

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Kepemimpinan Spiritual Kepala Sekolah

##### 1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan makna dari kata *leadership* yang berasal dari kata *leader*. *Leader* adalah orang yang memimpin sedangkan pimpinan merupakan jabatannya.<sup>25</sup> Secara etimologi kepemimpinan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) berasal dari kata dasar “pimpin” yang jika mendapat awalan “me” menjadi “memimpin” yang berarti menuntun, menunjukkan jalan dan membimbing.<sup>26</sup>

Menurut Robbins kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan.<sup>27</sup> Indikator dari pengaruh dapat diperoleh secara formal, yaitu dengan menduduki suatu jabatan manajerial yang didudukinya dalam suatu organisasi. Hal ini selaras dengan yang dikemukakan oleh Asep Kurniawan mengutip dari McShane yang beranggapan bahwa kepemimpinan yaitu suatu kegiatan mempengaruhi orang lain kemudian pemimpin tersebut memberikan kesempatan mereka

---

<sup>25</sup> Junaid Bin Junaid, “Strategi Manajemen Komunikasi Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Dalam Memotivasi Kerja Bawahan Dengan Berlandaskan Pada Hadis Nabi Saw,” *Educational Leadership: Jurnal Manajemen Pendidikan* 2, no. 2 (2023): 263–76, <https://doi.org/10.24252/edu.v2i2.35476>.

<sup>26</sup> *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Daring*, “Pimpin,” diakses pada 5 Oktober 2025, melalui laman: <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/pimpin>

<sup>27</sup> Rahmi Aulia, Bambang Kurniawan, dan Muhamad Subhan, “Implementasi Manajemen Kepemimpinan Dalam Pencapaian Tujuan Organisasi,” *Journal of Student Research* 2, no. 1 (2024): 121–131, <https://doi.org/10.55606/jsr.v2i1.1908>.

untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.<sup>28</sup> Gibson juga menekankan bahwa pengaruh bukan sebuah paksaan dalam memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks kepemimpinan yang dikemukakan menambahkan unsur motivasi yang memperjelas bahwa upaya yang dilakukan pemimpin bukan bersifat paksaan. Senada dengan pendapat Soetopo dan Soemanto dalam Rusdiana, kepemimpinan pendidikan ialah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan pendidikan secara bebas dan sukarela.<sup>29</sup>

Menurut Law dan Glover yang dikutip oleh Rusdiana, karakteristik kepemimpinan pendidikan yang efektif antara lain: 1) Memberikan pengarahan, 2) Menciptakan inspirasi, 3) Membangun tim kerja, 4) Menjadi teladan/model, dan 5) Menciptakan penerimaan dikalangan personil. Selanjutnya kepemimpinan dalam organisasi lembaga pendidikan juga harus mampu menjalankan fungsi-fungsi manajemen sejak dalam perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan organisator (*controlling*) dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien.<sup>30</sup>

## 2. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala sekolah terdiri dari kata kepala dan sekolah. Kata kepala diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau suatu lembaga. Selanjutnya sekolah merupakan sebuah lembaga dimana menjadi

---

<sup>28</sup> Asep Kurniawan, "Pemimpin Dan Kepemimpinan Efektif (Kajian Pustaka)," *Prosiding Seminar Bisnis & Teknologi ISSN: 2407-6171*, 2014, 791–802.

<sup>29</sup> Rusdiana, "Organisasi Lembaga Pendidikan." hal. 121

<sup>30</sup> Rusdiana. hal.121

tempat menerima dan memberi pembelajaran. Kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai tenaga fungsional guru atau pemimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadinya interaksi antara guru yang memberi pembelajaran dan murid yang menerima pembelajaran.

Rusdiana mengemukakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah cara kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, peserta didik, atau orang tua peserta didik dan pihak terkait untuk bekerja atau berperan guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Tugas kepala sekolah sebagai pemimpin adalah membantu para guru mengembangkan kesanggupan mereka secara maksimal dan menciptakan suasana hidup, sekolah yang sehat dan mendorong para guru, pegawai tata usaha, dan orang tua murid mempersatukan kehendak, pikiran dan tindakan dalam kegiatan kerja sama yang efektif bagi tercapainya tujuan sekolah.<sup>31</sup>

Aswarni Sujud, Moh. Saleh dan Tantang M. Amirin dalam bukunya administrasi pendidikan menyebutkan bahwa fungsi kepala sekolah adalah sebagai berikut:

- a. Perumusan tujuan kerja dan pembuatan kebijaksanaan sekolah.
- b. Pengaturan tata kerja sekolah yang mencakup mengatur pembagian tugas dan wewenang, mengatur tugas pelaksana, menyelenggarakan kegiatan.

---

<sup>31</sup> A Rusdiana, "Buku Daras Manajemen Perkantoran," 2021, 366.

