

**PARADOKS
KEPEMIMPINAN
PENDIDIKAN:
INTEGRASI NILAI PANCASILA DAN KINERJA ORGANISASI**

Dr. Yusaini, S.Pd., M.Pd

**BANDAR PUBLISHING
2026**

Paradoks Kepemimpinan Pendidikan: Integrasi Nilai Pancasila dan Kinerja Organisasi

Penulis:

Dr. Yusaini, S. Pd., M.Pd

Editor:

Mukhlisuddin Ilyas

Desain Cover & Isi:

Bandar Creative

ISBN: 978-623-449-698-7

Diterbitkan Oleh:

Bandar Publishing

Lamgugob, Syiah Kuala Kota Banda Aceh,

E-mail: bandar.publishing@gmail.com

www.bandarpublishing.com

Dicetak oleh:

Percetakan Bandar di Lamgugob Banda Aceh

(Isi di luar tanggung jawab percetakan)

Cetakan Pertama, Mei 2026

Ukuran : 14,5 x 20,5 cm | Halaman : ix + 281 hlm.

SANKSI PELANGGARAN PASAL 113

Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

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

Pengantar **PENULIS**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji Syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat dan karunianya atas umur Panjang, sehat badan dan berkesempatan untuk menyelesaikan penulisan buku referensi ini yang berjudul **Paradoks Kepemimpinan Pendidikan: Integrasi Nilai Pancasila dan Kinerja Organisasi**. Penulis mengucapkan pengakuan yang tulus bahwa tanpa izin dan kehendak Allah buku ini tidak dapat diselesaikan sebagaimana yang dicita-citakan penulis. Oleh karena itu, penulis juga menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan berkontribusi terhadap penyelesaian buku referensi ini. Terimakasih kepada almarhum



Ayahan M. Nur, B dan Ibunda Nurhayati yang telah memberikan arahan dan bimbingan untuk dapat mengikuti proses perjalanan kehidupan bersama pendidikan, yang selalu diingatkan semasa beliau masih hidup. Terimakasih kepada istri tersayang Walimah, S.Pd dan anak-anak tercinta, yang selalu mendampingi hidup, pemberi semangat dalam keadaan sulit, senang dan Bahagia. Terimakasih kepada saudara, dan sanak family yang selalu memberikan dukungan untuk berhasil dalam semua program dan target penulis yang dicita-citakan.

Buku Kepemimpinan dan Pendidikan ini disusun dengan tujuan memberikan gagasan konsep dan pandangan tentang bagaimana idealnya pemimpin mengimplementasikan satu model kepemimpinan di satu Lembaga Pendidikan, sehingga sosok pimpinan menjadi Pendidikan bagi orang lain atau seluruh warga di bawah Lembaga Pendidikan tersebut. Buku ini diharapkan dapat memberikan satu pandangan bahwa apa yang dipraktikkan oleh pimpinan di satu Lembaga Pendidikan, mulai dari ucapan, perilaku, ketaatan terhadap agama dan negara, kejujuran, akhlak mulia, nilai-nilai spiritual lainnya, akan menjadi Pendidikan bagi seluruh warga di Lembaga Pendidikan yang ia pimpin. Semua perilaku pimpinan menjadi spektrum dalam mengubah perilaku orang lain menjadi insan mulia dan terbiasa dalam kebenaran dalam bekerja di satu Lembaga Pendidikan yang ia pimpin. Harapannya secara menyeluruh Adalah semua pimpinan dapat mengubah perilaku orang-orang di semua organisasi, sehingga bangsaini akan berubah menjadi bangsa yang mulia, berakhlak dan berinterigtas karena peran para pemimpin yang berhasil merubah perilaku orang-orang, sehingga bangsa ini berubah menjadi bangsa yang damai, jujur, adil, berakhlak dan berintegritas.



Perilaku kepemimpinan di Lembaga Pendidikan menjadi urgen dalam rangka mengantarkan cita-cita bangsa yang diamanatkan dalam tujuan Pendidikan nasional dalam Tujuan pendidikan nasional Indonesia secara resmi tercantum dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, khususnya pada Pasal 3, yang dirumuskan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, serta bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik (Masyarakat Indonesia masa depan) agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab dirinya, orang lain, orang tua, bangsa dan negara.

Harapan penulis Adalah buku ini menjadikan penambah wawasan bagi para pembaca, mahasiswa, dan para pimpinan, khususnya di kalangan Lembaga Pendidikan dalam memahami bagaimana sosok pemimpin Lembaga Pendidikan di masa sekarang, dan masa depan dalam mendorong tercapainya tujuan Pendidikan nasional di Indonesia. Konsep kepemimpinan sebagai pembentuk karakter bangsa dapat dipahami sebagai tugas para pemimpin bangsa, terutama mereka yang memimpin Lembaga Pendidikan, bahwa karakter dalam kepemimpinan Adalah sesuatu yang paling berharga dibandingkan harta dan Kesehatan. Ketika karakter umat telah menghilang dan hancur, maka tinggal menunggu waktu untuk memastikan bangsa ini akan hancur.

Selanjutnya, penulis memahami bahwa penulis Adalah manusia biasa yang tidak luput dari kesalahan dan kesilapan. Maka penulis memohon maaf atas kalimat-kalimat dari isi buku ini yang mungkin menyinggung perasaan, mengganggu pikiran dan adanya konsep-konsep/gagasan yang tidak sependapat, maka penulis memohon maaf atas semua itu, sehingga tidak menjadi beban dosa secara terus menerus dalam meniti kehidupan menuju akhirat. Pada kesempatan ini, penulis juga memohon adanya kritikan konstruktif para pembaca demi kesempurnaan buku ini dalam revisi waktu yang akan datang. Semoga atas kritikan dan saran para pembaca memberikan isi buku ini mendekati kesempurnaan sebuah bacaan yang diharapkan sesuai tujuan. *Amin Yarabbal Alamin.*

Langsa, April, 2026

Penulis



Daftar **ISI**

PENGANTAR PENULIS | iii

DAFTAR ISI | vii

BAB I PENDAHULUAN | 1

1.1. Pendidikan Sebagai Fondasi Kehidupan Manusia | 1

1.2. Kontradiktif kehidupan | 10

1.2.1 Paradoks Otoritas dan Partisipasi | 14

1.2.2. Paradoks Humanisme dan Target Kinerja | 15

1.2.3. Paradoks Stabilitas dan Inovasi | 18

1.2.4. Paradoks Kontrol dan Kepercayaan | 21

1.2.5. Paradoks Teknologi dan Nilai Karakter | 23

1.3. Krisis Spiritual Kepemimpinan | 25

1.4. Virus Akal Budi | 30

BAB II KEPEMIMPINAN PEDAGOGIS | 35

2.1. Pengertian Kepemimpinan | 35



2.2. Implementasi Kepemimpinan Pedagogis di Lembaga Pendidikan | 54

2.3. Implementasi Kepemimpinan Pedagogis di Lembaga Pendidikan | 62

BAB III KEPEMIMPINAN BERPROFIL PANCASILA | 71

3.1. Definisi Kepemimpinan Profil Pancasila | 71

3.2. Sikap Profil Pancasila Sebagai Filter Kehidupan Dunia Modern | 79

3.3. Karakteristik Pimpinan Berprofil Pancasila | 100

3.3.1. Bertaqwa Kepada Tuhan Yang Maha Esa | 106

3.3.2. Berakhlak Mulia | 111

3.3.2.1. Berakhlak Kepada Agama | 113

3.3.2.2. Berakhlak Pada Negara | 116

3.3.2.3. Berakhlak Pada Diri Sendiri | 120

3.3.2.4. Berakhlak Kepada Orang Lain | 125

3.3.2.5. Berakhlak Pada Lingkungan | 127

3.3.3. Berjiwa Kebhinekaan | 132

3.3.4. Berjiwa Gotong Royong (Kerjasama) | 136

3.3.5. Bernalar Kritis | 144

3.3.6. Bersikap Mandiri | 147

3.3.7. Kreatif | 151

BAB IV FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA DALAM MEMIMPIN | 159

4.1. Kepemimpinan Mempengaruhi Komitmen Organisasi | 165

4.2. Kepemimpinan Mempengaruhi Kinerja | 167

4.3. Kepemimpinan Mempengaruhi Kepuasan Kerja | 172

4.4. Budaya Organisasi Mempengaruhi Komitmen | 175

4.5. Budaya Organisasi Mempengaruhi Kepuasan Kerja | 178

4.6. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja | 180

- 4.7. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja| 184
- 4.8. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi
| 185
- 4.9. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja | 188

BAB V MODEL PENINGKATAN ORGANISASI | 190

- 5.1. Tahap Peningkatan Kepuasan Kerja Melalui Budaya Organisasi | 191
- 5.2. Peningkatan Komitmen organisasi (Tahap II) | 198
- 5.3. Peningkatan Kinerja Melalui Budaya Organisasi | 204

BAB VI P E N U T U P | 223

DAFTAR PUSTAKA | 235

TENTANG PENULIS | 277



Bab 1.

PENDAHULUAN

1.1. Pendidikan Sebagai Fondasi Kehidupan Manusia

Berbicara tentang keberlangsungan kehidupan tidak terlepas dari peran pendidikan yang berlangsung dalam hidup. Saat ini kita harus mengakui satu kalimat bahwa hidup itu adalah pendidikan dan pendidikan adalah kehidupan¹. Hidup tanpa pendidikan menjadi kehidupan yang tidak berguna bagi bangsa dan negara, bahkan tidak berguna bagi kedua orang tua. Maka, antara kehidupan dan pendidikan tidak dapat dipisahkan. Keduanya bagaikan lempengan uang logam yang saling bergantung agar keduanya berguna dan bernilai bagi kehidupan². Untuk apa hidup, jika hari-hari dipenuhi rasa sakit, hampa, lemah, serba kekurangan, diliputi ketakutan, kehilangan

- 1 Bakhrudin All Habsy, “Hakikat Manusia Dan Keterkaitannya Dengan Pendidikan Serta Konsep Pendidikan Sepanjang Hayat Life Long Education” 2, no. 1 (2024): 326–42.
- 2 Abdurrahman Wahid, “Islamku, Islam Anda, Islam Kita : Agama Masyarakat Negara Demokrasi,” *The Wahid Institution*, 2006.

arah, dan jauh dari nilai-nilai kebaikan?³ Hidup seperti ini adalah kehidupan yang ditempuh tanpa peran pendidikan⁴. Tetapi hidup dengan disiplin, taat aturan (Agama dan negara), berakhlak mulia, saling menghargai, harmonis, sejahtera, semangat, dan memiliki tujuan hidup adalah hidup yang ditempuh dengan proses pendidikan dalam kehidupan⁵.

Hidup tanpa karakter sangat mengerikan. Perjalanan hidup dari hari ke hari membentuk warna kehidupan yang kontras antara individu yang memiliki pendidikan dan yang tidak. Maka dalam kehidupan ini, kita selalu mengikuti dan taat dalam mendidik anak-anak kita melalui proses Pendidikan⁶. Orang tua mencari uang setiap bangun dari tidur untuk berpikir pada dua hal utama, yaitu bagaimana bisa hidup dan bagaimana bisa berkehidupan. Bagaimana bisa hidup adalah suatu usaha yang harus diperjuangkan secara kontinyu dalam kehidupan untuk bisa hidup⁷. Artinya, bisa mendapatkan makanan, minuman agar keberlangsungan metabolisme tubuh bisa berjalan semestinya. Tanpa makan dan minuman, tentunya tubuh akan berhenti untuk hidup, karena begitulah Allah menciptakan proses metabolisme manusia. Allah menciptakan tubuh manusia yang bisa hidup dengan usaha, bukan

-
- 3 Belferik Manullang, *Kepemimpinan Pedagogis* (Medan: Program Pascasarjana Unimed, 2006).
 - 4 Belferik Manullang, *Perspektif Ilmu Pendidikan Membentuk Kepribadian* (Medan: Universitas Negeri Medan, 2004).
 - 5 Mulia Suryani, "Hakekat Pendidikan Dalam Kehidupan Manusia," *Edu Cendikia: Jurnal Ilmiah Kependidikan* 3, no. 03 (2024): 537–44, <https://doi.org/10.47709/educendikia.v3i03.3397>.
 - 6 Subahri Subahri, "Aktualisasi Akhlak Dalam Pendidikan," *Islamuna: Jurnal Studi Islam* 2, no. 2 (December 2015): 167, <https://doi.org/10.19105/islamuna.v2i2.660>.
 - 7 Rezita Rahma Reza et al., "Fungsi Tidur Dalam Manajemen Kesehatan Sleep Function in Health Management," *Majority* 8, no. 2 (2019).

dengan pasokan baterai, yang setelah diisi tidak perlu usaha selama baterainya masih tersedia. Tetapi manusia untuk bisa hidup harus bangun dari tidur dan berusaha untuk mendapatkan makanan. Tentang mencari nafkah untuk hidup, Allah berfirman dalam Al-Qur'an Surah Al-Jumu'ah ayat 10, sebagai berikut⁸:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن
فَضْلِ اللَّهِ وَذَكِّرُوا لِلَّهِ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

“Apabila telah ditunaikan salat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak agar kamu beruntung.” (QS. Al-Jumu'ah: 10)⁹.

Ayat di atas diperintahkan kepada manusia untuk mencari rezeki, agar bisa makan, bisa memberikan pendidikan kepada anak-anak, dan jangan lupa kepada Yang menciptakan manusia, agar kita, anak-anak kita, dan anak bangsa memiliki pendidikan, akhlak, taat agama, negara, orang tua, beradab, dan berpendidikan, sehingga kelak menjadi manusia yang beruntung di sisi Allah SWT¹⁰. Dengan demikian, bertebaranlah kamu agar bisa menjalankan kehidupan sebagaimana harapan sang pencipta. Jadi, kita ini bukan robot; kita harus bangun dari setiap waktu istirahat untuk bertebaran berusaha untuk hidup dan kehidupan¹¹.

8 *Al-Qur'an Surah Al-Jumu'ah, Ayat 10*, n.d.

9 Zainal Arifin, “Pelaksanaan Eksekusi Hadhohah Bagi Pasangan Yang Bercerai Di Pengadilan Agama Curup Tahun 2016,” *Al-Istinbath : Jurnal Hukum Islam* 3, no. 1 (June 2018): 23, <https://doi.org/10.29240/jhi.v3i1.367>.

10 “<https://Islam.Nu.or.Id/> Ilmu-Hadits/ Tinjauan-Status- Hadits-Man-Arafa-Nafsahu-Arafa-Rabbahu-JzNt5,” 2021.

11 “Media Kajian Al-Qur'an Dan Al-Hadits Multi Perspektif,” *Jurnal Ilmiah Al Mu'ashirah* 18 (2021).

Setelah manusia bangun dari istirahatnya di waktu malam, mereka berusaha mencari nafkah di waktu siang, maka manusia akan bisa hidup melalui energi yang diciptakan Allah, yakni makanan dan minuman. Semua ini akan didapatkan dengan usaha, yakni usaha bangun dari istirahat dan bertebaran dimuka bumi untuk mendapatkan makanan, minuman¹². Tetapi setelah kita bertahan dan bisa hidup, belum tentu hidup menjadi kehidupan yang diharapkan. Setelah hidup manusia harus menata kehidupan yang berakhlak mulia (berkarakter), sejahtera, damai, harmonis, berkebhinekaan, bernalar kritis, mandiri, saling membantu, dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa¹³. Hidup yang dibentuk dan dihiasi dengan kehidupan seperti inilah yang dapat mengantarkan kehidupan yang berpendidikan. Artinya, kehidupan berkarakter dapat ditempuh melalui pendidikan. Maka hidup adalah pendidikan dan pendidikan adalah kehidupan.¹⁴

Apa artinya hidup jika tidak berkarakter? Hidup yang diharapkan adalah hidup yang kehidupannya dibarengi dengan karakter. Kihidupan yang diharapkan adalah kehidupan yang dalam hidupnya setiap waktu, setiap saat, selalu bersikap terpuji, sikap inilah yang dinamakan karakter¹⁵. Karakter adalah seperangkat

12 Ayoeb amin, "Konsep Ukhuwah Islamiyah Sebagai Materi Pai, Ta'dibuna," *Jurnal Pendidikan Agama Islam* 1 (2018): 31.

13 Badan Pengembang Kurikulum, "Keputusan Kemdikbudristek Nomor 009/H/KR/2022 Tentang Dimensi, Elemen, Dan Sub Elemen Profil Pelajar Pancasila Pada Kurikulum Merdeka," Pub. L. No. 009/H/KR/2022 (2022).

14 Ibnu Rusydi and Siti Zolehah, "Makna Kerukunan Antar Umat Beragama Dalam Konteks Keislaman Dan Keindonesian," *Journal for Islamic Studies* 1, no. 1 (2018), <https://doi.org/10.5281/zenodo.1161580>.

15 Rita Sriayu Siti nasim jf, Aulia 'Aisyah, "Manusia Dalam Kehidupan," *Indonesian Journal of Islamic Studies*, 2026, <https://doi.org/https://doi.org/10.62567/ijis.v2i1.2161>.

nilai, sikap, moral, dan kebiasaan yang tertanam dalam diri seseorang dan tercermin dalam perilaku sehari-hari. Dalam proses pendidikan, karakter dibentuk secara sadar dan sistematis melalui pembelajaran, keteladanan, pembiasaan, serta lingkungan sekolah dan keluarga¹⁶.

Karakter dalam kehidupan saat ini sangatlah memprihatinkan. Karena semua sikap yang dipraktikan dalam kehidupan semuanya berbasis karakter¹⁷. Hidup semakin menegangkan. Kasus demi kasus dalam perkara pengadilan di meja hakim semakin meningkat. Perkara di kepolisian berkenaan dengan pidana dan perdata semakin menumpuk. Siswa yang memukuli guru menjadi hal yang biasa. Pertikaian di jalan raya semakin sering dipertontonkan. Anak membunuh ayah atau sebaliknya ayah membunuh anak menjadi hal yang sering diberitakan. Banyak lagi persoalan hidup yang belum tuntas, tetapi sudah terjadi kasus baru yang seakan akan tidak kunjung selesai. Ini semua terjadi dari bentuk karakter yang dimiliki manusia sekarang ini¹⁸. Siapa yang akan disalahkan, orang tua, masyarakat, ulama atau pemerintah?

Kehidupan menjadi semakin tegang, hampa, dan krisis kerukunan. Zaman modern saat ini, kita merasakan hidup menjadi kontradiktif dengan kehidupan yang diharapkan¹⁹. Misalnya,

16 Subahri, "Aktualisasi Akhlak Dalam Pendidikan."

17 Ikhwan Ikhwan, "Pendidikan Karakter Dalam Perspektif Al-Qur'an," *Mumtaz: Jurnal Studi Al-Qur'an Dan Keislaman* 2, no. 1 (2019): 1–26, <https://doi.org/10.36671/mumtaz.v2i1.17>.

18 Danang Prasetyo dan Marzuki, "Pembinaan Karakter Melalui Keteladanan Guru Pendidikan Kewarganegaraan Di Sekolah Islam Al Azhar Yogyakarta," *Jurnal Pendidikan Karakter*, 6 (2016): 215–31, <https://media.neliti.com/media/publications/120670-ID-pembinaan-karakter-melalui-keteladanan-g.pdf>.

19 Belferik Manullang, *Kepemimpinan Pedagogis*.

di jalan raya, dirasakan kondisi lalu lintas memberikan kesan seakan-akan jalan semakin sempit, berdesakan, dan semakin meningkatnya kecelakaan. Jangan-jangan kondisi itu bukan karena sempitnya jalan, melainkan jalan pikiran manusia yang semakin sempit. Karena berlalu lintas di jalan raya, seyogianya taat aturan. Lantas, pertanyaannya adalah apakah pengemudi di jalan raya sudah taat terhadap aturan lalu lintas? Jawabannya ada pada diri kita masing-masing dan sangat bergantung pada karakter yang kita miliki²⁰.

Di saat kita kecil, karakter telah dibentuk di rumah oleh kedua orang tua²¹. Saat berangkat ke sekolah, orang tua selalu mengingatkan kita, “*Nak jangan lupa, jalan di sebelah kiri ya..!*” Lalu, saat pulang sekolah, guru-guru juga mengingatkan siswa menjelang pulang agar anak-anak hati-hati di jalan dan jangan lupa berjalan di sebelah kiri jalan. Maka karakter itu terbentuk dengan baik oleh siswa saat itu, dan mereka akan menjadi masyarakat yang taat aturan lalu lintas. Sehingga jalan raya tidak pernah dirasakan sempit karena tertipnya aturan pengemudi. Pejalan kaki menggunakan jalan paling kiri, yang mengendarai sepeda dengan sadar harus berada di kiri jalan, dan begitu juga yang mengendarai sepeda motor, dan yang paling kanan adalah kendaraan roda empat atau yang berkecepatan tinggi²². Tetapi apa yang kita rasakan di

20 Subahri, “Aktualisasi Akhlak Dalam Pendidikan.”

21 St. Rahmah, “Peran Keluarga Dalam Pendidikan Akhlak,” *Al-Hiwar: Jurnal Ilmu Dan Teknik Dakwah* 4, no. 6 (April 2017), <https://doi.org/10.18592/al-hiwar.v4i6.1213>.

