1999. *Sufisme Jawa*. Yogyakarta: Bentang.
- Sinetar, Marsha. 2001. *Spiritual Intelligence* (terj. Soesanto Boedidarmo). Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Smith. Donald Eugene. 1970. *Religion and Political Development, an Analytic Study*, Boston, Massachusetts: Little Brown and Company
- Smith, W.C. 1963. *Modern Islam in India*, Lahore: Ashraf
- Sobary, Mohammad. 1995. *Kesalehan dan Tingkah Laku Ekonomi*. Yogyakarta: Bentang.
- Staats, Arthur W., *Human Learning, Studies Extending Conditioning Principle to Complex Behavior*. New York, Holt Rinehart and Winston, Inc., 1964.
- Karel A. Steenbrink, 1986. *Pesantren, Madrasah, Sekolah, Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*, Jakarta: LP3ES.
- Stoltz, Paul G.. 2000. *Adversity Quotient: Mengubah Hambatan Menjadi Peluang*: Jakarta: Grasindo.
- Sudarmanto, YB. 1989. *Agama dan Politik Anti Kekerasan*. Yogyakarta: Kanisius.
- Sukarta, Abdullah. 2002. *Ethical Dimensions of Leadership: Implikasinya bagi Kita*. Jakarta: Departemen Agama
- Sukidi. *Rahasia Sukses Hidup Bahagia Kecerdasan Spiritual Mengapa SQ Lebih Penting Daripada IQ dan EQ*. Jakarta: Gramedia. 2002.
- Suparno, Paul et. al. 2002. *Reformasi Pendidikan, Sebuah Rekomendasi*. Yogyakarta: Kanisius.
- Suprayogo, Imam. 1999. *Reformulasi Visi Pendidikan Islam*. Malang: STAIN Press.
- 2004. *Memelihara Sangkar Ilmu*. Malang: UIN Press.

- 2004. Rekonstruksi Kajian Keislaman: sebuah tawaran Ontologis dan Epistemologis, dalam A. Malik Fadjar et al.. *Horizon Baru Pengembangan Pendidikan Islam*, Malang UIN Press.
- 2004. *Pendidikan Berparadigma Al-Qur'an*. Malang: UIN Press
- Suseno, Franz magnis. 1987. *Etika Dasar Masalah-masalah Pokok Filsafat Moral*. Yogyakarta: kanisius.
- . 1991. *Etika Politik*. Jakarta: Gramedia.
- . 1992. *Filsafat Sebagai Ilmu Kritis*. Yogyakarta: Kanisius.
- Suyanto. 2002. *Selayang Pandang MIN Malang I*.
- Tafsir, Ahmad 1987. *Konsep Pendidikan Formal dalam Muhammadiyah*, IAIN Jakarta (Disertasi tidak dipublikasikan).
- Tjahjono, Herry. 2003. *Kepemimpinan Dimensi Keempat*. Jakarta: Elek media Komputindo.
- The University of Chicago. 1982. *The Chicago Manual of Style*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Tobroni dan Syamsul Arifin. 1994. *Islam Pluralisme Budaya dan Politik*. Yogyakarta: SI Press.
- , et. all. 1999. *Muhammadiyah dan Aktualisasi Misi Islam*. Malang: UMM Press
- , dan Imam Suprayogo. 2001. *Metodologi penelitian Sosial-Agama*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Torrance, James B. 1996. *Airship, Community & the Triune God of Grace*. Downers Grove, IL: Intervarsity Press.
- Tony Townsend, *Effective Schooling: Research, Theory and Practice*, London and New York: Roudledge, 1994,
- Turner, Bryan S.. 1991. *Religion and Social Theory*. London: Sage Publication.
- Universitas Islam Negeri. 2004. *Proses Perubahan STAIN Menjadi UIN Malang*. Malang: UIN Press.

Ulwan, Abdullah Nasih. 1992. *Tarbiyatu 'l-Aulâd fi al-Islâm*. Terj. Khalilullah Ahmas Maskur Hakim. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Suprayetno Wagiman, 1997. *The Modernization of the Pesantren's Education System to Meet the Needs of Indonesian Communities*, Montreal Canada: Institute of Islamic Studies McGill University.

Weber, Max. 1962. *The Sociology of Religion*. Boston: Beacon Press.

----- . 2000. *The Protestant Ethic and The Spirit of Capitalism*. Terj. Yusup Priyasudiarjo. Surabaya: Pustaka Prometheus.

Winarto, Paulus. 2003. *First Step To Be an Entrepreneur*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

Whyte, David. 1996. *The Heart Aroused: Poetry and the Preservation of the Soul in Corporate America*. New York: Currency Doubleday.

Widjayakusuma, M. Karebet dan M. Ismail Yusanto. 2003. *Pengantar Manajemen Syari'at*. Jakarta Selatan: Khairul Bayan.

World Bank. 1998. *Education in Indonesia: From Crisis to Recovery*. Education Sector Unit, East Asia and Pacific Regional Office.