- c. Pensevaluasi kegiatan sekolah, meliputi: mengatur kegiatan, mengarahkan pelaksanaan, mengevaluasi pelaksanaan kegiatan, membimbing dan meningkatkan kemampuan pelaksanaan.<sup>32</sup>

### 3. Model Kepemimpinan Spiritual

Istilah “*spiritual*” berasal dari bahasa Inggris yang berasal dari kata dasar “*spirit*” yang memiliki makna jiwa, arwah/roh, *soul*, semangat, moral, dan tujuan yang hakiki.<sup>33</sup> Sedangkan dalam Bahasa Arab, istilah spiritual terkait dengan ruhani dan ma’awi dari segala sesuatu. Makna inti dari kata spirit kata jadiannya seperti spiritual dan spiritualitas (*spirituality*) adalah bermuara kepada yang hakiki, keabadian dan ruh, bukan yang sifatnya sementara dan tiruan. Dalam perspektif Islam dimensi spiritualitas senantiasa berkaitan langsung dengan realitas Tuhan yang Maha Esa. Spiritualitas bukan sesuatu yang baru bagi manusia, karena merupakan inti (*core*) kemanusiaan itu sendiri.

Perilaku manusia merupakan sebuah produk tarik menarik antara dimensi spiritual dan material atau dimensi ruhaniyah dan jasmaniah. Dorongan spiritual senantiasa membuat kemungkinan membawa dimensi material manusia kedalam dimensi spiritualnya (*Ruh, Keilahiah*). Caranya adalah dengan memahami dan menginternalisasi sifat-sifat-Nya, menjalani kehidupan sesuai dengan petunjuk-Nya dan meneladani Rasulullah utusan-Nya. Tujuannya adalah memperoleh Ridho-Nya, menjadi sahabat Allah atau

---

<sup>32</sup> Aswari Sujud, Moh. Saleh, dan Tatang M. Amirin, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2001), hal. 81.

<sup>33</sup> Hornby, A. S., Wehmeier, S., & Ashby, M. (2000). *Oxford Advanced Learner’s Dictionary: Oxford University Press. New York City, US A.*

kekasih Allah. Sehingga membentuk manusia yang keberadaannya dapat membawa kegembiraan bagi manusia-manusia lainnya.

Senada dengan Tobroni yang mengemukakan bahwa konsep kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang membawa dimensi keduniaan kepada dimensi spiritual (*keilahian*), yang mana Tuhan adalah pemimpin sejati yang mengilhami, mempengaruhi, melayani dan menggerakkan hati nurani hamba-Nya dengan cara yang sangat bijaksana melalui pendekatan etis dan keteladanan. Oleh karena itu kepemimpinan spiritual dapat disebut sebagai pemimpin yang berdasarkan etika religius. 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.<sup>34</sup> Kepemimpinan spiritual memiliki ciri-ciri dan nilai-nilai spiritual yang selanjutnya akan diimplementasikan dan dikembangkan dalam diri dalam bentuk etika. Barangkali, kepemimpinan spiritual identik dengan kepemimpinan profetik, meminjam istilahnya kuntowijoyo, yaitu kepemimpinan yang mengemban visi dan misi suci sebagai sebuah panggilan kedalaman religius (ketuhanan) mengandung tiga komponen: humanisasi, liberasi, dan transendensi atau pencerahan, pembebasan dan spiritualisasi.

Sejalan dengan hal tersebut Allah SWT berfirman dalam QS. Al-Ahzab (33:21):

---

<sup>34</sup> Tobroni, *The Spiritual Leadership "pengefektifan Organisasi Noble Industry Melalui Prinsip-prinsip Spiitual Etis"*, Universitas Muhammadiyah Malang, 2023, hal.5

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ  
كَثِيرًا

Artinya: “Sungguh pada diri Rasulullah benar-benar ada suri tauladan yang baik bagimu, (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat serta banyak mengingat Allah”.

Pada ayat tersebut Allah SWT. menjelaskan, kepemimpinan spiritual telah dicontohkan dengan sempurna oleh Nabi Muhammad SAW. yang artinya kepemimpinan sejati dalam kepemimpinan selanjutnya. Dengan integritasnya yang luar biasa dan mendapatkan gelar *al-amin* (terpercaya), mampu mengembangkan kepemimpinan yang ideal dan paling sukses dalam peradaban sejarah umat manusia. Artinya, kepemimpinan spiritual diyakini sebagai solusi terhadap krisis kepemimpinan saat ini. Rasulullah SAW. memimpin dengan etika religius yang mampu membentuk katakter, integritas, dan keteladanan yang luar biasa. Ia bukan seorang pemimpin yang memimpin karena pangkat, kedudukan, jabatan, kekuasaan dan kekayaan.