22 Supriadin Supriadin and Rindawan Rindawan, “Penyuluhan Perilaku Taat Tata Tertib Berkendara Di Jalan Raya Pada Siswa Sekolah Di MA Nurul Habibi NW Liwung Kabupaten Lombok Tengah,” *Abdi Masyarakat* 4, no. 2 (2022), <https://doi.org/10.58258/abdi.v4i2.4697>.

zaman modern? Tukang becak yang bergerak lambat berjalan di sebelah kanan, pengendara sepeda motor menyelinap mobil melalui jalur kiri, bahkan ada yang mengendarai sepeda motor melawan arus. Masya Allah, ini sepertinya bukan fiktif, tetapi sudah banyak terjadi di kota-kota, bahkan di kabupaten-kabupaten, provinsi-provinsi. Apakah mereka tidak taat berlalu lintas adalah kesengajaan? Hampir dapat dipastikan tidak! Itu semua secara tidak sadar adalah perilaku yang dipraktikkan atas dasar karakter yang terbentuk di dalam dirinya²³. Karakter yang telah berproses dalam tubuh mereka, bahkan karakter pada setiap sel darah yang setiap saat mengalir ke seluruh tubuh mereka, dan dengan itulah mereka bergerak, bersikap dan melakukan sesuatu berbasis karakter. Kalaulah karakter yang terbentuk adalah negatif atau buruk, maka buruklah sikap yang ditunjukkan dalam kehidupan. Jika sel-sel darah mereka dibentuk dengan karakter positif atau baik, maka baiklah sikap yang mereka tunjukkan²⁴.

Karakter merupakan nilai spiritual yang terpenting dalam hidup. Ia menjadi fondasi dalam menjalankan kehidupan. Karakter adalah nilai paling berharga dalam hidup. Siapa yang memilikinya dapat dipastikan hidup menjadi tenang dan kehidupan dirasakan aman, nyaman dan menyenangkan. Apa gunanya harta, jikap hidup tidak mulia, apa guna sehat, jika tidak terjaga sikap, akhirnya dengan harta yang banyak, hidup yang sehat, tetapi kehidupan tidak Bahagia. Maka dalam hidup yang paling berharga adalah karakter. Yakinlah bahwa karakter akan mengantarkan hidup kita menjadi Bahagia, harmonis, dan mulia. Untuk memahami

23 Subahri, "Aktualisasi Akhlak Dalam Pendidikan."

24 Nopan Omeri, "Pentingnya Pendidikan Karakter Dalam Dunia Pendidikan," *Manajer Pendidikan* 9, no. 3 (2015): 464–68.

seberapa pentingnya karakter bagi kehidupan, maka mari kita cermati secara mendalam satu pepatah pakar Pendidikan berikut ini²⁵:

**When Wealth Is lost, Nothing Is Lost,
When Health is Lost, Something is lost,
When Character is lost, Everything is Lost.**

Pepatah di atas memberikan arti bahwa seseorang yang kehilangan harta, pada hakikatnya, belum merasakan ada yang hilang. Sekalipun saat kehilangan harta, banyak orang yang menangis, meraung-raung, dan seakan akan hidup ini telah hancur dan tidak berguna. Kejadian seperti ini sifatnya hanyalah sementara. Misalkan seorang ibu yang sedang kehilangan emas paun (kalung berlempeng emas), saat itu memang merasakan kehilangan, menangis, meraung, berteriak, dan seakan-akan hancurlah segalanya.²⁶ Kejadian yang dialami hakikatnya adalah sementara dan tidak akan lama. Ibu yang kehilangan akan bahagia dan bisa tertawa kembali seiring waktu berjalan. Ibu yang kehilangan akan pelan-pelan bangkit kembali. Uang bisa dicari, emas bisa dibeli. Beginilah kegunaan harta yang kita punya, tidak lama akan terganti kembali dalam kehidupan kita. Maka kehilangan harta dalam petah tersebut pada hakikatnya belum ada yang hilang, karena uang bisa dicari Kembali dan harta bisa dibeli lagi.²⁷

25 Belferik Manullang, *Kepemimpinan Pedagogis*.

26 Yusaini Yusaini, "Kepemimpinan Pedagogis: Membangun Karakter Guru Dan Siswa Melalui Pemodelan Perilaku Positif Kepala Sekolah," *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 10, no. 1 (2020): 38–52, <https://doi.org/10.35673/ajmpi.v10i1.866>.

27 Jurnal Yusaini Yusaini, "Jurnal Pedagogik," 2020.

Pada kalimat selanjutnya, ketika orang kehilangan kesehatan, barulah orang merasakan ada sesuatu yang hilang. Dulu orang bisa makan makanan dengan menu apa saja yang mereka sukai, tetapi ketika mereka sakit, mulai merasakan sesuatu yang sangat berarti bagi dirinya telah hilang, itulah yang dinamakan kesehatan. Ketika kesehatan hilang, orang mulai menilai harta mulai tidak berarti baginya²⁸. Banyak orang menjual harta, jual tanah, emas, bahkan rumah atau kebun untuk berobat ke luar negeri, dengan harapan kesehatan dapat kembali. Fenomena hidup seperti ini memberi makna bahwa kesehatan lebih berguna daripada harta²⁹.

Pada kalimat terakhir, pepatah tersebut malah memberikan pemahaman kepada kita yang sangat menyedihkan. Kalimat terakhir itu menjelaskan bahwa ketika karakter telah hilang, maka percayalah, yakinilah, bahwa sesungguhnya segala-galanya telah hilang³⁰. Benar atau tidak dapat dibuktikan dari pengalaman hidup manusia saat ini. Karakter anak bangsa mulai krisis. Anak-anak kita telah mulai terbentuk karakter negatif, karakter yang tidak diharapkan oleh bangsa, negara, agama dan orang tua. Mari kita bayangkan banyak anak kita, apakah itu siswa, mahasiswa, atau remaja modern, yang tidak berkarakter (tidak perilaku baik)³¹. Banyak peristiwa, siswa memukul gurunya, dan melapor kepolisi,

28 dkk Alnida Azty, "Hubungan Antara Aqidah Dan Akhlak Dalam Islam," *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, no. 125 (2018).

29 Belferik Manullang, *Kepemimpinan Pedagogis*.

30 Yusaini, "Kepemimpinan Pedagogis: Membangun Karakter Guru Dan Siswa Melalui Pemodelan Perilaku Positif Kepala Sekolah."

31 Jumiati Nur et al., "The Integration of Pancasila Values in Building Students' Character as An Effort to Prevent Lost Generation At SMP Muhammadiyah 1 Makassar," *JED (Jurnal Etika Demokrasi)* 8, no. 3 (2023): 361–72, <https://doi.org/10.26618/jed.v8i3.11906>.

ada anak yang bunuh orang tuanya karena keinginan tidak tercapai, banyak generasi bangsa sekarang lebih doyan di coffee-coffee ketimbang di masjid, mereka nongkrong sampai pagi dengan bermain game dengan gawai mereka, ada yang mendesain kenalpot sepeda motor dengan suara yang besar dan membisingkan, ada yang angkat ban depan motornya dihadap guru diperjalanan, dan berbagai hal yang menyedihkan ditunjukkan oleh akhlah atau sikap remaja yang menggambarkan sikap karakter anak bangsa saat ini³². Dengan sikap seperti ini, jika itu anak kita, maka kita akan pusing tujuh keliling untuk meluruskan mereka. Ada orang tua yang kaya harta yang dari kondisi sehat berubah menjadi sakit hanya karena karakter anak-anaknya. Akhirnya, sang orang tua terkena penyakit jantung, strok, darah tinggi, dan berbagai penyakit lain, karena ulah dari karakter mereka. Pada akhirnya, orang tua akan jual hartanya, emas, tanah, apa yang mungkin dijual, untuk berobat dengan harapan kesehatan akan kembali. Gambaran peristiwa kehidupan seperti ini memberikan makna bahwa karakter lebih penting daripada harta dan kesehatan. Karena jika karakter telah menghilang, maka harta dan Kesehatan akan sirna³³.

1.2. Kontradiktif Kehidupan

Kontradiktif dalam kehidupan yang lebih luas selalu terdapat dengan dua sisi yang saling berlawanan, namun hadir secara bersamaan, seperti kemajuan dan kemunduran, kebebasan dan keterikatan, kemakmuran dan kesenjangan, keterbukaan

32 Subahri, "Aktualisasi Akhlak Dalam Pendidikan."

33 Ahmad Yasser Mansyur, "Personal Prophetic Leadership," *Jurnal Pendidikan Karakter* Tahun III, no. 1 (2013): 15–27; Omeri, "Pentingnya Pendidikan Karakter Dalam Dunia Pendidikan."

dan intoleransi, teknologi yang memudahkan sekaligus yang mengasingkan. Dunia modern memperlihatkan paradoks, misalnya: akses informasi semakin luas, tetapi kedalaman pemahaman sering menurun; komunikasi semakin cepat, tetapi relasi antar manusia bisa semakin dangkal; peluang karier terbuka, namun tekanan mental meningkat. Dalam konteks ini, manusia tidak hanya dituntut cerdas secara intelektual, tetapi juga matang secara moral dan emosional. Disinilah karakter menjadi penentu³⁴. Karakter adalah kompas batin yang membimbing seseorang ketika berhadapan dengan pilihan-pilihan yang ambigu dan dilema moral. Dalam kehidupan yang kontradiktif, seseorang dapat dengan mudah tergoda oleh nilai-nilai instan popularitas tanpa integritas, keberhasilan tanpa proses, kebebasan tanpa tanggung jawab. Tanpa karakter yang kuat, individu mudah terombang-ambing oleh arus zaman³⁵.

Pendidikan hadir bukan sekadar untuk mentransfer pengetahuan, tetapi untuk membekali peserta didik dengan kemampuan memahami dan menyikapi kontradiksi kehidupan secara bijaksana. Pendidikan yang bermakna tidak hanya mengajarkan “apa yang benar”, tetapi juga melatih keberanian untuk memilih yang benar ketika situasi tidak ideal³⁶. Ia menumbuhkan integritas di tengah godaan, empati di tengah perbedaan, dan tanggung jawab di tengah kebebasan. Dalam ruang pendidikan, kontradiksi juga nyata: antara tuntutan akademik

34 Farhat Abdullah, “Pendidikan Karakter Dalam Al-Qur’an,” *Tabdzib Al-Akhlak: Jurnal Pendidikan Islam* 1, no. 01 (2018): 28–50, <https://doi.org/10.34005/tahdzib.v1i01.420>.

35 Belferik Manullang, *Perspektif Ilmu Pendidikan Membentuk Kepribadian*.

36 Belferik Manullang.

dan pembentukan karakter, antara target capaian dan proses humanis, antara kompetisi dan kolaborasi. Lembaga pendidikan yang bijak akan memadukan keduanya, mendorong prestasi tanpa mengorbankan nilai, menumbuhkan daya saing tanpa menghilangkan kepedulian sosial³⁷.

Dengan demikian, kontradiktif kehidupan bukanlah ancaman, melainkan ruang pembelajaran. Justru dalam ketegangan antara dua kutub itulah karakter ditempa³⁸. Pendidikan yang berorientasi pada karakter membantu individu melihat bahwa kemajuan sejati bukan hanya tentang capaian luar, tetapi tentang kualitas batin. Manusia berkarakter adalah mereka yang mampu tetap jujur ketika ada peluang untuk curang, tetap rendah hati ketika berprestasi, dan tetap peduli ketika memiliki kuasa³⁹. Akhirnya, pendidikan yang responsif terhadap kontradiksi kehidupan akan melahirkan pribadi yang tidak hanya cerdas menghadapi dunia, tetapi juga arif dalam menilai dan menata dirinya sendiri. Di sanalah pendidikan menemukan makna terdalamnya: membentuk manusia yang mampu hidup secara utuh di tengah kompleksitas zaman.

Dalam hidup mulai dirasakan bahwa semakin banyak pengetahuan, tetapi semakin sedikit kearifan. Wisuda sarjana, magister dan doktor setiap tahun terus bertambah dengan jumlah spektakuler, tetapi semakin sulit menemukan orang-orang yang memiliki kearifan. Perdebatan ilmiah semakin seru, tetapi kehidupan semakin kacau balau. Semakin banyak ahli dan pakar,

37 Belferik Manullang.

38 Yusaini, "Kepemimpinan Pedagogis: Membangun Karakter Guru Dan Siswa Melalui Pemodelan Perilaku Positif Kepala Sekolah."

39 Belferik Manullang, *Perspektif Ilmu Pendidikan Membentuk Kepribadian*.

tetapi semakin banyak pula masalah. Kapakaran seharusnya dapat menyederhanakan masalah serumit apapun⁴⁰.

Tuntutan kehidupan dan persaingan sosial di zaman modern semakin terasa. Bahkan semakin hari semakin tidak berharga, seakan-akan semuanya hanya bisa diukur dengan uang. Lebih dari itu, kejadian demi kejadian menjadi paradoks dengan harapan dan kenyataan. Dalam konteks pemerintahan, paradoks kehidupan mulai sangat kentara, misalnya dalam pemilihan pimpinan kepala daerah, baik itu eksekutif maupun legislatif. Tukang kipas, bos-bos di terminal, dan mereka yang minim pendidikan saat ini tetap memiliki peluang besar untuk terpilih⁴¹. Sementara sarjana-sarjana dari Lembaga Pendidikan atau organisasi ternama menjadi penganggur abadi dan minim suara pilihan. Kontradiksi ini kita alami bersama dalam memberikan suara pimpinan daerah atau pusat. Para masyarakat yang memiliki suara tidak lagi berpikir panjang. Suaranya akan dihargai dengan uang. Siapa yang berani bayar paling mahal, maka itulah yang menjadi pilihan. Kerelaan kita menghargai suara hak pilih dengan uang merupakan pemahaman diri berbasis karakter yang dimiliki.⁴²

Peristiwa paradoks dalam kepemimpinan di lembaga pendidikan modern terjadi ketika seorang pemimpin dihadapkan pada dua tuntutan yang sama-sama penting, tetapi tampak bertentangan dan sulit diselaraskan dalam praktiknya. Dalam

40 Belferik Manullang, *Kepemimpinan Pedagogis*.

41 P.G Northouse, *Kepemimpinan (Teori Dan Praktik)* (Jakarta: PT. Indeks, 2013).

42 Reno Fernandes, Rizki Herdi Kurniawan, and Rio Putra Winanda, "Politik Uang Dan Preferensi Pemilih Pada Pemilihan Kepala Daerah Serentak 2024 Di Kota Padang Panjang," *Jurnal Kajian Sosial Dan Humaniora* 1, no. 2 (2024): 110–22, <https://doi.org/10.63082/jksh.v1i2.11>.

konteks lembaga Pendidikan baik sekolah maupun Lembaga Pendidikan atau organisasi paradoks ini semakin terasa karena perubahan sosial, digitalisasi, tuntutan mutu, serta ekspektasi publik yang semakin tinggi. Sebagai seorang profesional pendidik dan peneliti, Anda tentu melihat bahwa dinamika ini bukan sekadar teori, tetapi realitas manajerial sehari-hari. Berikut beberapa bentuk paradoks kepemimpinan dalam lembaga pendidikan modern⁴³.

1.2.1. Paradoks Otoritas dan Partisipasi

Pemimpin pendidikan dituntut untuk tegas dalam pengambilan keputusan, namun sekaligus demokratis dan partisipatif. Di satu sisi, kepala sekolah atau pimpinan harus cepat menentukan arah kebijakan (misalnya terkait kurikulum, disiplin, atau akreditasi). Di sisi lain, budaya modern menuntut keterlibatan guru, tenaga kependidikan, bahkan mahasiswa dalam proses pengambilan keputusan. Paradoks muncul ketika pimpinan terlalu otoriter, dianggap tidak transparan dan tidak humanis. Ketika terlalu partisipatif, maka dianggap lamban dan kurang tegas. Sehingga hal ini menjadi kontradiktif dengan kepemimpinan yang diharapkan⁴⁴. Oleh karena itu, banyak kepala sekolah, rektor dan organisasi lainnya mulai mengimplementasikan roda kepemimpinan dalam berbagai gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan kondisi dan situasi Lembaga yang sedang berjalan. Misalnya,

43 Saipul Annur et al., "Problematika Kepemimpinan Pendidikan," *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 8, no. 1 (2025): 187–94, <https://doi.org/10.54371/jiip.v8i1.6593>.

44 Herlina Permata Sari, Azhar Azhar, and Widia Murni Wijaya, "Kepemimpinan Partisipatif Dan Demokratis Kepala Sekolah Dalam Upaya Menerapkan Manajemen Modern Di Sekolah," *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 10, no. 1 (2023): 105–13, <https://doi.org/10.21831/jamp.v10i1.64838>.

Pada penyelesaian program tertentu, gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah otoriter, tetapi dalam penyelesaian program lainnya akan diterapkan dengan gaya kepemimpinan partisipatif. Maka pimpinan organisasi sebaiknya menguasai banyak gaya kepemimpinan. Sehingga ia dapat menyesuaikan dengan program dan bawahan yang terlibat dengan program tersebut.⁴⁵

1.2.2. Paradoks Humanisme dan Target Kinerja

Konsep kepemimpinan modern banyak dipengaruhi oleh pemikiran seperti yang dikembangkan oleh Stephen P. Robbins dan Mary Coulter yang menekankan efektivitas dan pencapaian tujuan organisasi. Namun dalam konteks organisasi pendidikan, pemimpin tidak hanya mengejar capaian kuantitatif (akreditasi, publikasi, ranking), tetapi juga pembinaan karakter dan kesejahteraan warga sekolah. Paradoks juga akan terjadi Ketika pimpinan fokus pada target yang ingin dicapai, maka bawahan akan berpotensi menyimpulkan bahwa pimpinan mengabaikan sisi kemanusiaan. Sementara Ketika pimpinan fokus pada kesejahteraan, pimpinan merasa kebingungan karena target institusional bisa terhambat⁴⁶.

Paradoks humanisme dan target kinerja dalam suatu organisasi khususnya dalam konteks manajemen Pendidikan dapat saja terjadi, seperti ketegangan antara upaya memanusiasikan individu (humanisme) dengan tuntutan pencapaian hasil yang terukur dan tinggi (target kinerja). Dalam perspektif pakar seperti Peter

45 Masganti Sit et al., "Education Achievement: Journal of Science and Research," *Education Achievement* 6, no. 1 (2025): 199–206.

46 Ilham Gandasacita, Rifqo, and Hasyim Asy'ari, "Konsep Dan Implementasi Servant Leadership Dalam Kepemimpinan Modern," *Al-Ubudiyah: Jurnal Pendidikan Dan Studi Islam* 5, no. 2 (2024): 241–47, <https://doi.org/10.55623/au.v5i2.373>.

F. Drucker, organisasi modern dituntut untuk berorientasi pada hasil (*result-oriented*), namun pada saat yang sama tetap harus memperhatikan nilai-nilai kemanusiaan seperti martabat, motivasi intrinsik, dan pengembangan individu. Paradoks ini muncul karena pencapaian target sering kali menuntut efisiensi, disiplin ketat, dan kontrol, sedangkan pendekatan humanistik menekankan kebebasan, kesejahteraan, dan pertumbuhan personal.

Dalam manajemen pendidikan, pemikiran Sergiovanni memisalkan bahwa sekolah bukan sekadar organisasi formal yang mengejar output akademik, tetapi juga komunitas moral (*moral community*). Artinya, keberhasilan tidak hanya diukur dari angka kelulusan atau capaian nilai siswa, tetapi juga dari pembentukan karakter, nilai, dan budaya sekolah.⁴⁷ Namun, realitas kebijakan pendidikan sering menempatkan sekolah dalam tekanan target kinerja seperti akreditasi, standar nasional, dan evaluasi berbasis angka. Di sinilah paradoks terjadi: guru dan kepala sekolah diharapkan menjadi pembimbing yang humanis, tetapi sekaligus “manajer kinerja” yang harus memenuhi indikator kuantitatif⁴⁸.