Zaluchu Fotarisman. 2003. *Kepemimpinan dalam Nama Tuhan*. Yogyakarta: Gloria Graffa.

Zohar, Danah dan Ian Marshal. 2000. *SQ: Spiritual Intelligence, the Ultimate Intelligence*. London: Bloomsbury.

----- . 2001. *Memanfaatkan Kecerdasan Spiritual dalam Berpikir Integralistik dan Holistik untuk Memaknai Kehidupan*. Bandung: Mizan.

LAMPIRAN



Lampiran 1

Lampiran ini berisi tentang:

1. Pedoman wawancara bagi bawahan
2. Pedoman wawancara bagi pemimpin
3. Format data pemimpin
4. Pedoman observasi
5. Data informan penelitian

1. PEDOMAN WAWANCARA BAGI BAWAHAN

Pedoman wawancara ini ditujukan bagi anggota staf pemimpin, guru dan karyawan. Mereka diwawancarai masing-masing berkisar antara satu sampai tiga jam. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan sebagai berikut:

1. Sejak kapan anda terlibat aktif di lembaga pendidikan ini?
2. Apa yang memotivasi anda terlibat dalam lembaga pendidikan ini?
3. Apa idealisme anda tentang lembaga pendidikan ini?
4. Menurut anda, faktor-faktor apa yang dominan, sehingga suatu sekolah disebut sekolah yang baik atau sekolah yang efektif?
5. Apa misi khusus dari sekolah ini ?
6. Semangat apa yang mendasari para pendiri dan pengelola sekolah ini ?
7. Untuk menuju sekolah yang baik, persoalan-persoalan fundamental apakah yang menurut anda masih dihadapi sekolah?
8. Program, kebijakan atau skala prioritas apakah yang menurut anda dilakukan (pendek, menengah dan panjang)?
9. Menurut anda, apakah program/perencanaan yang telah dibuat oleh sekolah dapat berjalan secara efektif/sesuai target? Dan karena apa ?
10. Menurut anda, apakah budaya organisasi sekolah sudah kondusif untuk menuju sekolah yang baik? Dan kenapa ?
11. Apa peran anda dalam pengembangan sekolah ini?
12. Apa latar belakang Anda dengan lembaga ini? Berapa lama Anda kenal dan bekerja dengan pemimpin?
13. Ceritakan kepada saya tentang hubungan anda dengan pemimpin. Bagaimana hubungan bawahan lainnya dengan dia? Adakah kesesuaian yang baik antara bawahan dan pemimpin Bagaimana jelasnya?
14. Bagaimana Anda menjelaskan gaya dan praktek kepemimpinan pemimpin? Apa ada beberapa contoh spesifik tentang perilakunya? Apakah anda memandangnya sebagai pemimpin? Bagaimana Anda menjelaskan gaya dan watak kepemimpinannya? Gaya pengaruhnya?
15. Kalau bawahan mengatakan bahwa pemimpin sebagai pemimpin spiritual (setelah dijelaskan tentang karakteristik kepemimpinan spiritual), kepada mereka diajukan seputar pertanyaan berikut ini: Apa yang dilakukannya yang menjadikannya pemimpin spiritual? Apa yang membentuk spiritualitasnya? Bagi Anda apa atribut yang membentuknya sebagai pemimpin spiritual? Bagaimana pemimpin mengembangkan pengalaman spiritualnya?

16. Seperti apa perilaku pemimpin?
17. Bagaimana tentang nilai-nilai dasarnya setelah sampai pada kegiatan mengurus anak buah? Apa falsafah hidupnya?
18. Apa yang anda ketahui tentang keluarga dan latar belakang pribadi pemimpin?
19. Bagaimana dia dipandang orang lain di lembaga ini?
20. Mana kualitas yang Anda inginkan untuk Anda miliki? Mana kebutuhan Anda yang dipenuhi oleh kepemimpinannya secara pribadi?
21. Bagaimana dia dibandingkan dalam kepemimpinannya dengan orang lain yang anda kenal?
22. Apakah dia seorang motivator yang efektif? Bagaimana dia melakukannya? Bagaimana dia membuat orang lain melakukan apa yang diinginkan agar mereka melakukan?
23. Apakah dia seorang yang memiliki kedekatan dengan Tuhan? Amalan-amalan ibadah apa saja yang konsisten dilakukan? Bagaimana gambaran tentang spiritualitas yang dimilikinya? Apa saja yang dilakukan pemimpin untuk mengembangkan spiritualitas dalam kepemimpinannya? Bagaimana dengan substansi dan proses pembelajaran? Apa nilai-nilai religius yang paling memperoleh perhatian pemimpin untuk diterapkan dalam lembaga ini?
24. Bagaimana dia menangani perubahan dalam organisasinya? Apa strateginya yang spesifik? Apakah itu efektif dan apa sebabnya? Bagaimana anda akan menguraikan bayangannya tentang masa depan lembaga? Apakah itu efektif?
25. Ceritakan kepada saya tentang organisasi. Bagaimana sejarah perjalanan lembaga ini? Bagaimana orang-orang berhubungan satu dengan lainnya? Bagaimana hubungan atasan dengan bawahan? Adakah perilaku tertentu yang diterima secara luas atau jenis perilaku tertentu yang tidak diterima? Seperti apa budayanya? Bagaimana anda akan menjelaskan organisasi seandainya hal itu diibaratkan seorang individu tunggal? Ceritakan kepada saya tentang situasi lembaga sebelum dan sesudah kedatangan pemimpin ini. Tentang laju pertumbuhannya, tingkat kesejahteraan dan kepuasan kerja.