Selain itu model kepemimpinan spiritual ini juga terinspirasi oleh gagasan Louis W. Fry yang menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual yaitu kepemimpinan yang memiliki nilai, sikap, dan perilaku yang diperlukan pemimpin yang secara secara intrinsik dapat memotivasi diri sendiri dan orang lain, sehingga mereka mempunyai rasa keperluan untuk terus hidup (*survival*) secara spiritual melalui “*Calling*” yaitu dorongan dalaman pekerja bahwa hidup ini memiliki makna, tujuan, dan mampu membuat perubahan, dan “*membership*” yaitu pengikut memiliki rasa keanggotaan disebabkan pekerja merasa dimengerti dan dihargai melalui keprihatinan dan penghargaan dan keanggotaan sosial.

Menurut Tobroni model kepemimpinan spiritual dapat dikategorikan dalam dua kategori yaitu kepemimpinan spiritual substantif dan kepemimpinan spiritual instrumental.

a. Kepemimpinan spiritual substantif

Kepemimpinan spiritual substantif adalah kepemimpinan spiritual yang lahir dari penghayatan spiritual sang pemimpin dan kedekatan pemimpin dengan realitas ilahi dan dunia ruh. Model kepemimpinan spiritualnya muncul dengan sendirinya dan menyatu (*built in*) dalam kepribadian dan perilaku kesehariannya dan karena itu bersifat tetap. Weber menyebut tindakan kepemimpinan spiritual substansif ini sebagai tindakan rasionalitas yang berorientasi pada nilai-nilai yang diyakini kebenarannya secara absolut. Puncak pengalaman spiritual sebagai hasil dari pengumpulan mengintegrasikan dan memaksimalkan seluruh potensi kecerdasan inilah yang menjadikan pemimpin spiritual substantif bertindak dan berorientasi berdasarkan nilai-nilai etis religius yang bersumber dari nilai-nilai ketuhanan yang hadir dalam dirinya dan perasaan damai dalam hati atau dengan manusia seluruhnya. Kepemimpinan spiritual substantif juga berupaya mengembangkan organisasi yang dipimpinnya terasa mudah, banyak yang membantu dan tidak mengalami hambatan yang berarti.

b. Kepemimpinan spiritual Instrumental

Kepemimpinan spiritual instrumental yaitu kepemimpinan spiritual yang dipelajari dan kemudian dijadikan gaya atau model kepemimpinannya. Gaya spiritual dalam kepemimpinannya muncul

karena tuntutan eksternal dan menjadi alat atau media untuk mengefektifkan perilaku kepemimpinannya. Kepemimpinan spiritual instrumental bersifat tidak abadi dan sekiranya konteks kepemimpinannya berubah, maka model kepemimpinannya bisa jadi berubah pula. Kepemimpinan spiritual instrumental bisa juga muncul sebagai salah satu cara untuk mengatasi permasalahan, baik permasalahan internal sang pemimpin itu sendiri maupun permasalahan eksternal. Kepemimpinan spiritual instrumental bukan berarti hanya menjadikan spiritualitas sebagai alat atau instrumen semata-mata tanpa adanya penghayatan dan keyakinan akan nilai-nilai spiritual sebagai kebenaran, melainkan gaya ini pada awalnya dipilih secara sadar dan dengan rasionalitas yang tinggi sebagai cara yang paling efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yaitu kepemimpinan yang efektif.

#### **4. Karakteristik Kepemimpinan Spiritual**

Karakteristik adalah sifat atau ciri khas yang membedakan sesuatu dari yang lain, termasuk sifat kepribadian, nilai-nilai, keterampilan, sikap, dan bakat. Menurut Moh. Uzer Usman karakteristik adalah mengacu kepada karakter dan gaya hidup seseorang serta nilai-nilai yang berkembang secara teratur sehingga tingkah laku menjadi lebih konsisten dan mudah diperhatikan.<sup>35</sup> Selaras dengan hal tersebut Wayn mengungkapkan bahwa karakteristik diperoleh dari nilai-nilai atau pandangan seseorang yang diwujudkan ke dalam bentuk tingkah laku.

---

<sup>35</sup> Hani Hanifah, Susi Susanti, and Aris Setiawan Adji, "Perilaku Dan Karakteristik," *Jurnal Manazhim* 2, no. 1 (2020): 107.

Karakteristik kepemimpinan adalah kumpulan sifat dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menjadi seseorang pemimpin yang efektif. Karakteristik kepemimpinan meliputi berbagai aspek, seperti kepibadian, keterampilan, dan nilai-nilai yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Karakteristik pemimpin dapat dimaknai sebagai ciri-ciri atau sifat yang dimiliki oleh setiap pemimpin dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya. Menurut Hakiem ada empat karakteristik atau syarat pokok yang mutlak harus dimiliki oleh seorang pemimpin:

- a. Pemimpin harus peka terhadap lingkungannya, harus mendengarkan saran-saran dan nasehat dari orang-orang di sekitarnya.
- b. Pemimpin harus menjadi teladan dalam lingkungannya.
- c. Pemimpin harus bersikap dan bersifat setia kepada janjinya, kepada organisasinya.
- d. Pemimpin harus mampu mengambil keputusan, harus pandai, cakap dan berani setelah semua faktor yang relevan diperhitungkan.<sup>36</sup>