Michael Fullan menjelaskan bahwa perubahan pendidikan yang efektif harus menggabungkan aspek moral purpose (tujuan moral) dengan capacity building (pembangunan kapasitas). Jika organisasi terlalu fokus pada target kinerja tanpa memperhatikan aspek humanisme, maka akan muncul kelelahan kerja (*burnout*),

47 Ahmad Fikri Ahmad Fikri, “Urgensi Manajemen Pendidikan Dalam Pembentukan Karakter Siswa,” *JME Jurnal Management Education* 1, no. 2 (2023): 82–85, <https://doi.org/10.59561/jme.v1i2.117>.

48 Askina Nurani Syams, “Implementasi Prophetic Leadership Di MI Nurul Ulum Bantul,” *Edukasia Islamika* 3, no. 1 (2018): 105, <https://doi.org/10.28918/jei.v3i1.856>.

menurunnya motivasi, dan bahkan resistensi terhadap perubahan. Sebaliknya, jika terlalu menekankan humanisme tanpa arah kinerja yang jelas, organisasi bisa kehilangan fokus, produktivitas menurun, dan tujuan strategis tidak tercapai⁴⁹.

Paradoks ini juga terlihat dalam praktik kepemimpinan. Pemimpin pendidikan dituntut untuk bersikap empatik, partisipatif, dan memberdayakan, namun pada saat yang sama harus tegas dalam menetapkan standar dan memastikan pencapaian target⁵⁰. Dalam hal ini, konsep kepemimpinan transformasional menjadi relevan, di mana pemimpin mampu menyelaraskan kebutuhan individu dengan tujuan organisasi. Pendekatan ini tidak menghapus paradoks, tetapi mengelolanya secara dinamis agar kedua aspek humanisme dan kinerja saling memperkuat, bukan saling melemahkan⁵¹. Maka, paradoks humanisme dan target kinerja bukanlah sesuatu yang harus dihilangkan, melainkan dikelola secara bijak. Organisasi pendidikan yang berhasil adalah yang mampu menyeimbangkan keduanya, menjaga nilai-nilai kemanusiaan sambil tetap mencapai target kinerja yang telah ditetapkan. Keseimbangan ini menjadi kunci dalam menciptakan organisasi yang tidak hanya efektif secara administratif, tetapi juga bermakna secara sosial dan moral bagi seluruh anggotanya⁵².

49 Teguh Triwiyanto and Rika Ayu Zulaikah Waluyo, “Peran Pemimpin Dan Penerapan Manajemen Perubahan Di Bidang Organisasi Pendidikan Dalam Menciptakan Sekolah Berprestasi,” *Jurnal Manajemen Pendidikan* 14, no. 1 (2023): 28–35, <https://doi.org/10.21009/jmp.v14i1.31606>.

50 Annur et al., “Problematika Kepemimpinan Pendidikan.”

51 Imam Prawoto, “Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional Dalam Sebuah Organisasi Kependidikan,” *SALAM: Jurnal Sosial Dan Budaya Syar-I* 9, no. 3 (2022): 963–74, <https://doi.org/10.15408/sjsbs.v9i3.25914>.

52 Ilham Gandasacita, Rifqo, and Hasyim Asy’ari, “Konsep Dan Implementasi Servant Leadership Dalam Kepemimpinan Modern.”

1.2.3. Paradoks Stabilitas dan Inovasi

Lembaga pendidikan memiliki nilai, dan budaya organisasi yang harus dijaga. Namun, di era digital dan Kurikulum Merdeka, inovasi menjadi keniscayaan. Dalam hal ini pemimpin juga akan berada dalam satu dilema. Dimana Ketika pimpinan ingin menjaga stabilitas anggota organisasi agar tidak terjadi resistensi internal. Namun jika hal ini dipertahankan terus menerus, akan terhambat dalam hal mendorong perubahan agar lembaga tetap relevan dengan tuntutan dan perkembangan zaman. Ini menjadi paradok dalam memimpin. Jika terlalu konservatif maka lembaga stagnan. Jika terlalu progresif ditakutkan akan muncul konflik internal⁵³.

Paradoks stabilitas dan inovasi dalam sebuah sistem organisasi merupakan suatu kondisi di mana organisasi dihadapkan pada dua kebutuhan yang tampak bertentangan, tetapi sesungguhnya saling melengkapi. Di satu sisi, organisasi membutuhkan stabilitas untuk menjaga keteraturan, konsistensi prosedur, kepastian peran, serta efisiensi operasional. Stabilitas ini biasanya diwujudkan melalui aturan baku, struktur organisasi yang jelas, serta budaya kerja yang terinternalisasi. Tanpa stabilitas, organisasi akan mengalami kekacauan, sulit mengontrol kinerja, dan kehilangan arah dalam mencapai tujuan⁵⁴.

Namun di sisi lain, organisasi juga dituntut untuk terus berinovasi agar mampu beradaptasi dengan perubahan

53 Yulia Yulia, Fajri Ismail, and Mardiah Astuti, "Analisis Inovasi Dan Perubahan Dalam Organisasi Pendidikan," *Jurnal Kajian Ilmu Pendidikan Indonesia* 4, no. 1 (2025): 171–81, <https://doi.org/10.31004/jpion.v4i1.346>.

54 Prawoto, "Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional Dalam Sebuah Organisasi Kependidikan."

lingkungan yang dinamis, seperti perkembangan teknologi, tuntutan pasar, maupun perubahan sosial. Inovasi menuntut fleksibilitas, kreativitas, keberanian mengambil risiko, serta keterbukaan terhadap ide-ide baru. Jika organisasi terlalu kaku dalam mempertahankan stabilitas, maka akan muncul stagnasi yang menghambat kemajuan dan membuat organisasi tertinggal dari kompetitor atau kebutuhan zaman⁵⁵.

Paradoks ini menjadi menarik karena stabilitas dan inovasi bukanlah dua hal yang harus dipilih salah satu, melainkan harus dikelola secara simultan. Organisasi yang efektif dan efisien justru adalah organisasi yang mampu menjaga keseimbangan antara keduanya. Stabilitas memberikan fondasi yang kuat berupa sistem, nilai, dan prosedur yang memastikan kegiatan berjalan efisien. Sementara itu, inovasi menjadi kekuatan pendorong yang memungkinkan organisasi berkembang, menemukan cara-cara baru yang lebih baik, serta meningkatkan kualitas kinerja secara berkelanjutan⁵⁶.

Dalam praktiknya, keseimbangan ini dapat diwujudkan melalui pendekatan manajemen yang adaptif. Misalnya, organisasi dapat mempertahankan standar operasional prosedur (SOP) untuk kegiatan rutin, tetapi memberikan ruang eksperimen pada unit tertentu atau proyek-proyek inovatif. Kepemimpinan juga memegang peran penting dalam mengelola paradoks ini,

55 Mokhammad Yaurizqika Hadi, "Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Dan Kinerja Organisasi Pada Perguruan Tinggi Negeri Di Indonesia," *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business* 4, no. 3 (2025): 6378–96, <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.2966>.

56 Armiyanti Armiyanti et al., "Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Kinerja Layanan Pendidikan," *Jurnal Educatio FKIP UNMA* 9, no. 2 (2023): 1061–70, <https://doi.org/10.31949/educatio.v9i2.5104>.

yaitu dengan menciptakan budaya organisasi yang tidak hanya menghargai kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga mendorong kreativitas dan pembelajaran. Pemimpin yang efektif mampu menentukan kapan organisasi harus berpegang teguh pada stabilitas, dan kapan harus membuka ruang perubahan⁵⁷.

Lebih lanjut, dalam konteks organisasi pendidikan atau lembaga publik, paradoks ini sering muncul dalam upaya menjaga kualitas layanan sekaligus melakukan pembaruan kurikulum, metode pembelajaran, atau sistem manajemen. Jika perubahan dilakukan tanpa kontrol, maka kualitas bisa menurun. Sebaliknya, jika terlalu mempertahankan sistem lama, maka relevansi pendidikan terhadap kebutuhan masa depan akan tergerus. Oleh karena itu, diperlukan strategi integratif seperti evaluasi berkelanjutan, inovasi berbasis data, serta pelibatan seluruh pemangku kepentingan. Paradoks stabilitas dan inovasi bukanlah hambatan, melainkan dinamika yang harus dikelola secara cerdas. Organisasi yang mampu memadukan keduanya akan memiliki keunggulan kompetitif: tetap kokoh dalam sistem, namun lincah dalam menghadapi perubahan. Inilah kunci bagi terciptanya organisasi yang tidak hanya berjalan baik, tetapi juga efektif, efisien, dan berkelanjutan dalam jangka panjang⁵⁸.

1.2.4. Paradoks Kontrol dan Kepercayaan

Kepemimpinan modern menuntut adanya sistem kontrol

57 Irjus Indrawan and Fiddian Khairudin, "Kepemimpinan Dalam Organisasi Pendidikan," *QOUBA: Jurnal Pendidikan* 1, no. 1 (2024): 163–74, <https://doi.org/10.61104/qouba.v1i1.26>.

58 H Sulisty, "Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Dan Komunikasi Lembaga Pendidikan Atau Organisasi Onal Terhadap Kinerja Karyawan," *Jurnal EKOBIS* 2 (2009): 135.

mutu (monitoring, evaluasi, dan audit akademik). Namun pada saat yang sama, anggota organisasi apapun ingin dipercaya sebagai profesional. Sementara system evaluasi sangat diperlukan demi kemajuan Lembaga atau organisasi. Karena, melalui system evaluasi akan memberikan informasi terkini untuk melakukan perubahan, penyesuaian dan peningkatan terhadap kompetensi. Paradoks akan muncul Ketika pengawasan atau evaluasi dilakukan dengan ketat, ini akan dianggap bahwa pimpinan tidak percaya terhadap professional bawahan. Tetapi Ketika kepercayaan penuh tanpa kontrol akan berisiko menurunkan standar mutu⁵⁹.

Paradoks kontrol dan kepercayaan dalam organisasi merujuk pada ketegangan antara kebutuhan untuk mengawasi (*control*) dan kebutuhan untuk mempercayai (*trust*) anggota organisasi agar bekerja secara optimal. Menurut Stephen P. Robbins, organisasi yang terlalu menekankan kontrol melalui aturan ketat, prosedur baku, dan pengawasan intensif cenderung menciptakan lingkungan kerja yang kaku dan menekan kreativitas⁶⁰. Sebaliknya, kepercayaan memberikan ruang bagi individu untuk berinisiatif, berinovasi, dan menunjukkan tanggung jawab. Namun, tanpa kontrol yang memadai, kepercayaan juga berpotensi menimbulkan penyimpangan perilaku kerja. Di sinilah letak paradoksnya: organisasi membutuhkan keduanya secara bersamaan, tetapi dalam praktiknya seringkali saling bertentangan.

59 Jajang Roni Aunul Kholik et al., "Peranan Perilaku Dan Komunikasi Dalam Meningkatkan Kinerja Bagian Sumber Daya Manusia Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Kementerian Perhubungan RI," *Aliansi : Jurnal Manajemen Dan Bisnis* 18, no. 1 (2023): 31–40, <https://doi.org/10.46975/aliansi.v18i1.462>.

60 Timothy A. Judge Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*. Edisi 12 (Jakarta: Salemba Empat, 2007).

Selanjutnya, Douglas McGregor melalui Teori X dan Teori Y menjelaskan bahwa cara pandang pemimpin terhadap bawahan sangat mempengaruhi keseimbangan antara kontrol dan kepercayaan. Dalam pendekatan Teori X, manajer cenderung menganggap pekerja harus diawasi secara ketat karena dianggap kurang bertanggung jawab, sehingga kontrol menjadi dominan⁶¹. Sebaliknya, Teori Y menekankan bahwa pekerja pada dasarnya memiliki motivasi intrinsik dan dapat dipercaya, sehingga kepercayaan menjadi fondasi utama. Paradoks muncul ketika organisasi modern dituntut untuk meningkatkan kinerja melalui inovasi (yang membutuhkan kepercayaan), tetapi tetap harus menjaga akuntabilitas dan pencapaian target (yang membutuhkan kontrol).

Lebih lanjut, Peter M. Senge menekankan bahwa organisasi pembelajar (*learning organization*) harus mampu mengelola paradoks ini secara dinamis. Kontrol tidak lagi dipahami sebagai pengawasan kaku, melainkan sebagai sistem yang memberikan arah dan standar, sementara kepercayaan dibangun melalui komunikasi terbuka, transparansi, dan pemberdayaan⁶². Dengan demikian, organisasi yang efektif bukanlah yang memilih antara kontrol atau kepercayaan, melainkan yang mampu mengintegrasikan keduanya secara seimbang. Dalam lingkungan kerja yang demikian, karyawan merasa dihargai sekaligus tetap memiliki batasan yang jelas, sehingga kinerja organisasi dapat berjalan secara efektif, efisien, dan berkelanjutan⁶³.

61 Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York: McGraw-Hill Education, 1960).

62 Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Doubleday/Currency, 2006).

63 Foni Refika Anggelia and Anny Wahyuni, "Analisis Karakter Kepemimpinan Dan

1.2.5. Paradoks Teknologi dan Nilai Karakter

Di era digital, pemimpin pendidikan harus mengintegrasikan teknologi pembelajaran. Pimpinan dituntut memanfaatkan teknologi digital. Namun lembaga tertentu, seperti Lembaga pendidikan bertugas membentuk karakter dan etika siswa. Penggunaan smartphone memberikan kecepatan dan efektif dalam mengeksplorasi pengetahuan dalam capaian tujuan pembelajaran, namun apabila luput dari pengawasan atau perencanaan yang tidak matang akan dimanfaatkan oleh siswa pada kegiatan selain kegiatan belajar. Tantangan akan muncul ketika teknologi meningkatkan efisiensi dan efektifitas dalam pencapaian mutu sesuai perkembangan zaman, namun interaksi humanis dan pembinaan moral bisa berkurang⁶⁴.

Dari bentuk-bentuk paradoks kepemimpinan yang telah digambarkan, harus dapat dimaknai bahwa kepemimpinan yang demikian bukan tanda kegagalan, tetapi tanda kompleksitas zaman yang harus dilalui dan dicari solusinya. Oleh karena itu pemimpin pendidikan modern perlu memiliki kecerdasan emosional, kemampuan berpikir dialektis, kepemimpinan adaptif, dan orientasi nilai dan visi jangka Panjang. Paradoks tidak diselesaikan dengan memilih salah satu sisi, melainkan dengan mengelola ketegangan secara seimbang dan kontekstual.

Keberanian Oerip Soemohardjo Dalam Buku ‘Oerip Soemohardjo Bapak Tentara Yang Dilupakan,’ *JEJAK : Jurnal Pendidikan Sejarah & Sejarah* 1, no. 1 (2021): 16–32, <https://doi.org/10.22437/jejak.v1i1.12749>.

64 Aryo Seno Wicaksono, “Kepemimpinan Yang Efektif Dalam Menghadapi Era Digital (Studi Kasus Pada Perusahaan Sektor Industri Di Jawa Barat),” *Jurnal Ekonomi, Koperasi & Kewirausahaan* 15 (2025), <https://doi.org/10.59188/covalue.v15i10>.

Paradoks teknologi dan nilai karakter dalam kepemimpinan organisasi saat ini muncul dari pesatnya perkembangan teknologi digital yang di satu sisi meningkatkan efisiensi, tetapi di sisi lain berpotensi menggerus nilai-nilai kemanusiaan. Menurut Peter F. Drucker, teknologi seharusnya menjadi alat (*tool*) untuk meningkatkan produktivitas, bukan menggantikan esensi manusia dalam pengambilan keputusan⁶⁵. Dalam konteks kekinian seperti penggunaan kecerdasan buatan, otomatisasi kerja, dan sistem berbasis data pemimpin sering dihadapkan pada dilema antara mengandalkan sistem yang objektif dan cepat, atau mempertimbangkan nilai-nilai karakter seperti empati, kejujuran, dan kebijaksanaan. Paradoks ini tampak nyata ketika keputusan berbasis algoritma terkadang mengabaikan aspek kemanusiaan yang tidak dapat diukur secara kuantitatif.

Daniel Goleman menekankan pentingnya kecerdasan emosional dalam kepemimpinan modern. Dalam era digital yang serba cepat, pemimpin yang terlalu bergantung pada teknologi berisiko kehilangan kedekatan emosional dengan anggota timnya. Misalnya, komunikasi yang lebih banyak dilakukan melalui platform digital dapat mengurangi kepekaan terhadap kondisi psikologis karyawan⁶⁶. Di sinilah paradoks muncul: teknologi mempercepat komunikasi, tetapi dapat memperlemah kualitas hubungan interpersonal. Oleh karena itu, pemimpin yang efektif harus mampu menyeimbangkan pemanfaatan teknologi dengan penguatan nilai karakter seperti empati, integritas, dan kepedulian

65 Peter F. Drucker, *Management Challenges for the 21st Century* (New York: HarperBusiness, 1999).

66 Daniel Goleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* (New York: Bantam Books, 1995).

sosial agar budaya organisasi tetap sehat⁶⁷.

John P. Kotter melihat bahwa dalam menghadapi perubahan yang didorong teknologi, kepemimpinan yang berhasil adalah yang mampu mengintegrasikan inovasi dengan nilai-nilai dasar organisasi. Pemimpin tidak cukup hanya adaptif terhadap teknologi, tetapi juga harus menjadi penjaga (*guardian*) nilai karakter organisasi. Dalam praktiknya, ini berarti menggunakan teknologi untuk memperkuat transparansi, kolaborasi, dan akuntabilitas, bukan sekadar efisiensi⁶⁸. Organisasi yang unggul di era modern bukanlah yang paling canggih teknologinya, melainkan yang mampu memanfaatkan teknologi tanpa kehilangan jati diri dan nilai-nilai karakter yang menjadi fondasi keberlanjutan organisasi⁶⁹.

1.3. Krisis Spiritual Kepemimpinan

Krisis spiritual kepemimpinan merujuk pada situasi di mana pemimpin kehilangan atau mengalami kelemahan dalam dimensi spiritual dalam praktik kepemimpinannya, sehingga kaidah-kaidah moral, nilai tujuan hidup (*meaning*), integritas, dan keterhubungan dengan prinsip-prinsip nilai dasar (seperti kemanusiaan, etika, dan makna lebih besar dari sekadar keuntungan pragmatis) semakin memudar dalam cara mereka memimpin⁷⁰. Dalam

67 Daniel. Goleman, *Working with Emotional Intelligence* (New York: Bantam Books, 1998).

68 John P. Kotter, *Leading Change* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

69 John P. Kotter, *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World* (Boston: Harvard Business Review Press, 2014).

70 Bina Mardiaty Lase, Selviawati Selviawati, and Hikman Sirait, "Integritas Dan Moralitas Dalam Kepemimpinan Kristen: Upaya Gereja Membangun Spiritualitas

konteks modern, ini dapat mencerminkan kepemimpinan yang berorientasi semata pada hasil, kekuasaan, dan teknik manajerial tanpa dukungan nilai internal seperti visi moral, kompas etika, dan pencarian makna hidup yang lebih luas. Dalam banyak kajian, persoalan ini bukan sekadar kurangnya kemampuan teknis, tetapi ketidakhadiran nilai spiritual sebagai landasan utama dalam cara pemimpin berpikir, merasa, dan bertindak. Konsekuensinya adalah munculnya perilaku yang egosentris, instrumentalis, atau bahkan merugikan kesejahteraan masyarakat luas (baik dalam organisasi maupun komunitas)⁷¹.

Di tempat kerja, para pemimpin dan bawahan memiliki krisis Spiritual. Misalnya: Krisis Spiritual dengan kecerdasan intelektual yang cukup baik (Seseorang bisa memberi kritikan nomor satu, tapi destruktif) Pemimpin atau bawahan dengan gaya rasionalitas yang sangat handal bisa tampil dengan berbagai argumen rasional untuk membenarkan kesalahan-kesalahannya. Yang salah bisa benar, yang benar boleh menjadi salah. Gaya seperti ini akan efektif dengan jalan pintas. Sedangkan yang benar menurut hakikatnya, harus melalui perjalanan panjang untuk sampai pada tujuan. Cara kerja dengan gaya ini tidak populer menurut mereka (yang mengalami krisis spiritual). Bagi mereka, setiap persoalan harus diselesaikan secepat mungkin, karena siapa cepat ia dapat⁷².

Dalam studi kepemimpinan spiritual, krisis spiritual sering

Kepemimpinan Kristen,” *EPIGRAPHE: Jurnal Teologi Dan Pelayanan Kristiani* 9, no. 1 (2025): 103–12, <https://doi.org/10.33991/epigraphe.v9i1.559>.