2. PEDOMAN WAWANCARA BAGI PEMIMPIN

Pedoman wawancara ini ditujukan bagi pemimpin. Mereka diwawancarai masing-masing berkisar antara tiga sampai sepuluh kali dalam durasi waktu antara empat sampai dua puluh jam per orang. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan sebagai berikut:

1. Sejak kapan anda terlibat aktif di lembaga pendidikan ini?
2. Apa yang memotivasi anda terlibat dalam lembaga pendidikan ini?
3. Apa idealisme anda tentang lembaga pendidikan ini?
4. Menurut anda, faktor-faktor apa yang dominan, sehingga suatu sekolah disebut sekolah yang baik atau sekolah yang efektif?
5. Apa misi khusus dari sekolah ini ?
6. Semangat apa yang mendasari para pendiri dan pengelola sekolah ini ?
7. Untuk menuju sekolah yang baik, persoalan-persoalan fundamental apakah yang menurut anda masih dihadapi sekolah?
8. Program, kebijakan atau skala prioritas apakah yang menurut anda dilakukan (pendek, menengah dan panjang)?
9. Menurut anda, apakah program/perencanaan yang telah dibuat oleh sekolah dapat berjalan secara efektif/sesuai target? Dan karena apa ?
10. Menurut anda, apakah budaya organisasi sekolah sudah kondusif untuk menuju sekolah yang baik? Dan kenapa ?
11. Apa peran anda dalam pengembangan sekolah ini?
12. Uraikan pekerjaan Anda
13. Uraikan riwayat karir Anda
14. Uraikan ciri khas lembaga pendidikan Anda
15. Uraikan organisasi pendidikan yang Anda pimpin
16. Bagaimana situasi di lingkungan lembaga Anda sebelum Anda mendapatkan kedudukan yang sekarang? Bagaimana strategi anda untuk memperoleh simpati bawahan?
17. Apa hal-hal penting yang telah terjadi sejak Anda mengambil pekerjaan ini? Apa yang Anda lakukan? Mengapa?
18. Bagaimana Anda menjelaskan gaya kepemimpinan dan praktek kepemimpinan Anda? Bagaimana Anda berperilaku secara spesifik? Bagaimana orang lain memberikan perilaku Anda? Apakah itu berubah setelah tahun-tahun berlalu? Bagaimana caranya? Bagaimana sikap anda terhadap perilaku bawahan yang berbeda-beda dan dengan ragam kepentingan baik yang terungkap maupun yang tersembunyi?
19. Bagaimana Anda memandang peranan Anda sebagai pemimpin? Bagaimana orang lain memandangnya? Apakah itu berubah setelah tahun-tahun berlalu bagaimana caranya?
20. Bagaimana Anda menjelaskan kepribadian Anda? Bagaimana orang lain menjelaskannya?
21. Apa kepercayaan dasar Anda tentang manusia dan kehidupan?
22. Apa wawasan anda untuk dunia pendidikan ini? Bagaimana hal itu terpikirkan oleh anda?

23. Bagaimana Anda memotivasi dan mempengaruhi bawahan? Dengan perkataan lain, bagaimana Anda membuat mereka melakukan apa yang anda inginkan agar mereka lakukan? Kemukakan beberapa contoh yang Anda anggap paling monumental?
24. Apa faktor-faktor kunci kesuksesan Anda?
25. Bagaimana riwayat kehidupan keagamaan Anda? Kemukakan nilai-nilai dasar dan keyakinan-keyakinan dasar tentang keberagaman Anda?
26. Kemukakan pengalaman spiritual keagamaan Anda? Bagaimana spiritualitas itu terbangun?
27. Bagaimana strategi Anda dalam menanamkan nilai-nilai keagamaan yang Anda yakini dalam budaya dan proses organisasi maupun dalam bidang substansi dan proses pendidikan? Apakah hakekat pendidikan itu? Apa tujuannya? Bagaimana kurikulumnya? Bagaimana lingkungannya? Bagaimana strategi penciptaan lingkungan yang kondusif?
28. 17 Apa kepentingan pribadi Anda sekarang?
29. Bagaimana anda memikirkan tentang pengganti Anda? Apa yang anda lakukan untuk itu?

c. Pengalaman Kerja.