Kepemimpinan yang berbasis spiritualitas di sebuah lembaga pendidikan ialah bukan hanya tentang sebuah kecerdasan dan keterampilan seorang pemimpin dalam memimpin orang lain atau bawahannya tetapi juga menjunjung tinggi nilai-nilai tentang kebenaran, kejujuran, integritas, kredibilitas, kebijaksanaan, belas kasih yang bisa membantu dirinya sendiri dan juga orang lain untuk membentuk akhlak dan moral. Kepemimpinan spiritual disini bukan berarti kepemimpinan yang menggunakan kekuatan atau

---

<sup>36</sup> Tiara Widya Antikasari Iskandar Kato, Wa Ode Nur Ainun et al., *Manajemen Perilaku Organisasi Modern*, 2021, hal 103.

ilmu gaib melainkan kepemimpinan dengan menggunakan kecerdasan spiritualnya seperti rohani, jiwa, dan hati nuraninya dalam kegiatan kepemimpinannya. Kepemimpinan spiritual juga tidak berarti kepemimpinan yang anti intelektual, bukan hanya sangat rasional, melainkan justru menjernihkan rasionalitas dengan bimbingan hati nuraninya.

Selanjutnya kepemimpinan spiritual adalah semacam kumpulan sebuah nilai-nilai sikap, dan perilaku seseorang yang diperlukan dan digunakan untuk mempengaruhi maupun memotivasi diri sendiri dan juga orang lain untuk mencapai sebuah tujuan yang telah ditentukan, kepemimpinan spiritual akan memunculkan beberapa sifat seperti kejujuran, sikap seperti saling menghargai, menghormati, dan membantu satu sama lain bahkan kepemimpinan spiritual memiliki perilaku yang berbeda dengan kepemimpinan yang lainnya karena kepemimpinan dalam hal ini bukanlah hanya dipandang sebagai sebuah urusan yang terkait dengan sesama manusia atau bisnis untuk mencari uang dan keuntungan, melainkan juga terkait dengan urusan kepada Tuhannya.

Menurut Louwis W. Fry indikator model kepemimpinan spiritual ada lima, diantaranya yaitu:

- a. *Vision* adalah motivasi untuk sebuah perubahan dalam mencapai tujuan yang diinginkan, memiliki sebanyak tiga fungsi penting yang pertama adalah dengan memperjelas arah umum dari perubahan tersebut, yang kedua adalah dengan menyederhanakan ratusan atau ribuan keputusan yang lebih rinci, yang terakhir adalah membantu lebih cepat dan efisien

dalam mengkoordinasikan tindakan atau pendapat seseorang yang berbeda sehingga tujuan sebuah organisasi dapat tercapai. Adapun karakteristiknya sebagai berikut: memiliki daya tarik yang luas kepada pemangku kepentingan, menentukan tujuan dan perjalanan, mencerminkan nilai-nilai tinggi, mendorong harapan/iman, dan menetapkan standar keunggulan.

- b. *Hope/faith* adalah sebuah harapan atau sebuah keyakinan yang digunakan untuk meyakini setiap individu dalam proses mencapai tujuan, visi dan misi sebuah organisasi yang dipimpin. Adapun karakteristiknya sebagai berikut: memiliki ketahanan, ketekunan, melakukan apa yang diperlukan, target yang menantang, harapan akan imbalan/kemenangan dan keunggulan.
- c. *Altruistic Love* adalah kepemimpinan yang mengedepankan nilai-nilai seperti integritas dan kejujuran, kepercayaan dan kesetiaan, rendah hati, keberanian, kesabaran, lemah lembut, ketahanan, kebaikan, empati dan belas kasihan, pengampunan, penerimaan dan syukur, kecermelangan dan menyenangkan, menyediakan asas bagi budaya organisasi dan sistem etika yang penting untuk kepemimpinan spiritual. Adapun karakteristiknya sebagai berikut: kepercayaan/kesetiaan, pengampunan/penerimaan/rasa syukur, integritas, kejujuran, keberanian, kerendahan hati, kebaikan, belas kasih, kesabaran/kelembutan/ketahanan, dan kemenangan/hiburan.
- d. *Meaning/Calling* adalah sebuah pembuktian bahwa anggota organisasi percaya terhadap pekerjaan yang mereka lakukan adalah penting, berarti, dan bermakna bagi mereka dan juga itu membuat perbedaan dalam kehidupan masyarakat lainnya.