71 Padi Dhyah Yulianti et al., “Spiritual Leadership Dalam Organisasi : Faktor Pengaruh Dan Arah Kajian Masa Depan,” *Buletin Psikologi* 30, no. 2 (2022): 298, <https://doi.org/10.22146/buletinpsikologi.65897>.

72 Belferik Manullang, *Kepemimpinan Pedagogis*.

didefinisikan sebagai ketidakhadiran visi yang memadukan nilai moral dengan tujuan kolektif. Kepemimpinan spiritual menurut beberapa literatur adalah gaya yang menumbuhkan *sense of calling* (panggilan hidup), *belonging* (rasa keterhubungan), dan cita-cita moral luhur di antara pemimpin dan pengikutnya. Ketika dimensi ini hilang, maka terjadi “krisis”: Pemimpin hanya fokus pada aspek teknis atau hasil tanpa mempertimbangkan apa yang benar menurut nilai bersama, atau apa yang memberi makna kehidupan bagi orang lain. Dari definisi ini terlihat bahwa krisis spiritual bukan hanya kegagalan moral, tetapi sebuah *ketidakmampuan memimpin yang bermakna* secara spiritual di dalam komunitas atau organisasi⁷³.

Beberapa kajian pedagogis dan religius menunjukkan bahwa krisis spiritual kepemimpinan juga muncul ketika praktik kepemimpinan nyata tidak lagi selaras dengan nilai-nilai etis yang seharusnya menjadi pondasi misalnya nilai keadilan, amanah, tanggung jawab sosial, dan pelayanan kepada orang lain (bukan kekuasaan semata). Dalam konteks pendidikan, yang dimaksud “kepemimpinan spiritual” adalah pemimpin yang bertindak dari hati nurani (*conscience*) dengan keteladanan moral dan nilai humanistik. Ketika nilai-nilai ini tidak lagi tampak dalam tindakan kepemimpinan, maka muncullah krisis spiritual. Krisis spiritual kepemimpinan biasanya ditandai oleh beberapa kondisi sebagai berikut⁷⁴:

a. Kepemimpinan yang berorientasi pada kekuasaan, prestise,

73 Lase, Selviawati, and Sirait, “Integritas Dan Moralitas Dalam Kepemimpinan Kristen: Upaya Gereja Membangun Spiritualitas Kepemimpinan Kristen.”

74 Louis W. Spiritual Fry, *Leadership: Theory, Measurement, and Establishing a Baseline*, *Journal Publication* (Oxford: Elsevier, 2003).

dan pencapaian teknis semata, tetapi melemahkan *integritas moral* dan *tujuan makna hidup lebih besar*.

- b. Etika dan prinsip moral sering diabaikan demi hasil instan, seperti budaya oportunisme, manipulasi, atau pengambilan keputusan tanpa kompas nilai yang kuat.
- c. Hubungan pemimpin-pengikut cenderung instrumental dan tidak membangun rasa keterhubungan spiritual atau makna hidup yang lebih tinggi.
- d. Ketidakmampuan menciptakan visi bersama yang memadukan tujuan duniawi dan nilai-nilai etis yang berkelanjutan.

Dalam kepemimpinan pedagogis (misalnya di sekolah atau lembaga pendidikan), ketiadaan dimensi spiritual sering berarti ketidakmampuan menanamkan nilai hakiki terutama karakter kepada generasi penerus, seperti tujuan hidup yang bermakna, moralitas dan integritas dalam pengambilan keputusan. Dalam kepemimpinan pedagogis, terutama di institusi pendidikan yang berpijak pada nilai-nilai humanistik atau religius, krisis spiritual kepemimpinan dapat dindai dengan fenomena kepemimpinan yang terjadi, seperti⁷⁵:

- a. Pemimpin tidak mampu menanamkan nilai moral dan etika sebagai bagian proses pendidikan.
- b. Kepemimpinan sekadar administrasi atau manajemen tanpa menjadi teladan spiritual atau moral yang memberi inspirasi kepada murid/guru.

75 Louis W. Spiritual Fry, *Leadership: Theory, Measurement, and Establishing a Baseline* (New York: Palgrave Macmillan, 2005).

- c. Tujuan pendidikan menjadi semata pencapaian angka atau prestasi, bukan juga pembentukan karakter manusia holistik yang bermakna.

Secara komprehensif, *krisis spiritual kepemimpinan di zaman modern* adalah suatu kondisi di mana pemimpin kehilangan atau tidak berhasil mengintegrasikan nilai-nilai spiritual, moral, dan makna hidup yang lebih tinggi dalam cara memimpin, sehingga kepemimpinan hanya berfokus pada aspek teknis, kekuasaan, atau hasil pragmatis tanpa pondasi nilai yang kuat dan menyeluruh. Krisis ini muncul karena ketidakmampuan kepemimpinan untuk merespons kebutuhan manusia akan makna, tujuan, dan nilai moral dalam konteks kehidupan yang modern dan kompleks⁷⁶.

Krisis spiritual kepemimpinan merupakan kegagalan seorang pemimpin dalam menurunkan contoh tauladan kepada bawahan dengan praktik/sikap spiritual dalam bekerja. Sehingga kegagalan ini akan membelokkan nilai-nilai kehidupan dari apa dimaksud kebahagiaan. Krisis spiritual para pemimpin akan ditularkan kepada seluruh bawahan, dan akhirnya mereka hidup jauh dari kebahagiaan. Hidup saling bertikai antar sesame dengan persoalan yang seharusnya dapat diselesaikan dengan cara-cara yang bijak, hidup saling melihat kekurangan orang lain dalam bekerja, kehidupan jauh dari kejujuran, disiplin dan integritas⁷⁷. Akhirnya, kehidupan seperti ini membelokkan semua orang dari kebahagiaan, yang seharusnya hidup damai, adil, jujur dan tenteram, akhirnya

76 Ida Bagus Surya I Gusti Ayu Agung Dewi Kurnia Uthami, Gede Supartha, I Gusti Ayu Manuati Dewi, "Spiritual Leadership in Organizations: Literature Review," *Mutiara: Multidisciplinary Scientific Journal 2* (2024): 156–70.

77 Benny Hutahayan, "The Effect of Spiritual Leadership on the Spiritual Growth of Youth," no. Icib 2019 (2020): 657–61, <https://doi.org/10.5220/0008435006570661>.

menjadi hidup penuh dengan ketegangan dan pertikaian sosial. Kehidupan seperti ini terjadi dimana saja, di rumah tangga, di tempat kerja dan dimana-mana.

1.4. Virus Akal Budi

Istilah “virus akal budi” bukanlah istilah medis, melainkan metafora filosofis untuk menggambarkan kondisi ketika kemampuan berpikir jernih, bernalar sehat, dan menimbang nilai kebenaran dalam diri manusia mengalami gangguan atau “infeksi” oleh pola pikir yang keliru di zaman modern. Virus akal budi di zaman ini adalah suatu keadaan di mana akal manusia terdistorsi oleh informasi yang salah, kepentingan sempit, fanatisme, materialisme, atau arus teknologi yang tidak terkontrol, sehingga kemampuan berpikir kritis, etis, dan bijaksana menjadi melemah⁷⁸.

Akal budi adalah perpaduan antara rasionalitas (kemampuan berpikir logis) dan kebijaksanaan moral (kemampuan membedakan baik dan buruk)⁷⁹. Dalam tradisi pendidikan dan filsafat, akal budi menjadi fondasi pembentukan karakter dan peradaban. Ia tidak hanya berfungsi untuk mengetahui, tetapi juga untuk menilai dan bertindak secara bermoral. Istilah “virus” digunakan secara simbolik karena sifatnya yang menyebar cepat, seperti misinformasi di media sosial, ia tidak selalu tampak secara langsung, tetapi berdampak pada perilaku dan keputusan, bahkan ia mampu menggerogoti dari dalam, melemahkan daya pikir tanpa

78 Yusaini Yusaini et al., “Covid-19’S Effect on Lecturer Performance and Management Functions in Educational Implementation,” *Jurnal Ilmiah Peuradeun* 12, no. 2 (2024): 613–38, <https://doi.org/10.26811/peuradeun.v12i2.1185>.

79 Alnida Azty, “Hubungan Antara Aqidah Dan Akhlak Dalam Islam.”

disadari⁸⁰.

Dalam konteks modern, “virus” ini dapat berupa Hoaks dan disinformasi digital, budaya instan yang mengabaikan proses berpikir mendalam, polarisasi sosial yang menutup ruang dialog rasional, konsumerisme berlebihan yang menggeser nilai etika dan spiritual, dan peristiwa-peristiwa kehidupan yang lain sangat sering ditonton bersama seakan-akan manusia menjadi tak berdaya melawan virus ini.

Belferik Manullang (Guru Besar Ilmu Manajemen Pendidikan) menjelaskan bahwa Virus akal budi adalah kekuatan yang membuat dan mengganggu pola berpikir manusia, sehingga sadar atau tidak sadar cenderung menghasilkan tindakan yang merusak tatanan hidup manusia. Benarkah saat ini kita terjangkit *virus akal budi*? Di tempat kerja, virus akal budi mengganggu kinerja, produktivitas dan kerjasama. Ia datang dari pikiran manusia yang pekerjaannya hanya merusak keharmonisan⁸¹. Pemimpin yang sudah terjangkit virus akal budi secara tidak sadar bertindak justeru melemahkan motivasi, sekaligus menularkan virus akal budi kepada bawahannya. Lembaga akhirnya kehilangan loyalitas institusional dari para pemimpin dan stafnya⁸². Orientasinya adalah menjurus pada pemenuhan kepentingan pribadi menjadi lebih menonjol, sementara loyalitas institusional untuk memenuhi

80 Subahri, “Aktualisasi Akhlak Dalam Pendidikan.”

81 Arbi Arbi et al., “Transformasi Nilai Dan Jati Diri Masyarakat Melayu Riau Dalam Pantun Di Era Modern,” *TRILOGI: Jurnal Ilmu Teknologi, Kesehatan, Dan Humaniora* 6, no. 2 (2025): 60–69, <https://doi.org/10.33650/trilogi.v6i2.11502>.

82 Arie Rissing Natalia, “Ranah Iman Dan Akal Budi Menghadapi Covid 19,” *REI MAI: Jurnal Ilmu Teologi Dan Pendidikan Kristen* 1, no. 1 (2023): 46–58, <https://doi.org/10.69748/jrm.v1i1.26>.

kepentingan lembaga semakin melemah. Banyak perusahaan/ lembaga jadi tutup karena didominasi oleh orang-orang yang sama-sama bekerja (bekerja untuk kepentingan sendiri) hanya sedikit memperhatikan kepentingan lembaga⁸³.

Dalam kehidupan dunia kerja, gejala terjangkitnya virus akan dapat ditandai dengan menurunnya kemampuan berpikir kritis dan reflektif, keputusan diambil berdasarkan emosi sesaat, bukan pertimbangan rasional, kebenaran dianggap relatif sesuai kepentingan kelompok, dan hilangnya orientasi nilai dan makna hidup yang mendalam⁸⁴. Dalam kehidupan sosial dan pendidikan, “virus akal budi” dapat terlihat ketika proses belajar lebih menekankan hasil angka dibandingkan dengan pembentukan karakter dan kebijaksanaan⁸⁵. Dalam kepemimpinan, ia tampak pada keputusan yang pragmatis tanpa pertimbangan etis. Dalam masyarakat, ia muncul dalam bentuk intoleransi, ujaran kebencian, dan ketidakmampuan berdialog secara sehat. Maka dapat diyakini bahwa virus akal budi di zaman modern adalah metafora tentang krisis nalar dan moralitas manusia yang dipengaruhi oleh arus globalisasi, teknologi, dan kepentingan pragmatis, sehingga akal tidak lagi menjadi penuntun kebijaksanaan, melainkan alat pembenaran kepentingan semata.

Virus akal budi berbeda dengan virus lainnya. Beberapa tahun lalu, dunia mengalami salah satu peristiwa paling menakutkan dalam sejarah kesehatan modern akibat penyebaran virus Covid_19. Wabah ini pertama kali terdeteksi di Wuhan, Tiongkok, pada akhir

83 Abdullah, “Pendidikan Karakter Dalam Al-Qur’an.”

84 Subahri, “Aktualisasi Akhlak Dalam Pendidikan.”

85 Belferik Manullang, *Perspektif Ilmu Pendidikan Membentuk Kepribadian*.

2019 dan kemudian dengan cepat menyebar ke hampir seluruh negara di dunia. Pada Maret 2020, World Health Organization (WHO) secara resmi menetapkan Covid-19 sebagai pandemi global. Pada fase awal, informasi tentang virus masih sangat terbatas. Rumah sakit di berbagai negara kewalahan menghadapi lonjakan pasien dengan gejala sesak napas berat⁸⁶. Di beberapa kota besar seperti New York City dan Milan, angka kematian meningkat drastis dalam waktu singkat. Kamar jenazah penuh, tenaga medis kelelahan, dan fasilitas kesehatan hampir kolaps. Gambar-gambar tenaga kesehatan memakai alat pelindung diri lengkap menjadi simbol krisis global tersebut. Covid-19 juga menimbulkan ketakutan sosial dan psikologis. Banyak orang kehilangan pekerjaan akibat perlambatan ekonomi. Siswa dan mahasiswa harus belajar secara daring dalam waktu lama. Interaksi sosial terbatas, bahkan acara keluarga seperti pernikahan dan pemakaman dilakukan dengan pembatasan ketat. Rasa cemas, isolasi, dan kehilangan menjadi pengalaman kolektif masyarakat global⁸⁷.

Resiko paling menakutkan dari terjangkitnya Covid-19 pada setiap diri manusia adalah kematian yang terjadi dalam waktu yang sangat singkat. Virus ini bisa mematikan dalam waktu 10-14 hari sejak mulai terjangkit dalam tubuh. Inilah yang sangat dikautkan manusia saat itu. Tetapi virus akal budi tidak menyerang fisik manusia secara drastis dan tidak mematikan dalam waktu yang sangat singkat. Tetapi virus akal budi hanya menyerang hidup manusia untuk dibelokkan dari hidup bahagia, penuh damai,

86 Rodame Monitorir Napitupulu, "Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Kepuasan Pembelajaran Jarak Jauh," *Jurnal Inovasi Teknologi Pendidikan* 7, no. 1 (2020): 23–33, <https://doi.org/10.21831/jitp.v7i1.32771>.

87 Yusaini et al., "Covid-19'S Effect on Lecturer Performance and Management Functions in Educational Implementation."

dan sejahtera⁸⁸. Virus akal budi tidak membuat manusia mati dalam waktu yang singkat, tetapi dia mampu membuat matinya kehidupan dalam hidup bahagia dari waktu ke waktu. Dampak dari virus ini adalah manusia hidup dengan pertikaian, penuh ketegangan, tidak lagi merasakan adanya keadilan dan kedamaian, lemah lembut, tidak ada lagi kesopanan dan kejujuran, hidup tidak lagi saling memuliakan, hidup saling mengejar keuntungan walaupun merugikan orang lain, hidup penuh kebohongan, misteri, dan jauh dari yang diharapkan. Virus ini akan menyebar dari generasi ke generasi berikutnya. Ia menyebar bukan melalui peredaran darah dan pernapasan, melainkan melalui praktik sikap kepemimpinan yang dicontohkan dan media teknologi digital yang terus berkembang pesat yang tak terelakkan.

88 Belferik Manullang, *Perspektif Ilmu Pendidikan Membentuk Kepribadian*.

Bab 2.

KEPEMIMPINAN PEDAGOGIS

2.1. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Ivancevich (2019), kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi yang relevan⁸⁹. kepemimpinan adalah perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai tujuan bersama⁹⁰. Menurut Newstrom, kepemimpinan adalah proses memengaruhi dan mendukung orang lain agar bekerja secara antusias dalam mencapai tujuan⁹¹. Maka kepemimpinan tidak semata-mata memandang

89 M. Ivancevich John, *Organizational Behavior and Management* (New York: McGraw-Hill Education, 2019).

90 Gary Yukl, *Leadership in Organizations (Edisi Ke-9)* (Boston: Pearson Education Inc, 2020).

91 John W. Newstrom, *Leaders and the Leadership Process: Readings, Self-Assessments & Applications* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2006).

dari definisi persyaratan administratif dengan jabatan formal, melainkan yang terpenting Adalah kemampuan strategis dalam menggerakkan seluruh komponen organisasi menuju tujuan yang ingin dicapai dengan efektif dan berkualitas.

Banyak definisi Kepemimpinan dengan kata dan kalimat yang bervariasi diuraikan dalam berbagai kesempatan dan kondisi. Semua definisi biasanya memberikan pengertian dan tujuan yang sama⁹². Kalimat dan bahasa yang bervariasi tidak memberikan pengertian tentang arti kepemimpinan yang berbeda. Pengertian kepemimpinan tidak akan terlepas dari dasar tampilan seorang pemimpin. Kepemimpinan itu berasal dari spektrum seorang pemimpin yang diterapkan dalam mengelola sekelompok orang untuk tercapainya tujuan tertentu⁹³. Maka, dengan konsep kepemimpinan ini, tidak semua orang bisa memimpin atau tidak semua orang akan jadi pemimpin. Persoalannya adalah memimpin, mengatur, dan mengelola semua orang yang ada di sekelilingnya untuk mau dan tunduk atas semua arahan, petunjuk, kebijakan, aturan-aturan yang akan diterapkan pada sekelompok orang, agar tujuan diharapkan dapat tercapai⁹⁴.

Kata pemimpin sudah sangat sering dibicarakan orang di kalangan organisasi, seperti di kalangan karyawan kantor, lembaga pendidikan, dan perusahaan. Banyak yang menyatakan bahwa keberhasilan sebuah organisasi disebabkan oleh keberhasilan

92 Universitas Islam, Negeri UIN, and Ar-raniry Banda Aceh, "Jurnal Iktibar Nusantara" 3, no. 333 (2024): 91–101.

93 Anggelia and Wahyuni, "Analisis Karakter Kepemimpinan Dan Keberanian Oerip Soemohardjo Dalam Buku 'Oerip Soemohardjo Bapak Tentara Yang Dilupakan.'"

94 danang Prasetyo Dan Marzuki, "Pembinaan Karakter Melalui Keteladanan Guru Pendidikan Kewarganegaraan Di Sekolah Islam Al Azhar Yogyakarta."

pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya. Menurut Peter G. Northouse dalam bukunya *Leadership: Theory and Practice*, kepemimpinan bukan sekadar kemampuan seseorang untuk memerintah atau mengendalikan orang lain, tetapi merupakan proses memengaruhi yang terjadi dalam konteks kelompok untuk mencapai tujuan Bersama.⁹⁵ Ketika kepemimpinan dipahami sebagai proses yang membangun dan memberdayakan, maka ia secara langsung berkontribusi pada peningkatan kualitas kehidupan pribadi, sosial, dan profesional seseorang⁹⁶.

Secara pribadi, kepemimpinan mendorong individu untuk mengembangkan kesadaran diri (*self-awareness*), pengendalian emosi, integritas, dan tanggung jawab. Seorang pemimpin yang efektif belajar mengenali kekuatan dan kelemahannya, memperbaiki pola pikir, serta membangun karakter yang matang. Proses ini menjadikan kepemimpinan sebagai sarana transformasi diri. Dalam konteks ini, kepemimpinan bukan hanya tentang mengubah orang lain, tetapi juga tentang memperbaiki kualitas diri sendiri secara berkelanjutan⁹⁷.

Secara sosial, kepemimpinan meningkatkan kemampuan seseorang dalam membangun relasi, komunikasi, empati, dan kerja sama. Kepemimpinan melatih individu untuk memahami perbedaan, mengelola konflik, dan menciptakan suasana yang inklusif⁹⁸. Dengan demikian, kehidupan sosial menjadi lebih

95 P.G Northouse, *Kepemimpinan (Teori Dan Praktik)* (Jakarta: PT Indeks, 2013).

96 G Yulk, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Kelima (Jakarta: PT Indeks, 2001).

97 Yulianti et al., "Spiritual Leadership Dalam Organisasi : Faktor Pengaruh Dan Arah Kajian Masa Depan."

98 Maulidyah Amalina Rizqi, "Dampak Perubahan Pada Gaya Kepemimpinan," *Equilibrium: Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi* 18, no. 1 (2022): 76, <https://doi.org/10.24127/equilibrium.v18i1.12345>.

harmonis karena kepemimpinan yang sehat menciptakan budaya saling menghargai dan saling mendukung dalam kelompok atau organisasi. Selanjutnya, Irham Fami mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk melaksanakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan⁹⁹. Maka, dapat dipahami bahwa pemimpin yang berhasil dalam satu organisasi, adalah sejauh mana ia mampu mempengaruhi dan mengawasi orang-orang sebagai pengikutnya (bawahan) dalam organisasi itu. Kemampuan pemimpin adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan yang ditetapkan¹⁰⁰

Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, pemimpin adalah orang yang mampu memengaruhi orang lain dan memiliki wewenang manajerial. Karena kepemimpinan itu sendiri merupakan proses memengaruhi kelompok menuju tercapainya sasaran,¹⁰¹ Siswanto juga memberikan definisi tentang kepemimpinan, adalah sikap dan perilaku untuk memengaruhi para bawahan agar mereka mampu bekerja sama sehingga dapat bekerja secara efisien dan efektif. Kepemimpinan adalah sifat yang harus dimiliki oleh perencana, pengorganisasi, pengarah, pemotivasi dan pengendali untuk memengaruhi orang dan mekanisme kerja guna mencapai tujuan¹⁰². Sama halnya dengan apa yang didefinisikan oleh Tim

org/10.30742/equilibrium.v18i1.2083.