INSTITUSI	KEDUDUKAN/ JABATAN	PERIODE KERJA

f. Prestasi/Penghargaan/tanda jasa

PRESTASI/ PENGHARGAAN	LEMBAGA	TAHUN	KET.

g. Pengalaman Luar Negeri

NEGARA	TUJUAN	TAHUN	KETERANGAN

h. Pengalaman Organisasi

NAMA ORGANISASI	KEDUDUKAN	JABATAN	PERIODE

2. Cita-cita hidup:
3. Motto hidup :
4. Tokoh yang paling berpengaruh:
5. Peristiwa yang paling berkesan dalam hidup:



4. PEDOMAN OBSERVASI

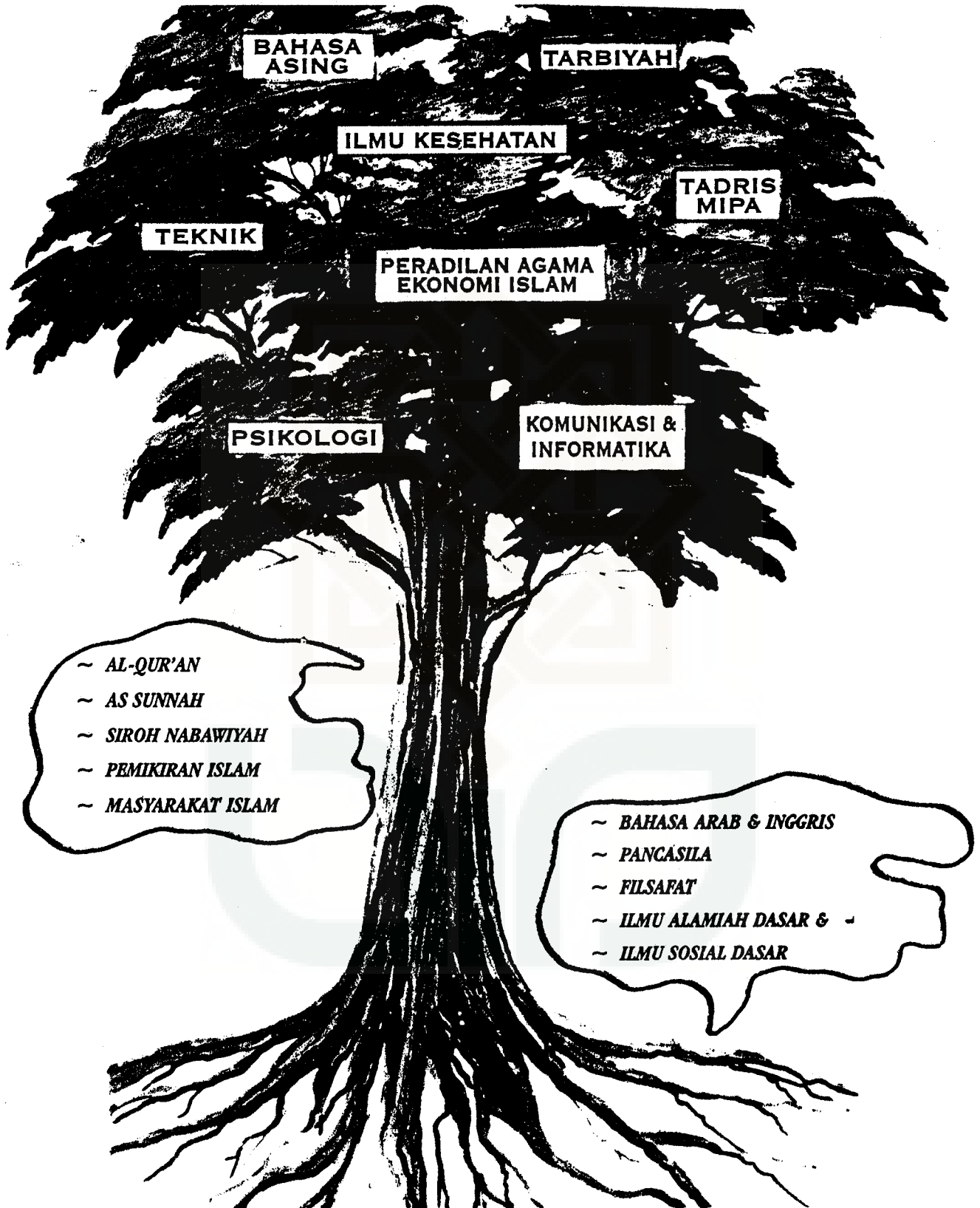
1. Gambaran umum Sekolah
 - a. keadaan murid
 - b. keadaan guru dan karyawan
 - c. Keadaan fisik dan fasilitas
2. Proses Belajar mengajar
 - a. Suasana kelas
 - b. Aktivitas guru dan murid
 - c. Media pengajaran di kelas
 - d. Hubungan guru-murid dan murid-murid.
3. Budaya Organisasi
 - a. Suasana kerja
 - b. Hubungan sosial antar guru
 - c. Hubungan sosial guru-pimpinan
 - d. Proses pengambilan keputusan
 - e. Kedisiplinan, ketertiban, kerapian, kebersihan dan keamanan
 - f. Kehidupan keagamaan
 - g. Pengembangan pemikiran keagamaan
 - h. pengamalan nilai dan ajaran agama dalam kehidupan sehari-hari
 - i. pelaksanaan kegiatan keagamaan di sekolah
 - j. kajian-kajian keagamaan
4. Keadaan Guru
 - a. Gambaran umum guru
 - b. Peran guru di kelas dan di kantor
 - c. Peran guru dalam proses pengambilan keputusan
 - d. Kehidupan sosial-ekonomi
 - e. Peran guru di masyarakat
 - f. Etos kerja, komitmen dan dedikasi guru dalam bertugas
 - g. Hubungan sosial sesama guru dan pimpinan dan karyawan
 - h. Hubungan sosial guru dengan wali murid
 - i. Hubungan guru dengan murid