- e. *Membership* adalah partisipasi, keikutsertaan secara langsung dalam lembaga akan membuat para anggota organisasi merasa dihargai atas segala pekerjaan yang telah mereka lakukan.<sup>37</sup>

Menurut Tobroni, seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan spiritual adalah seorang pemimpin yang memiliki karakteristik berbasis etika religius. Etika religius dalam perspektif islam meliputi tiga dimensi:

- a. Sikap etis Tuhan terhadap makhluknya, meliputi: 1) Sifat mencipta (Al-Khaliq), 2) Sifat Maha memelihara (Al-Muhaimin) dan Maha pemelihara (Al-Muqit), 3) Sifat Maha pemberi petunjuk (Al-Hadi), 4) Sifat Maha Adil (Al'adl).
- b. Sikap etis manusia terhadap Tuhan, meliputi: 1) Iman, 2) Islam, 3) Taqwa, 4) Ikhlas, 5) Tawakkal, 6) Syukur, 7) Sabar, 8) Tubat, 9) Dzikir.
- c. Sikap etis manusia terhadap sesama, meliputi 3 aspek:
  - 1) Berkaitan dengan sifat-sifat pribadi: *Shiddiq (Commitment)*, Amanah (*Trust*), *Fathanah (Cerdas)*, *Khalifah (Mandatory)*, *Mujtahid (Innovator)* dan *Mujahid (Fighter)*, *Istiqomah*, *Iffah (Gallant)*, *Sahiyun (Dermawan)*, *Adl (Fair)*.
  - 2) Berkaitan dengan sikap terhadap sesama manusia, meliputi: *Silaturrahmi (Empathy Reletionship)*, *Ukhuwah (Brotherhood)*, *Musawah (Egalitarianism)*, *Tawadlu' (Rendah hati)*, *Husn-u'zhan (Positive thinking, respect for each other)*.

---

<sup>37</sup> Louis W Fry, *Toward a Theory of Spiritual Leadership*, (Grenwich: Elsevier, 2013), 369.

- 3) Berkaitan dengan aktivitas berkarya kepemimpinan, meliputi: *Tabligh (openly)*, *Ruh-u'l-jihad* (semangat juang), kerja sebagai ibadah dan *ahsanu 'amala*, *Uswah hasanah*, *Musyarakah (collaboration, teamwork)* dan *Ta'awun (partnership)*, *Al-wafa' (Reliable)*.<sup>38</sup>

## 5. Kepemimpinan Spiritual di antara Model Kepemimpinan Lainnya.

Pada dasarnya kepemimpinan itu tidak ditentukan oleh pangkat, jabatan dan kedudukan seseorang. Kepemimpinan muncul bukan dari kondisi eksternal dari keindahan seseorang (*other beauty of human being*), melainkan dari keindahan jiwanya (*inner beauty of spiritual human being*). Kepemimpinan muncul dari sebuah proses panjang dan sebuah keputusan untuk menjadi pemimpin. Ketika seseorang menemukan keyakinan dasar (*core belief*) dan nilai-nilai dasar (*core values*) yang dijadikan pegangan hidupnya, ketika seseorang menetapkan visi dan misi hidupnya, ketika seseorang merasa damai dalam dirinya (*inner peace*), memiliki karakter yang kokoh (integritas), ketika ucapan dan tindakannya mampu memberikan pengaruh kepada orang lain secara suka rela, ketika keberadaannya mendorong perubahan dalam organisasinya, pada saat itulah seseorang menjadi pemimpin sesungguhnya.<sup>39</sup>

Terdapat dua model kepemimpinan apabila dilihat dari sumber tindakan kepemimpinan yaitu kepemimpinan konvensional dan kepemimpinan spiritual. Kepemimpinan konvensional adalah kepemimpinan

---

<sup>38</sup> Tobroni, *The Spiritual Leadership "Pengefektifan Organisasi Noble Industry Melalui Prinsip-prinsip Spiritual Etis"*, (Malang: Penerbit UMM, 2023), hal. 39-82.

<sup>39</sup> Tobroni, ha. 29-30

yang lazim diterapkan dalam berbagai lembaga formal dan sebagaimana dikemukakan literatur-literatur ilmiah selama ini. Kepemimpinan konvensional menggunakan paradigma positivistik atau paradigma ilmiah dalam perilaku kepemimpinannya. Blanchard mengemukakan bahwa kepemimpinan sejati adalah kepemimpinan yang muncul dari dalam diri keluar untuk melayani mereka yang dipimpinnya (*leadership from inside out*), kepemimpinan konvensional sebaliknya, muncul dari luar ke dalam (*leadership from outside in*) lewat penghormatan dan pujian (*honor and praise*).<sup>40</sup>

Dalam penelitian ini, meminjam pendapat Tobroni yang mengemukakan model-model kepemimpinan berdasarkan perspektif etis dan motivasi perilaku kepemimpinan, yaitu kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional atau kepemimpinan altruistik, dan kepemimpinan spiritual. Untuk memudahkan pemahaman tentang perbedaan pola kepemimpinan spiritual dengan model kepemimpinan lainnya dikemukakan tabel berikut:

---

<sup>40</sup> Haqiqi Rafsanjan, "Kepemimpinan Spiritual (Spiritual Leadership)," *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah* 2, no. 1 (2017).