99 Fahmi I, *Perilaku Organisasi, Teori, Aplikasi, Dan Kasus* (Bandung: Alfabeta, 2014).

100 Engkay Karweti, "Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dan Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SLB Di Kabupaten Subang," *Journal Kajian Pendidikan* 11, no. 2 (2010): 77–89.

101 Mary Coulter Robbins, S.P., *Manajemen*, sepuluh (Jakarta: Erlangga, 2010).

102 Siswanto, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008).

Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, yaitu kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan, dan kalau perlu memaksa orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan¹⁰³

Gery Yukl mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi¹⁰⁴ Sementara itu Terry menjelaskan “*Leadership is the activity of influencing people to strive willingly for mutual objectives.*” Seorang pemimpin memperlihatkan jalan atau contoh kepada anak buahnya. Pemimpin harus mampu memelopori semua perbuatan yang baik agar diikuti oleh bawahan atau rakyatnya, bukan hanya memerintah dan menganjurkan, sementara pemimpin hanya tetap tinggal di belakang meja saja. Colquitt, Lepine dan Wesson tentang definisi kepemimpinan adalah sebagai berikut.¹⁰⁵ “... the use of power and influence to direct the activities of followers toward goal achievement”. Hal yang sama juga diterangkan oleh Lussier bahwa “... *process of influencing employees to work toward the achievement of organizational objectives*”.¹⁰⁶

103 Tim Dosen Administrasi Pendidikan, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2012).

104 Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*.

105 J.A. dan Jeffery A. LePine. Michael J. Wesson Colquitt, *Organization Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. (New York: The McGraw-Hill Companies, 2009).

106 Robert N. Lussier, *Management: Concepts, Applications, Skill Development.*, 1997

Riyadi mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut: *“Leadership is the relationship in which one person, or the leader, influences others to work together willingly on related tasks to attain that which the leader desires”*.¹⁰⁷ Kepemimpinan adalah proses mendorong dan membantu orang lain untuk bekerja dengan antusias guna mencapai tujuan. Kemampuan mendorong orang lain merupakan suatu kompetensi yang seharusnya dimiliki oleh setiap pemimpin dalam kepemimpinannya pada satu organisasi.

Fielder dalam Li-Chuan Chu, and Chun-Che Lai, menjelaskan tentang kepemimpinan sebagai berikut: *“leadership is the interactions among people. People who are controlled under unequal power and influence are induced toward expected goals of organizations”*.¹⁰⁸ Penjelasan Fielder memberikan arti bahwa interaksi orang-orang dalam sebuah organisasi harus mampu dikendalikan oleh seseorang yang memiliki kekuasaan dalam organisasi atau yang disebut pemimpin, sehingga tujuan yang diharapkan dari organisasi tercapai.

Menurut Manullang, B kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan percaya diri dan dukungan di antara bawahan agar tujuan organisasional tercapai. Tugas kepemimpinan adalah menjaga keutuhan kerja sama orang-orang yang bekerja dalam organisasi¹⁰⁹. Inti persoalan kepemimpinan adalah setanggung

(South-Western College, 1997).

107 S Riyadi, “Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, Dan Motivasi Kerja,” *Jurnal Manajemen* 13 (2011): 40–45.

108 Chun-Che Chu, Li-Chuan, dan Lai, “A Research on the Influence of Leadership Style and Job Characteristics on Job Performance among Accountants of County and City Government in Taiwan” Vol. 40 (2011): 101–118.

109 Belferik Manullang, *Kepemimpinan Pedagogis (Membangun Karakter Sumber Daya Manusia)* (Medan: Program Pascasarjana, Universitas Negeri Medan, 2006).

mana pemimpin mampu menciptakan keutuhan bawahan dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Banyak organisasi runtuh dan bubar disebabkan oleh pemimpin yang tidak mampu menyelesaikan, mengarahkan, dan mengendalikan orang-orang yang berada di sekelilingnya. Banyak karyawan (anggota organisasi) kacau, bertikai, saling menuduh, dan tidak merasa puas dalam bekerja dikarenakan pemimpin yang tidak mampu menjalankan fungsi manajemen. Oleh karena itu, Veithzal Rivai dan Sylviana Murni menuliskan dalam buku *Education Management* bahwa organisasi yang memiliki kepemimpinan yang baik akan mudah dalam meletakkan dasar kepercayaan terhadap anggota-anggotanya, sedangkan organisasi yang tidak memiliki kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mendapatkan kepercayaan dari para anggotanya. Organisasi tersebut akan kacau dan tujuan organisasi tidak akan tercapai.¹¹⁰

Kepemimpinan adalah tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif. Kepemimpinan dalam organisasi dan kehadiran pemimpin sebagai pemberi inspirasi dalam organisasi merupakan sesuatu yang penting. Kepemimpinan itu sendiri adalah proses interaksi antarmanusia dan ia bisa juga disebut aktivitas kehidupan.¹¹¹ Maka, untuk menciptakan kehidupan dalam sebuah organisasi diperlukan pimpinan yang efektif. Ulber silalahi memberikan suatu pernyataan bahwa pemimpin efektif akan memberikan pengaruh kepada bawahannya dan berkontribusi dalam membantu organisasi untuk mencapai tujuan. Tetapi pemimpin tidak efektif

110 V. dan Sylviana Murni Rivai, *Education Management* (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2012).

111 U Silalahi, *Azlas-Azlas Manajemen* (Refika Aditama: Refika Aditama, 2011).

akan berakibat sebaliknya dalam mencapai tujuan organisasi.¹¹²

Penjelasan tentang kepemimpinan dalam buku *Perilaku Organisasi* yang ditulis Susatyo Herlambang menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah: (1) sebagai fokus dalam proses kerja sebuah kelompok; (2) seni membentuk ketaatan melakukan tindakan; (3) suatu tindakan dalam bentuk mempengaruhi orang lain untuk mau dan mampu bertindak; (4) proses komunikasi untuk mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok kearah pencapaian tujuan organisasi dalam suatu seni dan situasi tertentu; (5) menggerakkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi; dan (6) ilmu dan seni untuk menggerakkan orang lain, sumber daya dan lingkungan untuk mencapai tujuan organisasi.¹¹³

Definisi kepemimpinan menjadi pembahasan yang hangat di kalangan para peneliti. Sehingga banyak peneliti berpihak kepada beberapa teori dalam membangun kerangka kosep kepemimpinan. Di antara teori-teori tersebut yang sering dibicarakan adalah teori sifat, teori perilaku, teori tiga dimensi dan teori kepemimpinan situasional. Veithzal Rivai dan Sylviana Murni menjelaskan bahwa teori sifat ini berpendapat bahwa seorang pemimpin dikenal melalui sifat-sifat pribadinya. Seorang pemimpin pada umumnya akan ditentukan oleh sifat-sifat jasmaniah dan rohaniahnya. Oleh karena itu, sangat penting untuk mengetahui kaitan antara keberhasilan seorang pemimpin dengan sifat-sifatnya. Bahkan pendekatan yang paling umum terhadap studi kepemimpinan

112 Belferik Manullang, *Perspektif Ilmu Pendidikan Membentuk Kepribadian*.

113 S. Herlambang, *Perilaku Organisasi, Cara Mudah Mempelajari Perilaku Manusia Dalam Sebuah Organisasi* (Yogyakarta: Gosen Publishing, 2014).

terpusat pada sifat-sifat kepemimpinan.¹¹⁴

Teori yang kedua adalah teori perilaku, yaitu teori yang menekankan analisis perilaku pemimpin, mengidentifikasi elemen-elemen kepemimpinan yang dapat dikaji, dipelajari, dan dilaksanakan. Pada umumnya, kepemimpinan itu dapat dipandang sebagai suatu proses melalui orang lain yang dipengaruhi oleh pemimpin tersebut untuk mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya, teori tiga dimensi sebagaimana dikemukakan oleh WJ. Reddin menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan itu memiliki tiga pola dasar berikut: berorientasi pada tugas, berorientasi pada hubungan kerja, berorientasi pada hasil atau efektivitas. Sedangkan teori kepemimpinan situasional adalah teori yang berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang efektif, yaitu kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat. Gaya kepemimpinan ini cenderung mengikuti situasi, artinya seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya ditentukan oleh situasi tertentu, yakni lingkungan kepemimpinan, termasuk di dalamnya pengaruh nilai-nilai hidup, nilai budaya situasi kerja dan tingkat kematangan bawahan.¹¹⁵

Susatyo Herlambang memperkenalkan tiga teori kepemimpinan yang dituliskan dalam buku *Perilaku Organisasi*, yaitu Teori Orang Besar (Teori Bakat), Teori Situasi, dan Teori Ekologi. Teori Bakat merupakan teori klasik dari kepemimpinan. Teori ini menjelaskan bahwa seorang pemimpin dilahirkan, artinya bakat-bakat tertentu yang diperlukan seseorang untuk menjadi

114 E. J. Rivai, V., & Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* (Rajawali Pers, 2017).

115 Rivai, V., & Sagala.



pemimpin sudah diperolehnya sejak lahir. Teori kedua adalah teori situasi yang muncul sebagai hasil pengamatan, di mana seseorang sekalipun bukan keturunan pemimpin, ternyata dapat pula menjadi pemimpin yang baik. Hasil pengamatan menyimpulkan bahwa orang yang biasanya jadi pemimpin tersebut adalah karena adanya situasi yang menguntungkan dirinya, sehingga ia memiliki kesempatan untuk muncul sebagai pemimpin. Sedangkan Teori Ekologi menyebutkan bahwa seseorang memang dapat dibentuk untuk menjadi pemimpin, tetapi untuk menjadi pemimpin yang baik memang ada bakat-bakat yang terdapat pada diri seseorang yang diperoleh dari alam.¹¹⁶

Pengertian kepemimpinan menurut Sagala, yang mengutip definisi Yulk, adalah proses mempengaruhi, memerintah secara persuasif, memberi contoh, dan memberi bimbingan kepada orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹¹⁷ Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Manullang, B., di mana kepemimpinan merupakan seseorang yang memimpin dengan memprakarsai perilaku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisasi bawahan agar menjadi tim kerja sama untuk dapat mencapai tujuan organisasi yang dipimpinya.¹¹⁸ Oleh karena itu, kepemimpinan menjadi faktor yang berpengaruh dalam sebuah organisasi dalam rangka tercapainya tujuan yang telah dirumuskan.

Pada satu lembaga pendidikan, seperti sekolah, selalu yang menjadi bahan perbincangan adalah kinerja guru dalam

116 Rizqi, "Dampak Perubahan Pada Gaya Kepemimpinan."

117 Syaiful Sagala, *Pendekatan & Model Kepemimpinan* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2018).

118 Belferik Manullang, *Kepemimpinan Pedagogis*.

kesuksesan sekolah. Kinerja guru di sekolah menjadi kajian serius dan secara kontinyu diusahakan adanya peningkatan kinerja demi kemajuan sekolah.

Berkaitan dengan kinerja, temuan hasil kajian F.X. Soewarto Citro Taruno dakan hasil kajiannya disimpulkan sebagai berikut:

- a. Kontribusi terbesar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja adalah (a) motivasi kerja sebagai mediator, (b) kepuasan kerja sebagai mediator; (c) kombinasi dari kepuasan kerja dan motivasi kerja sebagai variabel mediator;
- b. Untuk menciptakan kinerja lebih baik, pimpinan hendaknya: (a) lebih kreatif dan berinisiatif membantu pemecahan masalah, mengatasi masalah dan memperhatikan perubahan-perubahan lingkungan; (b) menciptakan suasana nyaman sehingga lebih mencintai pekerjaan, membangun lingkungan yang kondusif; (c) meningkatkan motivasi melalui kebersamaan kerja, memperhatikan promosi karier, dan memberikan penghargaan kepada yang memiliki kinerja baik.¹¹⁹

Peran pemimpin menjadi sangat penting dalam keberhasilan organisasi yang dipimpinnya, dalam hal arahan (direktif), gaya suportif, gaya parsipatif, dan gaya orientasi prestasi untuk kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan.¹²⁰

119 dkk F.X. Taruno, S.C., "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dosen Dengan Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Sebagai Mediator (Studi Pada Perguruan Tinggi Swasta Di Jayapura)," *Jurnal Aplikasi Manajemen* 10 (2012): 495–509.

120 Raharjo, S.T.2006. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan*

Para pemimpin mewarisi tanggung jawab untuk memberikan teladan perilaku yang diinginkan, bukan hanya memberi manfaat bagi organisasi, tetapi juga manfaat bagi orang-orang yang mereka bimbing.¹²¹

Banyak organisasi yang berkehendak untuk dipimpin oleh pemimpin yang handal dan sukses dalam kepemimpinannya. Sehingga pemimpin suatu organisasi menjadi hal yang sangat hati-hati untuk dipilih dalam memimpin sebuah organisasi. Sehingga Stephen Robbins dan Mary Coulter memberikan tujuh ciri yang terkait dengan kepemimpinan agar seorang pemimpin itu sukses, ketujuh ciri tersebut adalah:¹²²

- a. *Dorongan*. Pemimpin menunjukkan tingkat usaha yang tinggi. Mereka relatif mempunyai kehendak yang tinggi akan pencapaian prestasi, mereka ambisius, mereka mempunyai banyak energi, mereka tak kenal lelah dalam kegiatannya, dan mereka menunjukkan inisiatif.
- b. *Kehendak Untuk Memimpin*. Pemimpin mempunyai kehendak yang kuat untuk mempengaruhi dan memimpin orang lain. Mereka menunjukkan kemauan mengemban tanggung jawab.
- c. *Kejujuran dan Integritas*. Pemimpin membangun hubungan saling mempercayai antara mereka dan pengikutnya dengan menjadi jujur dan tidak menipu, serta dengan menunjukkan konsistensi yang tinggi antara perkataan dan perbuatan.

Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang). Jurnal Studi Manajemen & Organisasi, 3, (2): 69-81.

121 *Ibid.*, p. 72

122 Robbins, S.P. dan Mary Coulter, *Op. Cit.*, p. 178.

- d. *Kepercayaan Diri*. Para pengikut melihat pemimpinnya tidak ragu akan dirinya. Oleh karena itu, pemimpin perlu menunjukkan kepercayaan diri untuk meyakinkan pengikutnya tentang kebenaran sasaran dan keputusannya.
- e. *Kecerdasan*. Pemimpin haruslah cukup cerdas untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menafsirkan banyak informasi, dan mereka perlu mampu menciptakan visi, memecahkan masalah, dan membuat keputusan yang tepat.
- f. *Pengetahuan Yang Terkait Dengan Pekerjaan*. Pemimpin yang efektif mempunyai tingkat pengetahuan yang tinggi tentang perusahaan, industri, dan hal-hal teknis. Pengetahuan yang mendalam membuat pemimpin dapat membuat keputusan yang terinformasi dengan baik dan memahami akibat-akibat yang dialami oleh keputusan itu.
- g. *Versi Tambahan*. Pemimpin adalah orang yang enerjik dan bersemangat. Mereka adalah orang yang mampu bersosialisasi, tegas, dan jarang diam atau menyerah.

Berdasarkan teori Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, teori Gary Yukl, dan Peter G. Northouse, dan Colquitt A. Jasson, LePine A. Jeffery dan Wesson J. Michael, memberikan pandangan yang sama tentang definisi perilaku kepemimpinan. Definisi kepemimpinan merupakan asumsi yang berkaitan dengan suatu proses yang dilakukan dengan sengaja oleh seseorang atau pemimpin untuk menekan pengaruhnya yang kuat kepada orang lain untuk membimbing, membuat struktur, dan memfasilitasi aktivitas-aktivitas kerja yang berhubungan dengan organisasi¹²³.

123 S.P. dan Mary Coulter Robbins, *Manajemen*, kedelapan (Jakarta: PT. Indeks, 2007).

Kepemimpinan adalah kemampuan individu dalam memengaruhi orang-orang yang ada di sekitarnya atau dalam organisasi dengan tujuan tercapainya keberhasilan bagi organisasi. Kemampuan seorang pimpinan dapat dilihat dengan ciri-ciri yang disebut oleh Stephen Robbins dan Mary Coulter, yaitu¹²⁴: (1) dorongan; (2) kehendak untuk memimpin; (3) kejujuran dan integritas; (4) kepercayaan diri; (5) kecerdasan; (6) pengetahuan tentang pekerjaan; dan (7) energik dan bersemangat.

Menurut Stephen P. Robbins, kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi suatu kelompok agar bersedia bekerja secara bersama-sama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan tidak semata-mata ditentukan oleh jabatan atau kedudukan formal dalam struktur organisasi, tetapi lebih pada sejauh mana seseorang mampu memberikan pengaruh yang efektif kepada orang lain. Dalam pandangan Robbins, inti dari kepemimpinan terletak pada proses pengaruh (*process of influence*), yaitu bagaimana seorang pemimpin mengarahkan perilaku, sikap, dan upaya anggota organisasi sehingga selaras dengan visi dan sasaran organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan berkaitan erat dengan kemampuan komunikasi, pemberian motivasi, pengambilan keputusan, serta kemampuan membangun komitmen bersama¹²⁵.

Dalam konteks manajemen pendidikan, definisi tersebut dapat dipahami sebagai kemampuan kepala sekolah atau pemimpin lembaga pendidikan dalam memengaruhi guru, tenaga

124 Robbins, S.P., *Manajemen*.

125 Stephen P. Robbins, *Organization Behavior Tenth Edition* (New Jersey New York: Pearson Education Inc, 2008).

kependidikan, dan peserta didik agar secara sadar dan sukarela berkontribusi dalam mencapai tujuan pendidikan. Kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai pengendali administratif, tetapi juga sebagai penggerak perubahan, pembangun budaya sekolah, serta penentu arah pengembangan mutu pendidikan. Sejalan dengan pemikiran Robbins, keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh efektivitas pemimpinnya dalam menciptakan visi yang jelas, membangun kerja sama tim, serta menumbuhkan motivasi dan tanggung jawab seluruh warga sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal.

Dalam pandangan Coulter, kepemimpinan bukan sekadar posisi atau jabatan formal dalam struktur organisasi, melainkan sebuah proses dinamis yang melibatkan kemampuan memengaruhi orang lain secara positif¹²⁶. Seorang pemimpin tidak hanya mengarahkan, tetapi juga membangun komitmen, memberikan motivasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan anggota organisasi bekerja secara efektif dan produktif. Mary Coulter menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak hanya dipahami sebagai kemampuan memengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan, tetapi juga sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari fungsi manajemen secara keseluruhan¹²⁷. Coulter menempatkan kepemimpinan sebagai elemen penting dalam fungsi leading (pengarahan), yaitu bagaimana seorang manajer bekerja dengan dan melalui orang lain untuk memastikan tujuan organisasi dapat

126 Michael J Colquitt, Jason A., LePine, Jeffery A., & Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (New York: McGraw-Hill Education, 2019).

127 Robbins, S.P., *Manajemen*.



tercapai secara efektif dan efisien¹²⁸.