5. INFORMAN PENELITIAN

1. IS
Rektor Universitas
Pendiri dan Pimpinan Pesantren Mahasiswa
2. AJ
Kepala MA
Kepala MI dan MTs Sinar Bumi
3. SIM
Kepala MTs
Direktur Yayasan Sinar Bumi
4. STH
Kepala MI
5. AFI
Kepala MI Jalan Wayang
6. ISJ
Wakamad MA Jalan Parahyangan
7. STJ
Ka Litbang MTs. Jl. Parahyangan
8. SYT
Wakamad I MI Jalan Parahyangan
9. SKR
Guru Senior MI Jalan Parahyangan
10. MJR
PR VI Kampus Hijau
11. ASN
Dosen Kampus Hijau
12. MSLM
Ka. PBA Kampus hijau
13. AM
Ka Lemlit Kampus Hijau
14. BK
Wakamad Kesiswaan MA Jalan Parahyangan

14. TFK
Ka TU MA Jalan Parahyangan
15. SA
Guru MTs. Jalan Parahyangan
16. AM
Wakamad II MI Jalan Parahyangan.

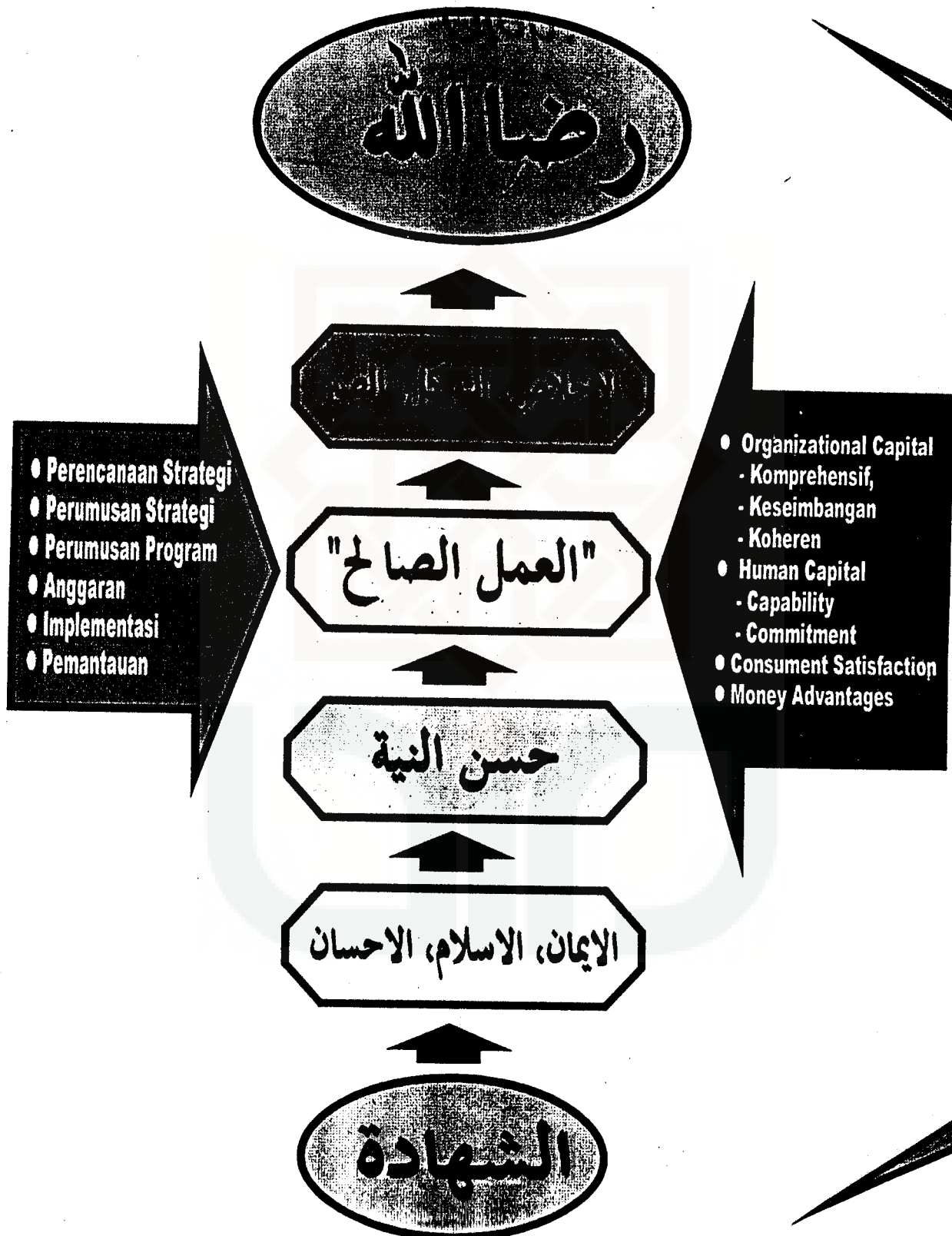


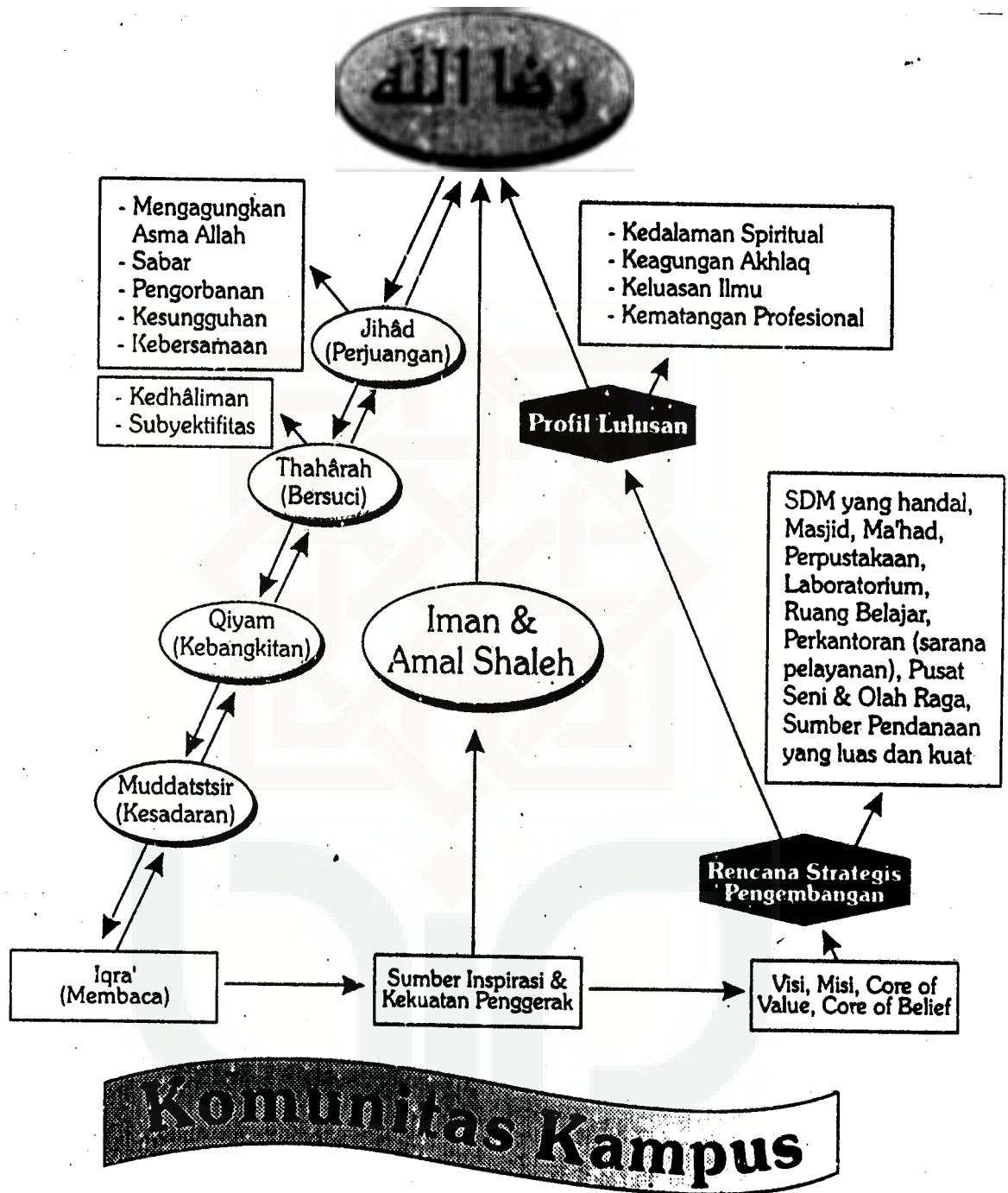


أَوَّلُ الْأَلْبَابِ: الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَامًا وَقَعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ
وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ ۖ الْعَمْرَاءُ ۙ ١٩١