Tabel 2.1

## Kepemimpinan Spiritual di antara Model Kepemimpinan Lainnya

| Uraian                            | Kepemimpinan Transaksional   | Kepemimpinan Transformasional   | Kepemimpinan Spiritual   |
|-----------------------------------|--|---|--|
| Hakekat kepemimpinan              | Fasilitas, kepercayaan manusia (bawahan)   | Amanat dari sesama manusia  | Ujian, amanat dari Tuhan dan manusia   |
| Fungsi kepemimpinan               | Untuk membesarkan diri dan kelompoknya atas biaya orang lain melalui kekuasaan.    | Untuk memberdayakan pengikut dengan kekuasaan keahlian dan keteladanan.       | Untuk memberdayakan dan mencerahkan iman dan hati nurani pengikut melalui jihad (pengorbanan) dan amal shaleh (altruistik) |
| Etos kepemimpinan                 | Mendedikasikan usahanya kepada manusia untuk memperoleh imbalan/posisi yang lebih. | Mendedikasikan usahanya kepada sesama untuk kehidupan bersama yang lebih baik | Mendedikasikan usahanya kepada Allah dan sesama manusia (ibadah) tanpa pamrih apapun                                       |
| Sasaran tindakan kepemimpinan     | Pikiran dan tindakan yang kasat mata   | Pikiran dan hati nurani   | Spiritualitas dan hati nurani  |
| Pendekatan kepemimpinan           | Posisi dan kekuasaan   | Kekuasaan, keahlian dan keteladanan   | Hati nurani dan keteladanan  |
| Dalam mempengaruhi yang di pimpin | Kekuasaan, perintah, uang, sistem, mengembangkan interes, transaksional            | Kekuasaan keahlian dan kekuasaan referensi                                    | Keteladanan, mengilhami, membangkitkan, memberdayakan, memanusikan.  |
| Cara mempengaruhi                 | Menaklukkan jiwa dan membangun kewibawaan melalui kekuasaan                        | Menenangkan jiwa dan membangun charisma                                       | Menenangkan jiwa, membangkitkan iman.  |
| Target kepemimpinan               | Membangun jaringan kekuasaan   | Membangun kebersamaan   | Membangun kasih, menebar kebijakan dan penyalur rahmat Tuhan.  |

## **B. Budaya Religius**

### **1. Pengertian Budaya Religius**

Dalam kamus besar bahasa Indonesia, budaya (*Cultural*) diartikan sebagai: fikiran, adat istiadat, sesuatu yang sudah berkembang, sesuatu kebiasaan yang sulit dirubah.<sup>41</sup> E.B Tylor yang mengemukakan bahwa budaya adalah suatu keseluruhan kompleks yang meliputi pengetahuan, kepercayaan, kesenian, moral, keilmuan, hukum, adat istiadat dan kemampuan yang lain serta kebiasaan yang terdapat dalam pemikiran manusia sebagai anggota masyarakat.<sup>42</sup> Dapat disimpulkan bahwa budaya merupakan cara memandang dunia yang diterima oleh sekelompok orang. Terdiri dari cara berfikir, berperilaku, bertindak sesuai nilai-nilai yang disajikan baik secara fisik maupun konseptual agar mendapatkan nilai-nilai yang tahan lama.

Budaya harus melalui proses internalisasi yaitu menumbuhkan atau membentuk suatu nilai dalam diri sendiri. Koentjaraningrat menyebutkan unsur-unsur universal dari kebudayaan adalah 1) sistem religi dan upacara keagamaan, 2) sistem dan organisasi kemasyarakatan, 3) sistem pengetahuan, 4) bahasa, 5) kesenian, 6) sistem mata pencaharian hidup, dan 7) sistem teknologi dan peralatan. Budaya itu paling sedikit mempunyai tiga wujud, yaitu kebudayaan sebagai 1) suatu kompleks ide-ide, gagasan nilai-nilai, norma-norma, peraturan dan sebagainya, 2) suatu kompleks aktivitas kelakuan dari manusia dalam masyarakat, dan 3) sebagai benda-benda karya manusia.

---

<sup>41</sup> Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Jakarta: Balai Pustaka, 1991), hal. 194.

<sup>42</sup> E.B Taylor, Ilmu Budaya Dasar (Jakarta: Rineka Cipta, 2004).hal.18

Menurut Sutarto budaya religius adalah totalitas pola kehidupan manusia dalam masyarakat yang lahir dan ditransmisikan bersama dari pemikiran, perbuatan dan pembiasaan yang dilandasi dengan rasa keyakinan dan keimanan kepada Tuhan, sehingga seluruh pemikiran dan perbuatannya selalu berlandaskan keimanan dan akan membentuk akhlak mulia yang terpancar dalam pribadi dan perilakunya. Dengan demikian, yang dimaksud dengan budaya religius di sekolah adalah totalitas pola kehidupan personil sekolah yang lahir dan ditransmisikan bersama, mulai dari kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, dan stakeholders, yang dilandasi oleh keimanan kepada Tuhan, sehingga pemikiran, perbuatan dan pembiasaan personil sekolah akan selalu berlandaskan pada keimanan dan terpancar pada pribadi dan perilaku sehari-hari.<sup>43</sup>