Coulter menjelaskan bahwa kepemimpinan yang efektif berkaitan erat dengan kemampuan membangun komunikasi yang jelas, memberikan motivasi, mengelola konflik, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung¹²⁹. Seorang pemimpin harus mampu memahami perilaku individu dalam organisasi, karena setiap anggota memiliki karakter, kebutuhan, dan tingkat motivasi yang berbeda. Oleh karena itu, kepemimpinan tidak bersifat tunggal atau kaku, melainkan harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang dihadapi. Dalam hal ini, ia memandang bahwa efektivitas kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi dan karakteristik bawahan. Ia juga menekankan pentingnya perbedaan antara manajer dan pemimpin. Tidak semua manajer otomatis menjadi pemimpin yang efektif. Manajer mungkin memiliki kewenangan formal karena jabatan, tetapi kepemimpinan yang sesungguhnya muncul ketika seseorang mampu mendapatkan kepercayaan dan komitmen dari anggotanya. Artinya, kepemimpinan lebih berfokus pada proses memengaruhi dan membangun hubungan, bukan sekadar menjalankan fungsi administrative.¹³⁰

Dalam konteks lembaga pendidikan, dapat dipahami bahwa kepala sekolah atau pimpinan pendidikan tidak cukup hanya mengatur jadwal, mengawasi administrasi, atau memastikan

128 Robbins, S.P.

129 Robbins, S.P.

130 Puji Ambarwati, Machdum Bachtiar, and Eneng Muslihah, "Pengertian Pemimpin, Manajer, Kepemimpinan, Peran Dan Fungsi Kepemimpinan Serta Kepemimpinan Yang Efektif Dalam Lembaga Pendidikan," *JHIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 7, no. 11 (2024): 12511–16, <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i11.6171>.

aturan berjalan. Ia harus mampu menjadi figur yang menginspirasi guru dan staf, membangun kerja sama tim, serta menciptakan budaya sekolah yang positif. Kepemimpinan yang efektif akan mendorong partisipasi aktif, meningkatkan semangat kerja, serta memperkuat komitmen bersama dalam mencapai visi dan misi Pendidikan.¹³¹

Kembali lagi bahwa tidak semua orang dapat menjadi pimpinan, walau pada kesempatan tertentu, persyaratan administrasi yang dijagokan sebagai pemimpin dapat dipenuhi. Tapi kriteria dan persyaratan untuk menjadi pemimpin tidak terikat, bahkan yang lebih menentukan adalah kemampuan mengelola dan memengaruhi orang lain dalam satu kelompok atau organisasi. Persyaratan administrasi untuk menjadi pemimpin menjadi tidak urgen ketika memimpin. Banyak pimpinan gagal dalam memimpin. Hal ini sering diperlihatkan oleh banyak kalangan bahwa ketika berganti kepemimpinan, maka sekelompok orang akan berubah dari semangat menjadi murung, dan motivasi menjadi lemah, dari komitmen kerja yang tinggi menjadi loyo, bahkan dari kinerja berintegritas menjadi kinerja tidak bertanggung jawab, yang semua ini dipengaruhi oleh pimpinan¹³².

Pimpinan itu adalah sosok orang yang dapat memengaruhi orang lain. Ia adalah sosok yang menyenangkan, mau didengarkan oleh orang lain atas semua perintah, praktik, sikap dan

131 Ismail Ismail, "Kepemimpinan Pendidikan Di Sekolah," *Jurnal Manajemen Dan Budaya* 2, no. 1 (2022): 1–21, <https://doi.org/10.51700/manajemen.v2i1.260>.

132 Andi Caezar To Tadampali, Abdurrahman Hadi, and Rudi Salam, "Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Turnover Intention Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Bank Sulselbar," *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik* 6, no. 2 (2016): 35, <https://doi.org/10.26858/jiap.v6i2.2479>.

ketauladanan. Banyak juga pimpinan yang memberikan pengaruh negatif kepada bawahannya. Saat ini mulai dirasakan banyak pimpinan yang dilasukan oleh bawahannya. Perlawanan ini bisa dalam berbagai bentuk, seperti tidak disukai dalam bersikap, berkomunikasi, gaya kepemimpinan yang diterapkan, kejujuran atau kebohongan, ketauladanan, dan berbagai aksi kepemimpinan lainnya yang diterapkan¹³³. Misalnya, ketika seorang kepala sekolah menerapkan kebijakan tambahan jam belajar dan berbagai program sekolah tanpa melakukan musyawarah dengan guru. Kebijakan tersebut diumumkan secara mendadak dan sepihak melalui surat edaran, tanpa penjelasan yang memadai mengenai tujuan, manfaat, maupun mekanisme pelaksanaannya. Guru diwajibkan mengikuti aturan tersebut, meskipun sebahagian guru merasakan beban kerja mereka sudah sangat tinggi. Ketika ada guru yang mencoba memberikan masukan, kepala sekolah justru menanggapinya sebagai bentuk sikap ketidakpatuhan. Memimpin dengan gaya kepemimpinan seperti ini (otoriter) biasanya akan menciptakan rasa resistensi para guru yang semakin hari semakin tinggi. Akhirnya, para guru yang mulanya dapat dipengaruhi secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan malah menjadi guru yang melawan kebijakan pimpinan¹³⁴.

Banyak juga pemimpin yang tidak mampu memimpin. Banyak pimpinan menunjukkan sikap pilih kasih dalam promosi jabatan. Misalnya, pimpinan hanya memberikan kesempatan mengikuti pelatihan kepada anggota tertentu yang dianggap

133 M Purnomo, H dan Cholil, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Berdasarkan Motivasi Kerja Pada Karyawan Administratif Di Universitas Sebelas Maret Surakarta," *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia* 4 (2010): 7 – 35.

134 Rizqi, "Dampak Perubahan Pada Gaya Kepemimpinan."

dekat secara personal. Hal ini menimbulkan rasa ketidakadilan dan menurunkan motivasi kerja bagi anggota lain, menurunkan kinerja, menurunkan partisipasi dalam program organisasi, atau melemahkan loyalitas terhadap lembaga. Pimpinan seperti ini terkesan tidak transparan, tidak adil, dan tidak memberikan ruang partisipasi, sehingga muncul resistensi bawahan di lembaga tersebut. Sebaliknya, kepemimpinan yang komunikatif, konsisten, dan memberi teladan cenderung lebih diterima dan dapat membangun komitmen bersama¹³⁵.

Pimpinan yang tidak mampu memimpin akan menciptakan berbagai kondisi yang tidak kondusif dan tidak nyaman dalam bekerja. Pertikaian antarsesama dalam satu organisasi dapat saja terjadi ketika tidak kuat dalam memimpin¹³⁶. Pemimpin yang justru tidak mampu memberikan ketauladanan, motivasi kerja dan komitmen yang tinggi, melainkan tercipta berbagai polimik dan problem organisasi. Sikap arogan, egois, keangkuhan dan kesombongan sangat cepat menimbulkan konflik organisasi, bahkan akan memecah-belahkan anggota organisasi¹³⁷. Saat ini pimpinan mulai dilaporkan ke PTUN, polisi, dan penegak hukum karena memimpin dengan sikap arogan dan sombong. Kepemimpinan seperti ini menjadi malapetaka dalam memimpin. Oleh karena itu, untuk menjadi pemimpin bukan hanya memenuhi

135 Karweti, "Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dan Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SLB Di Kabupaten Subang."

136 Yulianti et al., "Spiritual Leadership Dalam Organisasi : Faktor Pengaruh Dan Arah Kajian Masa Depan."

137 Farid Wajdi and Asmani Arif, "Peran Kepemimpinan Dalam Manajemen Organisasi: Studi Kasus Konflik Internal Partai Demokrat Dalam Perebutan Kepemimpinan," *Tanah Pilih* 1, no. 2 (2021): 91–107, <https://doi.org/10.30631/tpj.v1i2.797>.

persyaratan administratif, tetapi yang terpenting adalah kemampuan daya pengaruh yang dimilikinya untuk membuat semua bawahan atau anggota organisasi mau dan tunduk atas semua yang diarahkan oleh pimpinan¹³⁸.

2.2. Kepemimpinan Pedagogis

Peran kepemimpinan di zaman modern di lembaga pendidikan, institusi, satuan kerja (Satker) dan organisasi merupakan hal yang urgen dan strategis dalam upaya mengendalikan atmosfer yang mempengaruhi bawahan atau anggota kerja¹³⁹. Kepemimpinan dapat mengendalikan semua apa yang diinginkan dari satu tujuan. Kepemimpinan dapat memengaruhi banyak hal, baik penurunan kinerja suatu lembaga maupun peningkatan kinerja. Artinya, para pimpinan sangat berperan dalam mengarahkan dan mengatur sumber daya manusia dan sumber daya lainnya agar tujuan yang diinginkan Lembaga yang melekat pada tujuan kepemimpinan dapat tercapai sebagaimana yang sudah dirumuskan¹⁴⁰. Kenyataan yang terjadi di satu komunitas kepemimpinan berkaitan dengan bagaimana sikap atau perilaku yang ditunjukkan dalam aktivitas kerja antarsesama bawahan, antarpimpinan, dan antara bawahan dan pimpinan. Dalam aktivitas kerja, perilaku ini sering menjadi persoalan di antara sesama. Perilaku yang menyenangkan

138 Yoiz Shofwa, "Pengaruh Motivasi Spiritual Dan Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kinerja Religius Dosen Dan Karyawan Stain Purwokerto," *Jurnal Pro Bisnis* 6, no. 1 (2013): 19.

139 Belferik Manullang, *Kepemimpinan Pedagogis*.

140 Amir Mahmud, "Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai," *Jurnal Ilmu Administrasi Dan Studi Kebijakan (JIAKS)* 1, no. 2 (2019): 39–47, file:///C:/Users/USER/Dropbox/PC/Downloads/12-Article Text-21-1-10-20200202 (1).pdf.

akan mendorong aktivitas kerja penuh semangat dan motivasi, sebaliknya yang tidak menyenangkan akan menghambat aktivitas, semangat dan motivasi kerja¹⁴¹.

Permasalahan perilaku dalam aktivitas kerja merupakan perkara yang perlu adanya solusi. Mengingat peran pimpinan menjadi pengaruh utama, kepemimpinan pedagogis adalah solusi yang paling berperan untuk meminimalkan permasalahan di tempat kerja. Banyak bawahan melawan atasan. Bawahan melaporkan pimpinannya kepada pihak hukum. Ada pimpinan yang dipukul bawahannya sendiri. Bahkan ada pimpinan diantar oleh bawahan ke meja hakim. Disinilah pimpinan pedagogis perlu tampil dan memimpin dengan hati dan menjadikan setiap perilaku sebagai pembelajaran kepada seluruh anggotanya¹⁴².

Kepemimpinan pedagogis merupakan solusi untuk membangun sikap bawahan dengan karakter yang mendorong aktivitas kerja tanpa permasalahan. Kepemimpinan pedagogis berupaya mengarahkan bawahan pada pembangunan karakter untuk menumbuhkan semangat dan loyalitas yang tinggi. Kepemimpinan pedagogis tidak hanya berfungsi sebagai pengarahan teknis kerja, tetapi juga sebagai proses pendidikan yang berkelanjutan di dalam organisasi¹⁴³. Dalam konteks ini, pemimpin

141 Muhammad Basri, “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Sulawesi Tenggara,” *Journal Publicubo* 2, no. 1 (2019): 1, <https://doi.org/10.35817/jpu.v2i1.5854>.

142 Muhammad Bagus Alim Putra and Maulidiah Amalina Rizqi, “Analisis Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Karyawan Pada PT. XYZ,” *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)* 5, no. 1 (2024): 774–82, <https://doi.org/10.37385/msej.v5i1.4177>.

143 Masganti Sit et al., “Kepemimpinan Dalam Organisasi Pendidikan,” *Education Achievement* 6, no. 1 (2025): 199–206.

bertindak sebagai *Educator Leader* yang membentuk pola pikir, sikap, dan perilaku bawahan melalui keteladanan, pembinaan, dialog reflektif, serta pembiasaan nilai-nilai moral dan profesional. Kepemimpinan pedagogis menempatkan karakter sebagai bagian dari sistem manajerial, bukan sekadar nilai normatif. Karakter dikelola secara sadar, terstruktur, dan berkelanjutan sebagaimana fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan¹⁴⁴.

Kepemimpinan pedagogis yang dikelola dengan pendekatan manajemen karakter menghasilkan beberapa dampak penting. Dampak ini cukup penting dalam suasana kerja, yakni: (1) Ketika pemimpin adil dan konsisten, bawahan merasa dihargai dan aman secara psikologis. (2) Nilai kebersamaan dan empati memperkuat kerja tim, mengurangi konflik destruktif; (3) Loyalitas lahir bukan karena tekanan, tetapi karena emosional dan kesamaan nilai; (4) Mengurangi problematika pribadi yang mengganggu kinerja¹⁴⁵. Dengan pendekatan pedagogis, pemimpin membantu bawahan mengembangkan kedewasaan emosional sehingga masalah pribadi tidak mudah merusak profesionalisme. Kebutuhan kepemimpinan seperti ini perlu dihadirkan dalam suasana kerja. Kepemimpinan pedagogis memiliki tujuan untuk membangun manusia sebelum membangun sistem.¹⁴⁶ Organisasi yang sehat bukan hanya yang

144 Dewi Hurwanani et al., “Efektivitas Gaya Kepemimpinan Dalam Mengatasi Konflik Di Organisasi,” *Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi Dan Akuntansi* 2, no. 1 (2024): 241–50, <https://doi.org/10.62017/jimea>.

145 Akhmad Syafi'i, Muhammad Saied, and Arif Rohman Hakim, “Efektivitas Manajemen Pendidikan Dalam Membentuk Karakter Diri,” *Journal of Economics and Business UBS* 12 (2023).

146 Nikodimus Nikodimnus, “Kepemimpinan Dalam Mengelola Organisasi,” *FOKUS : Publikasi Ilmiah Untuk Mahasiswa, Staf Pengajar Dan Alumni Universitas Kapuas Sintang* 21, no. 1 (2023): 187–91, <https://doi.org/10.51826/fokus>.

unggul secara administratif, tetapi yang kokoh secara moral, sehingga memberikan keadilan, kenyamanan, damai dan sejahtera dalam satu organisasi kerja¹⁴⁷. Dengan demikian, kepemimpinan pedagogis bukan sekadar gaya memimpin, melainkan strategi pembentukan budaya kerja yang humanis, produktif, dan berorientasi pada pembangunan karakter jangka panjang.

Apa yang dimaksud dengan kepemimpinan pedagogis? Tentu sosok seorang pemimpin yang serba berhasil adalah Rasulullah, yang memimpin umat manusia dengan penuh kesopanan, menghargai yang lain, dan semua yang dikerjakan dalam kepemimpinannya bermanfaat untuk hari akhirat¹⁴⁸. Karena tujuan memimpin adalah untuk berjalannya kehidupan ideal agar bermanfaat di hari akhirat. Maka memimpin bukan tujuan hanya menyuksekkan kehidupan dunia, tetapi bagaimana menyuksekkan semua orang yang dipimpin agar sama-sama mendapatkan syafaat di masa depan (hari akhirat). Jadi, memimpin bukan berpikir perut sendiri saat ini, tetapi bagaimana tentang perut umat; memimpin bukan berpikir bagaimana kehidupan ini senang dan bahagia sendiri, tetapi bagaimana menyenangkan dan membahagiakan umat di dunia dan akhirat. Hidup di dunia hanya sementara; artinya, memimpin pasti sementara. Dengan demikian, pemimpin harus memanfaatkan waktu yang singkat itu, benar-benar

v21i1.733.

147 Romi Mesra and Paulus Robert Tuerah, "Efektivitas Program Pendidikan Karakter Dalam Membentuk Perilaku Sosial Siswa: Studi Kasus Manajemen Kurikulum Terpadu," *Naluri Edukasi Jurnal Pendidikan* 1, no. 3 (2024): 109–15, <https://doi.org/10.64924/wbasgm06>.

148 Akhmad Mujahidin, "Khalifah," *Wikipedia*, 2016, <https://www.uin-suska.ac.id/2016/04/18/islam-dan-kepemimpinan-sebuah-catatan-untuk-pemimpin-dan-calon-pemimpin-muslim-akhmad-mujahidin/>.

mendapatkan jalan dalam mengelola satu tujuan awal dan pasti dapat tujuan akhir. Tujuan awal adalah kesuksesan menjalankan segala pekerjaan dunia, mulus, dan menjadi jembatan kesuksesan menuju akhirat¹⁴⁹.

Dalam kehidupan, manusia butuh pemimpin, sehingga sebagian besar aktivitas akan diikuti sesuai arahan dan tujuan. Aktivitas untuk mencapai tujuan tertentu juga kurang bermakna jika tidak memberikan pengalaman, pelajaran dan pendidikan. Maka, dalam segala aktivitas kita perlu ada yang pimpin dan ada yang kita ikuti. Oleh karena itu, pemimpin merupakan sosok yang memberikan pendidikan dalam kehidupan. Kehidupan tanpa pemimpin bagaikan pelayaran tanpa nahkoda. Dalam kehidupan diperlukan pemimpin, dan dalam proses kepemimpinan dirasakan adanya proses pendidikan. Maka hidup tanpa pemimpin merupakan kehidupan tanpa Pendidikan, maka pemimpin merupakan sosok yang memberikan spektrum Pendidikan bagi kehidupan¹⁵⁰. Dengan demikian, pemimpin itu adalah pendidikan dalam kehidupan, sehingga hidup tanpa pemimpin merupakan kehidupan tanpa pendidikan. Hidup adalah pendidikan, dan pendidikan adalah kehidupan. Selama masih ada kehidupan, di sana ada pendidikan. Kehidupan menjadi pendidikan jika memiliki nilai pedagogis, yakni kekuatan dalam pembentukan karakter. Hidup dan kehidupan tidak lepas dari spektrum kepemimpinan. Artinya, kepemimpinan adalah juga kehidupan. Oleh karena kepemimpinan adalah kehidupan, maka ia pun adalah

149 Zilazaini et al., “Manajemen Dan Kepemimpinan Dalam Islam,” *Educational Leadership: Jurnal Manajemen Pendidikan* 2, no. 01 (2022): 86–99, <https://doi.org/10.24252/edu.v2i01.29907>.

150 Akhmad Mujahidin, “Khalifah.”

pendidikan¹⁵¹.

Pimpinan dalam konsep kepemimpinan pedagogis adalah sosok yang mampu mempengaruhi orang-orang yang dipimpin menjadi manusia yang berkarakter. Artinya, seorang pimpinan memiliki tugas ganda, yaitu ia harus berhasil sebagai manajer dalam pencapaian tujuan lembaga atau organisasi, tetapi ia juga harus berhasil membentuk karakter orang-orang yang ia pimpin.¹⁵² Tujuan Lembaga tercapai dengan kinerja maksimal, sekaligus ia berhasil memiliki bawahan atau orang-orang berbudi pekerti luhur, memiliki bawahan yang jujur, sopan, saling menghargai antarsesama dalam organisasi, taat terhadap agama, baik hati, dan merima perbedaan individu, seperti agama, bahasa, budaya, etnis, suku dan lainnya. Kalau kita berbicara keberhasilan pimpinan di lembaga pendidikan tinggi, maka pimpinan yang berhasil dan berprestasi itu adalah pimpinan yang mampu membawa kampus pada peringkat Akreditasi Unggul secara institusi dan program studi, gedung mewah, fasilitas serba megah, semuanya berkualitas, dan pimpinan mampu membentuk karakter seluruh tenaga pendidik di lingkungan lembaga melalui suri teladan yang dipraktikannya dalam bekerja dan memimpin. Jadi, saat ini pimpinan hebat itu adalah pimpinan yang berhasil secara manajerial dan berhasil pula membentuk warga kampus yang berkarakter. Sehingga, selain menunjukkan keberhasilan kampus secara tertib administrasi, kampus juga memiliki, tendik dan seluruh warga kampus yang memiliki akhlak mulia, tidak saling

151 Belferik Manullang, *Kepemimpinan Pedagogis*.

152 Hadi P. Sahardjo, "Pengembangan Kepemimpinan Seorang Pelayan Dan Pelayanan Seorang Pemimpin," *TE DEUM (Jurnal Teologi Dan Pengembangan Pelayanan)* 7, no. 1 (2021): 35–62, <https://doi.org/10.51828/td.v7i1.101>.



bermusuhan dalam kapasitas akademik, tidak saling mencari kekurangan dalam unjuk kinerja, tidak saling adudomba antara satu dengan yang lain, tidak menjadi musuh bagi mahasiswa, dan tidak membuat budaya kerja kampus yang gersang dan tidak saling menghargai¹⁵³.