DESKRIPSI MANAJEMEN SYARIAH

12





**Model Manajemen Pengembangan Kampus
Universitas Islam Indonesia - Sudan**

CURRICULUM VITAE

Data Pribadi

Nama : Drs. Tobroni, M.Si.
Tempat & tgl. Lahir: Blitar, 6 Oktober 1965
Agama : Islam
Status Perkawinan : Kawin
Nama Istri : Ririek Wuryantini, SE.
Anak : Hero Adibi Abda
 Sabiella Maris Adiba
 Mahira Charmi Ainaya
Pekerjaan : Dosen UMM
Pangkat/Gol. : Pembina /IVA
Jabatan Fungsional : Lektor Kepala

Riwayat Pendidikan:

Tahun 1979 : Lulus MI di Blitar
Tahun 1981 : Lulus MTs di Blitar
Tahun 1984 : Lulus MA di Blitar
Tahun 1989 : Lulus Sarjana S1 IAIN di Malang
Tahun 1996 : Lulus S2 Sosiologi di UM Malang
Tahun 2000 : Masuk Program S3 UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
Tahun 2004 : Ujian Tertutup

Pendidikan Tambahan:

Tahun 1993 : Kursus Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial selama 3 bulan di Bogor
Tahun 2002 : Kursus Bahasa Inggris di IALF Bali selama 4 Bulan
Tahun 2003 : Training Program on *Development of Arabic Teaching* di Leipzig
University dan *Development of Higher Education Management* di
Hamburg University Jerman selama 1 bulan
Tahun 2005 : Visiting Academic di Australian National University Canberra

Pengalaman Luar Negeri:

Tahun 2003 : Singapura
Tahun 2003 : Jerman
Tahun 2005 : Australia

Pengalaman Jabatan Fungsional

1989 -1990 : Dosen tidak tetap Universitas Muhammadiyah Malang

- 1989 – 2000 : Dosen tidak tetap IAIN Malang (sekarang UIN Malang)
 1989 – 2000 : Pengajar di Pesantren Mahasiswa Al-Firdaus Malang
 1990 – sekarang : Dosen tetap Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang
 1996 – sekarang : Dosen Program Pascasarjana UMM dan UM Sidoarjo

Pengalaman Jabatan Struktural

- 1989 – 1991 : Ketua Bidang Dokumentasi pada Pusat Dokumentasi dan Kajian al-Islam dan Kemuhammadiyah (PDKIM) UM Malang.
 1991 – 1998 : Pembantu Dekan III FAI UM Malang
 1999 – 2000 : Peneliti pada FKUB Jawa Timur
 1998 – 2000 : Pembantu Dekan II FAI UM Malang
 2004 – sekarang : Staf Ahli BPSDM UMM

Organisasi Profesi

- 2004 – sekarang: Direktur *Institute for Education Empowerment and Society* berkedudukan di Malang

Hasil Penelitian:

- Tahun 1995 : Apresiasi Masyarakat Terhadap Madrasah di Kecamatan Gondanglegi Kabupaten Malang (Biaya DPP-UMM)
 Tahun 1996 : Hubungan antara Sistem Keamiran, Doktrin dan Perilaku Beragama Warga LDII di Jawa Timur (Biaya DPP-UMM).
 Tahun 1997 : Profil 1000 Pesantren di Jawa Timur (Biaya Pemda I Jatim)
 Tahun 1988 : Implementasi Kurikulum PAI 1994 Antara Cita dan Fakta: Kasus di Empat SLTP/SLTA Umum di Kodya dan Kabupaten Malang (Biaya UMM-Depag)
 Tahun 1999 : Pemikiran dan Perilaku Beragama: Studi Hermeneutika atas Keberagaman Muhammadiyah dan LDII (Biaya DPP-UMM)
 Tahun 2000 : Hubungan Antar Elit di Muhammadiyah: Kerjasama, Kompetisi dan Konflik antara Elit Persyarikatan dengan Elit Amal Usaha (Biaya DPP-UMM)
 Tahun 2001 : Perilaku Politik Ormas Islam Pasca Orde Baru: Kasus Hubungan LDII-Golkar (Biaya Dirjen Dikti Dediknas)
 Tahun 2002 : Islam dan Pembentukan Masyarakat Madani: Pemikiran Partai Islam tentang Masyarakat Madani dan Upaya Implementasinya dalam Sistem Politik Indonesia (Biaya Dirjen Dikti Depdiknas)
 Tahun 2003 : Pemberdayaan Perempuan di Lingkungan Pesantren: Kasus Pesantren LDII Burengan Kediri Jawa Timur (Biaya Dirjen Dikti Depdiknas)
 Tahun 2004 : Fungsi Kontrol Pendidikan Agama di Sekolah terhadap Tindak Kekerasan Siswa di SMU Kota Malang (Biaya Dirjen Dikti Depdiknas)

Buku-Buku yang Diterbitkan.