## 2. Model Budaya Religius

Proses pembentukan budaya religius sangat dipengaruhi oleh situasi dan kondisi tempat yang akan diterapkan beserta penerapan nilai-nilai yang mendasarinya. Dalam proses pembentukan budaya religius terdapat model-model yang akan diterapkan di tempat tersebut, seperti:<sup>44</sup>

### a. Model struktural

Pembentukan budaya religius dengan model struktural yaitu mengacu pada timbulnya budaya religius yang didorong dengan adanya peraturan-peraturan, pembentukan kesan baik yang datang dari luar atas

---

<sup>43</sup> Sutarto, "Membangun Budaya Religius Di Sekolah: Suatu Kajian Terhadap Konsep, Pola, Model, Pendekatan, Metode, Strategi Dan Problematika," *Jurnal Pendidikan Dan Konseling* 4, no. 3 (2022):58.

<sup>44</sup> Muhaimin, *Paradigma Pendidikan Islam*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2008), hlm.306

kepemimpinan atau kebijakan suatu lembaga pendidikan atau organisasi. Model ini biasanya bersifat “*top-down*”, yakni kegiatan keagamaan yang dibuat atas prakarsa atau instruksi dari pimpinan atasan.

b. Model formal

Pembentukan budaya religius dengan model ini adalah pembentukan budaya religius yang didasari atas pemahaman bahwa pendidikan agama (akhirat) lebih penting dari urusan keduniaan. Sehingga pendidikan agama dihadapkan dengan pendidikan non keagamaan, pendidikan agama dengan pendidikan umum (*sains*). Sehingga terjadi pemisahan ilmu, karena model ini lebih mementingkan pendidikan agama atau ilmu-ilmu keagamaan tanpa memerlukan pendidikan umum (*sains*). Dengan kata lain model ini bisa disebut dikotomi ilmu.

c. Model mekanik

Budaya religius berdasarkan model mekanik berlandaskan pada perspektif bahwasannya kehidupan terdiri dari berbagai aspek. Pendidikan dianggap sebagai penanaman dan pengembangan aspek-aspek kehidupan tersebut. Model ini mengasumsikan berdasarkan mesin yang memiliki berbagai komponen yang masing-masing bergerak menjalankan fungsinya sendiri-sendiri. Model ini berdampak pada pengembangan pendidikan agama yang lebih menonjolkan fungsi moral dan spiritual tanpa menonjolkan dimensi kognitif dan psikomotorik.

d. Model organik

Model organik yaitu timbulnya budaya religius yang didorong oleh perspektif bahwa pendidikan agama adalah suatu sistem yang berusaha

mengembangkan semangat hidup agamis yang diaplikasikan dalam sikap hidup yang religius. Model ini dibangun dari nilai-nilai yang terkandung dalam AlQur'an dan as-Sunnah sebagai sumber pokok, namun tetap memposisikan nilai-nilai insani yang tetap berhubungan dengan nilai-nilai Illahi.

### **3. Proses Terbentuknya Budaya Religius Sekolah**

Secara umum budaya dapat terbentuk secara *prescriptive* dan dapat juga secara terprogram sebagai *learning process* atau solusi terhadap suatu masalah. Adapun macamnya sebagai berikut:

- a. Pola pelakonan adalah pembentukan atau terbentuknya budaya religius sekolah melalui penurutan, peniruan, penganutan dan penataan suatu skenario (tradisi, perintah) dari atas atau dari luar pelaku budaya yang bersangkutan.
- b. Pola peragaan adalah pembentukan budaya secara terprogram melalui *learning proses*. Pola ini bermula dari dalam diri pelaku budaya, dan suara kebenaran, keyakinan, anggapan dasar atau dasar yang dipegang teguh sebagai pendirian, dan diaktualisasikan menjadi kenyataan melalui sikap dan perilaku. Kebenaran itu diperoleh melalui pengalaman atau pengkajian *trial and error* dan pembuktiannya adalah peragaan pendiriannya tersebut.

Dalam Asmaun Sahlan, Tasfir mengungkapkan bahwa strategi yang dapat dilakukan oleh para praktisi pendidikan untuk membentuk budaya religius sekolah, diantaranya melalui:

- a. Memberikan contoh (teladan).
- b. Membiasakan hal-hal baik.
- c. Menegakkan disiplin.
- d. Memberikan motivasi dan dorongan.
- e. Memeberikan hadiah terutama psikologis.
- f. Menghukum (mungkin dalam rangka kedisiplinan).
- g. Penciptaan suasana religius yang berpengaruh bagi pertumbuhan anak.<sup>45</sup>

Selanjutnya strategi dalam mewujudkan budaya religius dalam Asmaun sahlam menurut Koentjaningrat tentang wujud kebudayaan, meniscayakan upaya pengembangan dalam tiga tataran, yaitu tataran nilai yang dianut, tataran praktik keseharian, dan tataran simbol-simbol budaya.