Perilaku kepemimpinan pedagogis tidak hanya sebatas mempengaruhi bawahan untuk mau bekerja sama dalam tim guna mencapai tujuan lembaga, melainkan bawahan diharapkan memiliki perubahan karakter, yakni sifat yang melekat dalam kepribadiannya¹⁵⁴. Pada tataran kepemimpinan seperti ini, ia harus mampu menunjukkan contoh sikap berkarakter dalam bekerja. Karena semua pimpinan pedagogis menginginkan bawahan yang disiplin, terampil, jujur dan baik hati. Maka sikap atau perilaku ini harus diturunkan atau dicontohkan kepada bawahan. Pimpinan pedagogis tidak menyuruh bawahannya untuk disiplin, melainkan ia berusaha sedisiplin mungkin, sehingga bawahan (orang lain) disiplin karena melihat pimpinannya yang sangat disiplin. Demikian juga dengan kejujuran. Pimpinan pedagogis tidak memaksa dan meminta bahwannya untuk jujur dalam bekerja, melainkan ia berusaha sesjujur-jujurnya, sehingga bawahan bersikap jujur karena melihat pimpinannya yang sangat jujur¹⁵⁵.

Belferik Manullang menegaskan, fokus kepemimpinan pedagogis adalah pembentukan karakter, sehingga bawahan memiliki sifat-sifat positif. Mereka memiliki motivasi kuat dalam

153 Amri Darwis, "Redefinisi Pendidikan Agama Islam Dalam Terang Pendidikan Karakter," *Jurnal Pendidikan Islam* 27, no. 3 (2016): 383, <https://doi.org/10.15575/jpi.v27i3.525>.

154 Belferik Manullang, *Kepemimpinan Pedagogis*.

155 Belferik Manullang, *Perspektif Ilmu Pendidikan Membentuk Kepribadian*.

bekerja karena dorongan positif dan motivasi internal. Oleh karena itu, mereka tidak hanya baik di tempat kerja, tetapi juga di tempat lain, di rumah, dalam pergaulan, dalam bisnis, dan di dimensi kehidupan lain. Mereka menunjukkan perilaku baik, bukan karena orang lain baik kepadanya, tetapi mereka baik karena mereka memiliki kebaikan di dalam diri mereka. Apabila semua bawahan memiliki karakter yang kuat, maka kualitas hasil pekerjaan yang dikerjakan akan memberikan jaminan bahwa semua berproses dengan langkah-langkah yang baik¹⁵⁶.

Apabila di setiap kepemimpinan, di lembaga pendidikan, seperti sekolah, organisasi, kantor pemerintah dan swasta, atau organisasi lain, berhasil diterapkan gaya kepemimpinan pedagogis, maka kita akan menemukan orang baik di mana-mana. Siapakah mereka? Mereka adalah orang-orang yang berkarakter hasil turunan dari kepemimpinan pedagogis. Pakar Manajemen Pendidikan, Belferik Manullang menuliskan bahwa, Mereka yang berkarakter, mereka yang memiliki kebaikan¹⁵⁷:

Di dalam rumah, mereka menunjukkan kebajikan,

Di dalam bisnis, mereka menunjukkan kejujuran,

Di dalam masyarakat, mereka menunjukkan kesopanan,

Di dalam pekerjaan, mereka menunjukkan kecermatan,

Di dalam permainan, mereka menunjukkan sportivitas,

Terhadap yang beruntung, mereka memberi selamat,

156 Ahmad Fikri, "Urgensi Manajemen Pendidikan Dalam Pembentukan Karakter Siswa."

157 Belferik Manullang, *Kepemimpinan Pedagogis*.

Terhadap yang lemah, mereka meolong,

Terhadap yang jahat, mereka bertahan untuk tdk ikut jahat,

Terhadap yang kuat, mereka percaya,

Terhadap yang menyesal, mereka bisa memanfaatkannya.

Pembentukan karakter di bawah kepemimpinan pada setiap organisasi akan menyebarkan orang-orang baik di setiap ruang kehidupan. Dampak yang akan dirasakan adalah kehidupan menjadi harmonis, damai, jujur, adil, saling menghargai antarsemasama, antarsuku, etnis, budaya, bahasa dan agama yang berbeda. Apabila kehidupan dipenuhi oleh orang-orang yang berkarakter, yang semua mereka beraktivitas dalam kehidupan bermasyarakat, disana akan dijumpai keharmonisan, kedamaian dan kebahagiaan. Jika ini tidak dibentuk oleh setiap pimpinan dalam memimpin berbagai organisasi, maka tentulah di mana-mana akan dijumpai aktivitas dengan berbagai problem, seperti meningkatnya aktor-aktor korupsi, demonstrasi menuntut keadilan, rasis pun tidak jarang terjadi, dan ketegangan lainnya, yang semua itu membelokkan hidup dari kedamaian dan kebahagiaan¹⁵⁸.

2.3. Implementasi Kepemimpinan Pedagogis di Lembaga Pendidikan

Implementasi kepemimpinan pedagogis di lembaga pendidikan memberikan manfaat yang sangat luas dan mendalam, baik bagi pimpinan, tenaga pendidik, peserta didik, maupun

158 Meila Weeke Alfulana, Mochammad Fikri Alby Rapsjani, And Ahmad Fauzi, "Kepemimpinan Membentuk Karakter Dalam Pendidikan," Jurnal Pendidikan Indonesia (Japendi) 2 (2021): 1387–94.

kultur organisasi secara keseluruhan. Kepemimpinan pedagogis menempatkan proses pembelajaran sebagai inti dari seluruh aktivitas manajerial, sehingga setiap kebijakan, keputusan, dan tindakan diarahkan pada peningkatan mutu pendidikan dan pembentukan karakter. Dalam perspektif teori kepemimpinan pendidikan, seperti yang banyak dibahas oleh Peter G. Northouse dalam kajian kepemimpinan, efektivitas seorang pemimpin tidak hanya diukur dari pencapaian target administratif, tetapi juga dari kemampuannya memengaruhi, membimbing, dan memberdayakan orang lain menuju tujuan yang bermakna.¹⁵⁹ Dalam konteks lembaga pendidikan, makna tersebut adalah terwujudnya pembelajaran yang berkualitas, berkarakter, dan berorientasi pada pengembangan potensi manusia secara utuh. Manfaat dari implementasi kepemimpinan pedagogis dapat terwujud dalam beberapa hal. Pertama, secara esensial adalah pembentukan anggota organisasi menjadi bawahan yang jujur, berintegritas, baik hati, gemar bekerjasama, kreatif bermakna dan menerima keragaman. Pemimpin berorientasi pedagogis harus berhasil menjadikan dirinya sebagai pembelajar utama (*lead learner*) yang memberi teladan dalam hal penguatan karakter¹⁶⁰. Hal ini secara nilai spiritual tanpa disadari akan meningkatnya kompetensi bawahan secara profesional, inovasi kerja, serta terbuka terhadap evaluasi dan perbaikan berkelanjutan. Budaya reflektif ini pada akhirnya membentuk organisasi pembelajar

159 Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*. (Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc, 2022).

160 Efi Miftah Faridli et al., “Rekonstruksi Kepemimpinan Pendidikan Progresif Dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran: Teori Dan Praktik,” *Jurnal EDUCATIO: Jurnal Pendidikan Indonesia* 10, no. 1 (2024): 178, <https://doi.org/10.29210/1202423811>.

(learning organization) yang adaptif terhadap perubahan zaman¹⁶¹.

Manfaat kedua adalah penguatan karakter seluruh warga lembaga. Kepemimpinan pedagogis tidak hanya berbicara tentang capaian akademik, tetapi juga pembangunan nilai-nilai moral, etika kerja, tanggung jawab, dan semangat kolaborasi. Pemimpin yang mengedepankan pendekatan pedagogis akan membangun komunikasi yang humanis, dialogis, dan partisipatif, sehingga tercipta hubungan kerja yang dilandasi saling percaya dan saling menghargai. Dalam situasi ini, loyalitas dan semangat tim tumbuh bukan karena tekanan struktural, melainkan karena kesadaran nilai dan komitmen bersama. Sebagai seorang pendidik profesional, kita tentu memahami bahwa karakter yang kuat tidak lahir dari instruksi semata, tetapi dari keteladanan dan pembiasaan yang konsisten.¹⁶²

Manfaat ketiga adalah meningkatnya kualitas manajemen berbasis nilai. Kepemimpinan pedagogis menjadikan nilai-nilai pendidikan sebagai fondasi dalam pengambilan keputusan, sehingga setiap kebijakan memiliki dimensi etis dan edukatif.¹⁶³ Hal ini selaras dengan semangat pendidikan nasional di Indonesia

161 Rokim, Nur Khozim Muhlis, and Nur Khozim Muhlis, “Peran Budaya Organisasi Dalam Membangun Kualitas Pendidikan,” *Jurnal BELAINDIKA (Pembelajaran Dan Inovasi Pendidikan)* 6, no. 3 (2024): 357–65, <https://doi.org/10.52005/belaindika.v6i3.259>.

162 Slamet Riyadi et al., “Analisis Efektivitas Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Pendidik Di Lembaga Pendidikan,” *Jurnal Pengabdian Masyarakat Dan Riset Pendidikan* 4, no. 1 (2025): 3660–66, <https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i1.2172>.

163 Sahwi Sahwi and Yudin Citriadin, “Manajemen Kepemimpinan Dalam Pengambilan Keputusan Yang Berdampak Terhadap Mutu Pendidikan,” *Jurnal Pendidikan, Sains, Geologi, Dan Geofisika (GeoScienceEd Journal)* 6, no. 1 (2025): 506–9, <https://doi.org/10.29303/goescienceed.v6i1.540>.

yang tertuang dalam kebijakan negara seperti yang dirumuskan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, yang menekankan pentingnya penguatan karakter, literasi, dan kompetensi abad ke-21. Dengan demikian, kepemimpinan pedagogis membantu lembaga pendidikan tetap berada pada koridor idealisme pendidikan, tidak semata-mata terjebak pada rutinitas administratif atau target formalistic.¹⁶⁴

Implementasi kepemimpinan pedagogis juga berkontribusi pada peningkatan motivasi kerja dan kesejahteraan psikologis tenaga pendidik. Pemimpin yang memahami dimensi pedagogis akan peka terhadap kebutuhan pengembangan diri guru, memberikan ruang partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Dampaknya adalah meningkatnya kepuasan kerja, menurunnya konflik internal, dan tumbuhnya komitmen jangka panjang terhadap lembaga. Dalam jangka panjang, stabilitas dan keharmonisan ini akan berdampak langsung pada konsistensi mutu layanan pendidikan kepada peserta didik.¹⁶⁵

Manfaat keempat adalah secara luas mewujudkan transformasi organisasi menjadi pusat pembentukan manusia yang utuh, cerdas secara intelektual, matang secara emosional, dan kuat secara spiritual. Kepemimpinan pedagogis tidak hanya mengelola sistem, tetapi juga membentuk jiwa organisasi. Ia menjadikan lembaga

164 Zuli Nuraeni and Marzuki Marzuki, "Pendidikan Karakter Di Indonesia: Analisis Sasaran Dan Strategi Implementatif Abad 21," *Pendekar: Jurnal Pendidikan Berkarakter* 8, no. 3 (2025): 434, <https://doi.org/10.31764/pendekar.v8i3.32362>.

165 Frisca Nur Kumala Sari et al., "Implementasi Psikologi Manajemen Dalam Menciptakan Lingkungan Kerja Yang Kondusif Di Lembaga Pendidikan," *Jurnal QOSIM Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora* 3, no. 2 (2025): 811–19, <https://doi.org/10.61104/jq.v3i2.1078>.

pendidikan sebagai ruang pembinaan karakter, laboratorium nilai, dan tempat tumbuhnya generasi yang berintegritas. Dengan demikian, implementasi kepemimpinan pedagogis bukan sekadar strategi manajerial, melainkan investasi jangka panjang bagi keberlanjutan peradaban dan kemajuan bangsa.

Implementasi kepemimpinan pedagogis juga berperan sebagai instrumen transformasi kelembagaan yang berkelanjutan. Dalam kerangka kepemimpinan modern, sebagaimana dikemukakan oleh James MacGregor Burns melalui konsep *transformational leadership*, pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu mengangkat kesadaran moral dan motivasi pengikutnya ke tingkat yang lebih tinggi.¹⁶⁶ Dalam konteks lembaga pendidikan, kepemimpinan pedagogis menjalankan fungsi transformasional tersebut dengan menanamkan visi pendidikan yang tidak hanya berorientasi pada hasil jangka pendek, tetapi juga pada pembentukan generasi masa depan yang memiliki daya saing dan integritas. Visi yang kuat dan terinternalisasi akan menjadi energi kolektif yang menyatukan seluruh elemen lembaga untuk bergerak dalam arah yang sama.¹⁶⁷

Kepemimpinan pedagogis juga memperkuat sistem supervisi yang bersifat membina, bukan menghakimi. Pemimpin tidak sekadar melakukan kontrol administratif, tetapi terlibat aktif dalam dialog pembelajaran, observasi kelas, refleksi bersama, serta pemberian umpan balik konstruktif. Pola ini menciptakan

166 Yusaini, "Kontribusi Budaya, Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Dalam Peningkatan Kinerja Dosen," *Jurnal Nidhomul Haq* 5, no. 1 (2020): 32–45.

167 Yunma Yunma et al., "Keterkaitan Visi Dan Misi Terhadap Kinerja Di Kantor Urusan Agama Kecamatan Solokanjeruk," *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen* 2, no. 1 (2021): 64–74, <https://doi.org/10.15575/jim.v2i1.12479>.

suasana kerja yang aman secara psikologis (psychological safety), sehingga guru tidak takut melakukan inovasi atau mengakui kekurangan. Dalam jangka panjang, pendekatan ini melahirkan budaya profesionalisme yang kokoh dan rasa memiliki terhadap lembaga¹⁶⁸.

Kepemimpinan pedagogis mampu memperkuat sinergi antara lembaga pendidikan dan masyarakat. Pemimpin yang memiliki orientasi pedagogis memahami bahwa pendidikan tidak berdiri sendiri, melainkan terhubung dengan keluarga, lingkungan sosial, dan nilai-nilai budaya.¹⁶⁹ Oleh karena itu, ia membangun komunikasi yang terbuka dengan orang tua, tokoh masyarakat, dan pemangku kepentingan lainnya. Kolaborasi ini memperluas dukungan sosial terhadap program-program lembaga serta memperkuat legitimasi moral institusi di tengah masyarakat. Dengan demikian, lembaga pendidikan tidak hanya menjadi tempat transfer ilmu, tetapi juga pusat pemberdayaan sosial.

Dalam dunia Pendidikan, kita melihat bahwa dinamika pendidikan modern sering kali dihadapkan pada tantangan kompleks, mulai dari perubahan kurikulum, tekanan administratif, hingga krisis moral generasi muda. Dalam situasi tersebut, kepemimpinan pedagogis hadir sebagai pendekatan yang menyeimbangkan manajemen sistem dan pembinaan karakter. Ia memastikan bahwa efisiensi organisasi tidak mengorbankan nilai-nilai kemanusiaan dan inovasi teknologi tetap diarahkan pada tujuan pendidikan yang substantif.

168 Falih Ihza et al., "Instructional Leadership Sebagai Strategi Penguatan Supervisi Akademik Sekolah," *Rivayat: Educational Journal of History and Humanities* 9, no. 1 (2026): 369–77, <https://doi.org/10.24815/riwayat.v9i1.178>.

169 Zilazaini et al., "Manajemen Dan Kepemimpinan Dalam Islam."

Pada akhirnya, keberhasilan implementasi kepemimpinan pedagogis tercermin pada terciptanya ekosistem pendidikan yang harmonis, produktif, dan bermakna. Guru bekerja dengan kesadaran profesional, peserta didik belajar dengan motivasi intrinsik, dan pimpinan memimpin dengan keteladanan moral. Lembaga pendidikan pun berkembang bukan hanya sebagai organisasi formal, tetapi sebagai komunitas nilai yang hidup. Di sinilah letak manfaat paling mendasar: kepemimpinan pedagogis membangun manusia sekaligus membangun sistem, menyatukan dimensi intelektual, emosional, sosial, dan spiritual dalam satu gerak kepemimpinan yang utuh dan berkelanjutan.¹⁷⁰ Implementasi kepemimpinan pedagogis menyentuh dimensi yang sangat mendasar dalam kehidupan lembaga pendidikan, yaitu nilai-nilai etika dan estetika. Jika etika berbicara tentang apa yang baik dan benar, maka estetika berbicara tentang apa yang indah dan bermakna. Kepemimpinan pedagogis yang utuh tidak hanya mengatur prosedur dan target kinerja, tetapi membangun kesadaran moral sekaligus menghadirkan keindahan dalam cara memimpin, berinteraksi, dan membangun budaya organisasi.¹⁷¹

Dari sisi etika, kepemimpinan pedagogis menempatkan integritas sebagai fondasi utama. Pemimpin menjadi teladan dalam kejujuran, keadilan, tanggung jawab, dan konsistensi antara perkataan dan Tindakan.¹⁷² Nilai-nilai ini bukan sekadar slogan, melainkan diwujudkan dalam praktik sehari-hari misalnya dalam

170 Y Chandra and R Kartika, “Kepemimpinan Etis Dalam Institusi Pendidikan,” *Jurnal Manajemen Pendidikan* 8, no. 1 (2023): 45–57.

171 Mutia Putri et al., “Sistem Dan Problematika Kepemimpinan,” *Edu Society: Jurnal Pendidikan, Ilmu Sosial, Dan Pengabdian Kepada Masyarakat* 5, no. 2 (2025): 307–12, <https://jurnal.permapendis-sumut.org/index.php/edusociety>.

172 Risalatul Lailiya and Nur Fitriatin, “Etika Kepemimpinan Dalam Administrasi Pendidikan Islam: Kepemimpinan Berintegritas,” *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Indonesia (JPPI)* 5, no. 1 (2025): 299–306, <https://doi.org/10.53299/jppi.v5i1.910>.

pengambilan keputusan yang transparan, distribusi tugas yang adil, serta keberanian mengakui kesalahan. Dalam perspektif filsafat moral, sebagaimana dirumuskan oleh Immanuel Kant, tindakan yang bermoral adalah tindakan yang didasarkan pada prinsip kewajiban dan penghormatan terhadap martabat manusia. Dalam konteks lembaga pendidikan, penghormatan terhadap martabat guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik menjadi wujud konkret etika kepemimpinan pedagogis. Tidak ada eksploitasi kekuasaan, tidak ada manipulasi, melainkan relasi yang dibangun atas dasar saling menghargai.

Sementara itu, dimensi estetika dalam kepemimpinan pedagogis menghadirkan keindahan dalam tata kelola dan interaksi sosial. Estetika tidak hanya berkaitan dengan penataan fisik lingkungan sekolah yang bersih, rapi, dan nyaman, tetapi juga keindahan dalam komunikasi, bahasa, dan sikap. Pemimpin yang berestetika akan menggunakan tutur kata yang santun, ekspresi yang menenangkan, serta pendekatan yang persuasif dan penuh empati. Keindahan ini menciptakan suasana emosional yang positif, sehingga lembaga terasa sebagai rumah kedua bagi seluruh warganya¹⁷³.

Secara filosofis, gagasan tentang keindahan sebagai harmoni dapat ditelusuri pada pemikiran Plato, yang memandang bahwa kebaikan dan keindahan memiliki keterkaitan erat. Dalam kepemimpinan pedagogis, harmoni tercermin dalam keseimbangan antara ketegasan dan kelembutan, antara aturan dan kebijaksanaan, antara target dan kemanusiaan. Ketika harmoni ini terjaga, maka budaya lembaga akan terasa “indah” bukan karena kemewahan fasilitasnya, tetapi karena kualitas relasi

173 Lailiya and Fitriatin.



antarmanusianya¹⁷⁴.

Lebih dalam lagi, nilai etika dan estetika menyatu dalam keteladanan. Keteladanan adalah puncak dari kepemimpinan pedagogis, karena di sanalah nilai moral dan keindahan karakter bertemu. Seorang pemimpin yang disiplin namun rendah hati, tegas namun penuh kasih, visioner namun tetap membumi, akan memancarkan daya pengaruh yang kuat tanpa harus memaksakan otoritas. Pengaruh tersebut lahir dari kekaguman moral dan penghormatan batin, bukan dari rasa takut¹⁷⁵.

Bagi seorang pendidik dan peneliti, dimensi etika dan estetika ini sangat relevan untuk dikembangkan sebagai kerangka konseptual dalam manajemen karakter di lembaga pendidikan. Kepemimpinan pedagogis yang beretika membentuk fondasi moral organisasi, sedangkan kepemimpinan yang berestetika membentuk suasana batin dan kultur yang menumbuhkan kreativitas, semangat, serta loyalitas. Ketika keduanya berjalan beriringan, lembaga pendidikan tidak hanya menjadi institusi formal, tetapi menjadi komunitas nilai yang hidup tempat kebenaran dijunjung tinggi, keindahan relasi dirawat, dan martabat manusia dihormati secara utuh.