- Tahun 1991 : Al-Islam I, Penerbit: Aditya Media Yogyakarta-UMM Press (ditulis bersama Tim yang beranggotakan Suyoto, Moh. Nurhakim, Mufid, Fathurrahman dan Abdul Madjid).
- Tahun 1992 : Muhammadiyah: Sejarah Pemikiran dan Amal Usaha, Penerbit: Tiara Wacana Yogyakarta (Editor bersama Tim).
- Tahun 1993 : Al-Islam II, Penerbit: Aditya Media Yogyakarta – UMM Press (ditulis bersama Tim)
- Tahun 1994 : Islam Pluralisme Budaya dan Politik, Penerbit: SI Press Yogyakarta (ditulis bersama Syamsul Arifin).
- Tahun 1988 : GKD: Paradigma, Strategi dan Langkah Pemberdayaan Ekonomi Pedesaan, Penerbit: Lembaga Studi Kewira Usahaan Bekerjasama dengan Penerbit Alumni Surabaya (Kontributor).
- Tahun 1998 : Agama dan Pembangunan, Penerbit: Pusat kajian strategi dan Kebijakan Surabaya (Kontributor).
- Tahun 1999 : membangun Masyarakat Madani Menuju Indonesia baru Millenium ke-3, Penerbit: PPS UMM – Aditya Media Yogyakarta (Kontributor).
- Tahun 1999 : Muhammadiyah dan Aktualisasi Misi Islam, Penerbit: UMM Press (Ditulis Bersama Tim).
- Tahun 2001 : Metodologi Penelitian Sosial-Agama, Penerbit: Remaja Rosda Karya Bandung (ditulis bersama Imam uprayogo).
- Tahun 2003 : Beyond Fundamentalisme, Penerbit Bayu Media (Kontributor)

Kegiatan Menulis Artikel (Jurnal, Majalah, Surat Kabar).

- Jurnal : Bestari (Jurnal Ilmiah Triwulan UMM), Salam (Jurnal Ilmiah PPS UMM), Ulumuddin (Jurnal Ilmiah FAI UMM), Tarbiyah (Jurnal Ilmiah STAIN Malang (UIN Malang))
- Majalah : MPA (Majalah Bulanan,Depag Jatim), Bina Sejahtera (Majalah Bulanan BKKBN), Suara Muhammadiyah (Majalah Tengah Bualanan Muhammadiyah), dan Amanah (Majalah Mingguan Populer)
- Surat Kabar : Surya (Harian Pagi terbit di Surabaya), Pelita (Harian Umum terbit di Jakarta), Surabaya Post (Harian Sore terbit di Surabaya) dan Bestari (Koran Kampus UMM)

Kegiatan Ilmiah Lain (2 tahun terakhir).

- Tahun 2003 : Pembahas tentang RUU Perkawinan yang diselenggarakan oleh DPR RI
- Tahun 2003 : Pemateri pada Pelatihan dan workshop Pemberdayaan Mutu Madrasah kerjasama Depag-UMM

- Tahun 2003 : Presentasi Hasil Penelitian Dasar Tahun 2002 tentang Masyarakat Madani di Depdiknas Jakarta
- Tahun 2003 : Pemateri pada Pelatihan IMM tentang teori-Teori Sosial Kontemporer di Batu
- Tahun 2003 : Nara Sumber tentang Prospek Manajemen Berbasis Madrasah yang diadakan oleh Direktorat Madrasah dan PAI Depag.
- Tahun 2003 : Pembicara tentang Beyond Fundamentalism di PSIF-UMM
- Tahun 2003-2004 : CEO Proyek Pemberdayaan Mutu Madrasah, kerjasama Depag RI - UMM
- Tahun 2004 : Pemateri pada Studi Kajian Interdisipliner tentang Pendidikan dan Problem reintegrasi Ilmu di PSIF-UMM.
- Tahun 2004 : Pembahas RUU Kerukunan Antar Umat Beragama di FKUB Malang.
- Tahun 2004 : Pembicara tentang Reorientasi Gerakan Muhammadiyah di Bidang Pendidikan pada Sarasehan Pra Mukhtar Muhammadiyah.
- Tahun 2005 : Pembicara pada Refleksi Akhir Program Pemberdayaan Madrasah kerjasama Depag – UMM.
- Tahun 2005 : Pembicara tentang Perkembangan Civil Society di Indonesia di Australian National University Canberra Australia.
- Tahun 2005 : Pembicara tentang Dinamika Perkembangan Islam di Indonesia di Kedutaan Besar Indonesia di Canberra Australia.