- a. Tataran nilai yang dianut: perlu dirumuskan secara bersama nilai-nilai agama yang disepakati dan perlu dikembangkan disekolah, untuk selanjutnya membangun komitmen dan loyalitas bersama di antara semua warga sekolah terhadap nilai yang telah disepakati. Sebagaimana yang dikemukakan Hilman dan Silva bahwa terdapat tiga langkah untuk mewujudkan budaya, yaitu: *Commitment*, *competence*, dan *consistency*, sedangkan nilai-nilai yang disepakati tersebut bersifat vertikal dan dan horizontal. Vertikal berwujud hubungan manusia atau warga sekolah dengan Allah dan yang horizontal berwujud hubungan manusia sengan warga sekolah dengan sesamanya dan hubungan mereka dengan alam sekitar.

---

<sup>45</sup> Asmaun Sahlan, Mewujudkan Budaya Religius di Sekolah (Upaya mengembangkan PAI dari Teori ke Aksi), (Malang: UIN MALIKI PRESS, 2010), hal.82

- b. Tataran praktik keseharian: nilai-nilai keagamaan yang telah disepakati tersebut diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku keseharian oleh semua warga sekolah. Proses pengembangan tersebut dilakukan melalui tiga tahap, yaitu: *pertama*, sosialisasi nilai-nilai agama yang disepakati sebagai sikap dan perilaku ideal yang ingin dicapai pada masa mendatang di sekolah. *Kedua*, penetapan *action plan* mingguan atau bahkan bulanan sebagai tahapan dan langkah sistematis yang akan dilakukan oleh semua pihak di sekolah dalam mewujudkan nilai-nilai agama yang disepakati sebagai sikap dan perilaku ideal yang ingin dicapai pada masa mendatang di sekolah. *Ketiga*, pemberian penghargaan terhadap prestasi warga sekolah, seperti guru, tenaga kependidikan dan peserta didik sebagai usaha pembiasaan (*habit formation*) yang menjunjung sikap dan perilaku yang komitmen dan loyal terhadap ajaran dan nilai-nilai agama yang disepakati. Penghargaan tidak selalu berarti (ekonomik), melainkan juga dalam arti sosial, kultural, psikologik ataupun lainnya.
- c. Tataran simbol-simbol budaya: pengembangan yang perlu dilakukan adalah mengganti simbol-simbol budaya yang kurang sejalan dengan ajaran dan nilai-nilai agama dengan simbol-simbol dapat dilakukan dengan mengubah berpakaian dengan prinsip menutup aurat, pemasangan hasil karya peserta didik, foto-foto dan *motto* yang mengandung pesan-pesan dan nilai-nilai keagamaan dan lainnya.

Strategi untuk membudayakan nilai-nilai religius di lembaga pendidikan dapat dilakukan melalui:<sup>46</sup>

- a. *Power strategy*, yakni strategi pembudayaan agama di lembaga pendidikan dengan cara menggunakan kekuasaan atau melalui *people's power*, dalam hal ini peran kepala lembaga pendidikan dengan segala kekuasaannya sangat dominan dalam melakukan perubahan.
- b. *Persuasive strategy*, yang dijalankan lewat pembentukan opini dan pandangan masyarakat atau warga lembaga pendidikan.
- c. *Normative re educative*. Norma adalah aturan yang berlaku di masyarakat. norma termasyarakatkan lewat pendidikan norma digandengkan dengan pendidikan ulang untuk menanamkan dan mengganti paradigma berpikir masyarakat lembaga yang lama dengan yang baru.

Pada strategi pertama tersebut dikembangkan melalui pendekatan perintah dan larangan atau *reward and punishment*. Sedangkan pada strategi kedua dan ketiga tersebut dikembangkan melalui pembiasaan, keteladanan, dan pendekatan persuasif atau mengajak kepada warganya dengan cara yang halus, dengan memberikan alasan dan prospek baik yang bisa meyakinkan mereka. Sifat kegiatannya bisa berupa aksi positif dan reaksi positif. Bisa pula berupa proaksi, yakni membuat aksi atas inisiatif sendiri, jenis dan arah ditentukan sendiri, tetapi membaca munculnya aksi-aksi agar dapat ikut memberi warna dan arah pada perkembangan. Bisa pula berupa antipasti,

---

<sup>46</sup> Asmaun Sahlan, 2010, *Mewujudkan Budaya Religi di Sekolah Upaya mengembangkan PAI dari Teori ke Aksi*, UIN-Maliki Press, hal.85-86

yakni tindakan aktif menciptakan situasi dan kondisi ideal agar tercapai tujuan idealnya.