174 Jimmi Pindan Pute, Hengki Pindan Pute, and Piter Palembang, “Kajian Praktis Karakteristik Jiwa Seorang Pemimpin Berdasarkan Filsafat Tiga Unsur Jiwa Manusia Plato,” *KINAA: Jurnal Kepemimpinan Kristen Dan Pemberdayaan Jemaat* 4, no. 2 (2023): 110–26, <https://doi.org/10.34307/kinaa.v4i2.114>.

175 Agung Arif Hakim Batubara et al., “Etika Kepemimpinan Dalam Pendidikan Islam: Teladan Nabi Sebagai Fondasi Integritas Pemimpin Modern,” *Edu Society: Jurnal Pendidikan, Ilmu Sosial, Dan Pengabdian Kepada Masyarakat* 5, no. 2 (2025): 826–33, <https://jurnal.permapendis-sumut.org/index.php/edusociety/article/view/1369%0Ahttps://jurnal.permapendis-sumut.org/index.php/edusociety/article/download/1369/1109>.

Bab 3.

KEPEMIMPINAN BERPROFIL PANCASILA

3.1. Definisi Kepemimpinan Profil Pancasila

Kepemimpinan berprofil Pancasila memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja di institusi. Pancasila, sebagai dasar filosofis negara Indonesia, mengandung nilai-nilai yang mendukung pembangunan karakter kepemimpinan yang kuat dan berintegritas. Pemimpin dengan profil Pancasila menggambarkan seorang pimpinan untuk bersikap dengan karakter bernilai-nilai Pancasila dalam memperkuat pencapaian tujuan Pendidikan nasional. Mereka cenderung menerapkan prinsip-prinsip nilai-nilai spiritual, seperti berketuhanan Yang Maha Esakeadilan, berakhlak mulia, bergotong royong, berkebhinekaan, bernalar kritis, mandiri, sehat dan komunikatif



dalam pengelolaan institusi/organisasi¹⁷⁶. Pimpinan berprofil Pancasila akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk pertumbuhan akademik dan professional. Kenyataan di zaman modern bahwa kepemimpinan yang efektif di institusi/organisasi dapat meningkatkan kinerja dalam berbagai teknis pekerjaan.¹⁷⁷

Kepemimpinan yang baik mampu memberikan teladan, membuat keputusan dengan cepat, memberikan delegasi wewenang, dan memiliki tingkat optimisme yang tinggi, dan mencontohkan nilai-nilai pancasilais, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kinerja.¹⁷⁸ Tidak semua pimpinan memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja. Maka, penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan konteks pendidikan merupakan suatu hal yang terpenting.

Kepemimpinan berprofil Pancasila dapat dianggap sebagai salah satu faktor penting dalam mengembangkan budaya kerja positif institusi/organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja institusi/organisasi.¹⁷⁹ Pimpinan institusi/organisasi yang berlandaskan pada nilai-nilai Pancasila memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja melalui pembentukan karakter. Nilai-nilai Ketuhanan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, berjiwa gotong royong, berkebhinekaan, kreatif, bernalar kritis, sehat, dan komunikatif menjadi fondasi bagi pembentukan karakter anggota

176 Nyoto, *Kepemimpinan Berbasis Nilai-Nilai Pancasila Dalam Pendidikan* (Banyumas: CV. Pena Persada, 2021).

177 Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Profil Pelajar Pancasila* (Jakarta: Kemendikbud RI, 2020).

178 Rohmah., *Kepemimpinan Pendidikan Dan Kinerja Organisasi Sekolah* (Malang: CV. Literasi Nusantara, 2020).

179 Ilyas & Suarni Norawati., *Kepemimpinan Berbasis Nilai Pancasila Dalam Meningkatkan Budaya Kerja Organisasi* (Bandung: CV. Adab, 2022).

organisasi. Pimpinan ideal akan mendorong menginternalisasi nilai-nilai tersebut untuk membentuk karakter bawahan dan seluruh anggota organisasi yang dipimpinnya.¹⁸⁰ Pimpinan yang memahami dan berjiwa Pancasila akan menciptakan lingkungan akademik yang berkembang secara profesional dan personal. Hal ini karena Pancasila menekankan pada pentingnya kerjasama, toleransi, kebhinekaan, dan gotong royong, yang merupakan elemen penting dalam kerja tim dan kolaborasi ilmiah.¹⁸¹ Untuk melakukan inovasi dalam menuntaskan setiap pekerjaan yang telah diajarkan sebagai tanggungjawab untuk diselesaikan sesuai tujuan dan target yang telah ditentukan. Kepemimpinan yang berorientasi pada Pancasila juga akan mengutamakan transparansi dan akuntabilitas, yang sangat penting dalam meningkatkan institusi/organisasi.

Pimpinan berjiwa Pancasila adalah sosok yang memiliki kesempatan untuk membentuk karakter bawahan atau seluruh warga dalam satu organisasi menjadi jiwa-jiwa berkarakter dan baik hati. Pimpinan yang kuat akan mampu menginspirasi anggotanya untuk bertindak penuh bijak, bertanggung jawab, dan mampu melakukan perubahan positif bagi bangsa dan negara. Dengan demikian, manfaat pimpinan berprofil Pancasila mampu meningkatkan kinerja, memperkuat fondasi moral dan etika bangsa, serta siap menjadi generasi penerus dalam menghadapi tantangan global dengan identitas nasional yang kokoh.¹⁸²

180 Hamid, *Kepemimpinan Pendidikan Berbasis Nilai-Nilai Pancasila* (Malang: CV. Literasi Nusantara Kota, 2021).

181 Widiatmaka, *Pendidikan Pancasila Dalam Perspektif Kebangsaan* (Jakarta: Rajawali Pers, 2021).

182 Saptomo., *Pancasila Dan Pembentukan Karakter Bangsa* (Bandung: Citra Aditya Bakti, 2017).

Sejak Abad ke-2, banyak kajian yang mengartikan bahwa memimpin adalah sebuah proses, dimana adanya suatu aktivitas kerja pada masing-masing individu yang dipengaruhi oleh orang tertentu dan berjalan dengan suatu sistem tertentu untuk mencapai tujuan bersama, dan kepemimpinan dianggap cara untuk meningkatkan kehidupan pribadi, sosial, dan profesional mereka. Maka untuk memimpin Lembaga atau organisasi diperlukan kemampuan kepemimpinan yang kompleks dan memiliki pengalaman yang memadai, sehingga kehadiran pimpinan membawa keberhasilan memajukan lembaga atau organisasi (Juhji, Syafe' and Gunawan, 2020).

Keberhasilan pimpinan selama sering ditandai dari keberhasilan pencapaian tujuan dan visi dengan barometer administratif yang berjalan secara efektif dan efisien. Organisasi dianggap hebat dan berhasil jika mampu menghidupkan budaya akademik, mampu membuat semua anggota di dalamnya memiliki motivasi dan berkinerja tinggi¹⁸³. Organisasi dianggap berhasil berhasil yang diukur oleh banyak orang adalah organisasi yang memiliki anggotanya dengan motivasi kerja yang tinggi, dan komitmen yang kuat.¹⁸⁴ Padahal, perkembangan dan keberadaan organisasi saat ini sudah harus menyesuaikan dengan tuntutan zaman. Dimana organisasi diharapkan mampu memperbaiki karakter anggotanya.¹⁸⁵

183 Efferi., *Manajemen Pendidikan Dan Budaya Akademik* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2016).

184 Marwan, "Pengaruh Budaya Lembaga, Perilaku Kepemimpinan, Motivasi Berprestasi, Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Provinsi Aceh" (UNIMED Medan, 2015).

185 Yusaini, "Kepemimpinan Pedagogis: Membangun Karakter Guru Dan Siswa Melalui Pemodelan Perilaku Positif Kepala Sekolah."

Bangsa saat ini berada pada zaman 4.0 dan menuju 5.0. Zaman berada pada perkembangan kemajuan mengolah literasirasi dan numerasi secara cepat menggunakan system tekhnologi digital dan system jaringan yang maha dahsyat. Kemampuan tekhnologi informasi adalah tuntutan zaman untuk berkiprah dan beraktivitas dalam segala aspek kehidupan.¹⁸⁶ Masyarakat, dan pimpinan harus mampu bersaing dan bersanding dengan perkembangan zaman, agar tidak tergilas di tengah jalan yang sedang melaju cepat. Saat ini, pimpinan organisasi dituntut untuk memiliki kemampuan literasi dan numerasi digital, serta memiliki karakter berprofil Pancasila untuk mengawasi dampak negative dari perkembangan zaman.¹⁸⁷ Maka, sudah sepatutnya organisasi dipimpin oleh para pimpinan berprofil Pancasila.

Kepemimpinan berprofil Pancasila adalah pimpinan yang di dalam dirinya memiliki jiwa yang beriman kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berakhlak mulia, memiliki jiwa yang berkebhinekaan, berjiwa gotong royong, mandiri, bernalar kritis, kreatif, sehat dan komunikatif. Kepemimpinan yang berakhlak mulia adalah pimpinan yang ditandai dengan lima dimensi, yaitu: (1) berakhlak kepada agama; (2) berakhlak kepada negara; (3) berakhlak diri sendiri; (4) berakhlak kepada sesama manusia; dan (5) berakhlak kepada lingkungan.¹⁸⁸

186 Mulyadi & Iskandar Zulkarnain, *Judul Buku: Pendidikan Di Era Revolusi Industri 4.0* (Yogyakarta: CV. Budi Utama, 2019).

187 et al Wijaya, *Pendidikan Di Era Revolusi Industri 4.0* (Yogyakarta: CV. Budi Utama, 2019).

188 Badan Pengembang Kurikulum, Keputusan Kemdikbudristek Nomor 009/H/KR/2022 Tentang Dimensi, Elemen, Dan Sub Elemen Profil Pelajar Pancasila Pada Kurikulum Merdeka.

Dalam satu organisasi terdiri atas beberapa level pimpinan. Ada pimpinan di level puncak, level menengah, dan level pimpinan lini bawah. Semua mereka memiliki bawahan dan orang-orang yang harus dipengaruhi untuk mau dan berkinerja tinggi dalam melaksanakan visi, misi dan tujuan Lembaga pada levelnya masing-masing¹⁸⁹. Pimpinan organisasi yang sukses biasanya dipandang bahwa pimpinan mampu menciptakan motivasi kerja bagi bawahannya, mampu membangun Kerjasama dalam berbagai tim, membangun sikap komitmen yang tinggi, dan melahirkan kinerja yang baik. Apabila semua variabel dapat dipupuk dalam sebuah lingkungan kerja, maka pimpinan tersebut sudah dipandang berhasil dalam kepemimpinannya.¹⁹⁰ Pimpinan yang berhasil meningkatkan kinerja bawahan dan berhasil dalam menggapai tujuan organisasi pasti mendapatkan penghargaan dari berbagai pihak, seperti penghargaan Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) di bidang penganggaran dari pihak Kantor Pembedaharaan Negara, apabila pimpinan bersama timnya mampu merealisasikan anggaran dengan baik.¹⁹¹

Perkembangan era Revolusi Industry 4.0 menuju 5.0 adalah era penerapan teknologi modern seperti teknologi fiber (*fiber*

189 Kementerian Agama R.I., “PERATURAN MENTERI AGAMA REPUBLIK INDONESIA NOMOR 10 TAHUN 2015 TENTANG ORGANISASI DAN TATA KERJA INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI LANGSA,” *Institut Agama Islam Negeri Langsa* (Kota Langsa, 2015), <https://doi.org/10.1145/3132847.3132886>.

190 Karweti, “Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dan Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SLB Di Kabupaten Subang.”

191 Citra Larasati, “20 Kampus Terbaik Di Indonesia Versi Webometrics 2022, Ini Daftarnya,” 2022, <https://www.medcom.id/pendidikan/news-pendidikan/ObzmbX0N-20-kampus-terbaik-di-indonesia-versi-webometrics-2022-ini-daftarnya>.

technology) dan sistem jaringan terintegrasi (*integrated network*) yang bekerjadisetiapaktivitas, pasti menuntut adanya penyeimbang dalam diri manusia agar tidak dibelokkan pada perilaku negative. Sosok pimpinan di zaman ini diperlukan jiwa yang berkarakter, jiwa pancasilais dan tidak terbiasa dengan perilaku negative (Qothrunnada, 2022)¹⁹². Hal ini menjadi tanggungjawab pimpinan oraganisasi untuk mempersiapkan angotanya yang selaras dengan perkembangan zaman tekhnologi. Maka sosok pimpinan yang sesuai tuntutan zaman adalah pimpinan berprofil Pancasila, yaitu pimpinan yang berhasil di bidang manajerial, tetapi juga berhasil membentuk karakter para bawahan dalam menghadapi perkembangan zaman.¹⁹³

KepemimpinanyangberprofilPancasilamemiliki peranpenting dalam mewujudkan-cita cita bangsa, yaitu tujuan Pendidikan nasiona. Tujuan Pendidikan nasional ini mengembangkan suatu organisasi yang tidak hanya berhasil secara manajerial . tetapi juga memiliki bawahan atau anggota berkarakter yang berakar pada nilai-nilai luhur bangsa Indonesia. Pimpinan organisasi yangtidak hanya dapat diwujudkan melalui Pendidikan sekolah dasar, menengah, dan Pendidikan tinggi. Tetapi untuk mewujudkan coita cita bangs aini dapat dilakukan di berbagai sektor pekerjaan. Upaya mewujudkan cita-cita bangsa ini harus dilakukan secara berkesinambungan, tidak berhenti setelah menyelesaikan Pendidikan tertentu. Namun perwujudannya harus diusahakan melalui berbagai aktivitas kemasyarakatan.

192 Kholida Qothrunnada, “Revolusi Industri 4.0: Pengertian, Sejarah, Dan Contohnya Di Indonesia,” *DetikFinance*, 2022, <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-5986030/revolusi-industri-40-pengertian-sejarah-dan-contohnya-di-indonesia#>:

193 Darwis, “Redefinisi Pendidikan Agama Islam Dalam Terang Pendidikan Karakter.”

Selain melalui proses Pendidikan, perwujudan cita-cita bangsa (menjadi masyarakat yang beriman bertaqwa kepada tuhan YME, berakhlak mulia, bergotongroyong, berkebhinekaan, bernalar kritis, mandiri, kreatif, sehat dan komunikatif) dapat dilakukan melalui peran kepemimpinan di setiap organisasi. Di kantor, di tempat pengajian, komunitas, organisasi, perusahaan BUMN/BUMD, dan diberbagai kepemimpinan lainnya. Yang terpenting adalah pimpinan mengimplementasi kepemimpinan profil Pancasila dalam memimpin, prinsip-prinsip ini akan mampu menanamkan nilai-nilai tersebut kepada seluruh anggota organisasi. Pendidikan karakter berbasis Pancasila juga relevan di era digital, di mana integritas dan kekritisan sangat dibutuhkan untuk menangkal pengaruh negatif seperti hoaks dan berita palsu. Pimpinan yang berprofil Pancasila akan menjadi contoh teladan dalam menerapkan dan mengamalkan nilai-nilai tersebut, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk pertumbuhan intelektual dan moral.¹⁹⁴

Zaman Revolusi Industri 4.0 diperlukan adanya sosok pimpinan berprofil Pancasila sebagai pembentuk kontrol internal diri manusia agar tidak bertampak pada kehidupan negative. Karena pimpinan Profil Pancasila dapat membentuk karakter pribadi manusia yang sesuai dengan budaya dan bangsa Indonesia.¹⁹⁵ Kepemimpinan organisasi diharapkan memiliki jiwa Profil Pancasila, pimpinan yang memiliki akhlak mulia untuk dicontohkan oleh semua bawahannya. Pimpinan berakhlak mulia

194 Hamid., *Kepemimpinan Pendidikan Berbasis Nilai-Nilai Pancasila* (Malang: CV. Literasi Nusantara, 2021).

195 Badan Pengembang Kurikulum, Keputusan Kemdikbudristek Nomor 009/H/KR/2022 Tentang Dimensi, Elemen, Dan Sub Elemen Profil Pelajar Pancasila Pada Kurikulum Merdeka.

dapat dilihat dari sikapnya dalam memimpin, berakhlak kepada agamanya dan negara dalam bekerja.¹⁹⁶

3.2. Sikap Profil Pancasila Sebagai Filter Kehidupan Dunia Modern

Bersikap merupakan implementasi tindakan menurut kepribadian yang dimiliki setiap orang. Orang sering mengidentikan sikap dengan perilaku, dan perilaku baik sering disamakan dengan karakter. Karakter baik memiliki dimensi yang harus diperbuat, dan dimensi yang dimaksud dapat diukur dalam praktik kehidupan. Dimensi berkarakter saat ini dicetuskan oleh kemendikbudristek yang disesuaikan dengan budaya Indonesia, yakni karakter berprofil Pancasila. Jiwa berkarakter Pancasila adalah bentuk strategi pencapaian tujuan pendidikan nasional.

Profil Pancasila berfungsi sebagai rujukan utama yang harus dijadikan sebagai rujukan dan telah diresmikan oleh pemerintah sebagai standar dan indikator untuk membentuk karakter masyarakat Indonesia, dan ini diproklamkan pada tahun 2022. Dimensi-dimensi ini mengarahkan kebijakan-kebijakan pendidikan, termasuk menjadi acuan untuk para pendidik dalam membangun karakter serta kompetensi mahasiswa. Profil Pelajar Pancasila harus dapat dipahami oleh seluruh pemangku kepentingan karena perannya yang penting. Profil ini perlu sederhana, mudah diingat, dan dijalankan baik oleh pendidik

196 Meidiana., *Kepemimpinan Berkarakter Dalam Pendidikan* (Yogyakarta: Deepublish, 2017).



maupun oleh pelajar agar dapat dihidupkan dalam kegiatan sehari-hari. Berdasarkan pertimbangan tersebut, Profil Pelajar Pancasila terdiri dari enam dimensi, yaitu: 1) beriman, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, dan berakhlak mulia, 2) mandiri, 3) bergotong royong, 4) berkebinekaan global, 5) bernalar kritis, dan 6) kreatif.¹⁹⁷ Bangsa Indonesia saat ini dihadapkan dengan tantangan mendunia untuk berkembang dan bersaing secara global.

Era revolusi industri 4.0 dan era society 5.0, merupakan zaman yang menantang bagi kehidupan manusia. Manusia yang mengikuti perubahan ini tidak menjadi tantangan bagi dirinya, bahkan dianggap sebagai kemudahan untuk berkembang dan bergerak secara cepat. Era revolusi industri 4.0 bersandar dan bergantung pada cyber-physical system, dan seakan akan manusia bergantung pada kemajuan teknologi, basis informasi, pengetahuan, inovasi, dan jejaring, yang menandai pergerakan manusia telah membutuhkan semua itu. Sedangkan era society 5.0 berfokus pada pengaplikasian teknologi digital pada kehidupan manusia, dimana manusia, pelajar, baik itu siswa maupun mahasiswa, pendidik, dan siapa saja yang hidup pada zaman ini, tidak mungkin berpaling dari perkembangan zaman tersebut. Kemajuan ini harus diikuti dengan menyesuaikan diri terhadap tuntutan zaman itu sendiri sebagai penetralisir atas tantangan yang diberikan dari era revolusi industri Four Point Zero, yang secara cepat menghasilkan bermacam inovasi dan industrialisasi.¹⁹⁸

197 Badan Pengembang Kurikulum, Keputusan Kemdikbudristek Nomor 009/H/KR/2022 Tentang Dimensi, Elemen, Dan Sub Elemen Profil Pelajar Pancasila Pada Kurikulum Merdeka.

198 Wijaya, *Pendidikan Di Era Revolusi Industri 4.0*.

Gejala melemahnya mentalitas generasi bangsa yang membelokkan perilaku pada praktik tidak peri kemanusiaan, merupakan dampak negative dari perkembangan di era revolusi industry 4.0 dan era society 5.0 yang harus diantisipasi dengan sikap yang profil Pancasila.¹⁹⁹ Maka salah satu usaha pemerintah dalam menangkal dampak tersebut adalah penerapan kurikulum merdeka yang diyakini mampu menangkal semua dampak tersebut. Kemendikbudristek berusaha sebaik mungkin pada sektor pendidikan nasional dan bertanggung jawab dalam mewujudkan kualitas masyarakat Indonesia, dan berharap kurikulum tersebut dapat meluruskan perilaku anak bangsa yang sedang menyesuaikan dengan tuntutan di zamannya.²⁰⁰

Perkembangan karakter di lembaga pendidikan tinggi merupakan aspek penting yang mendapat banyak perhatian dalam beberapa tahun terakhir. Pendidikan karakter di organisasi tidak hanya fokus pada pengetahuan akademik, tetapi juga pada pembentukan nilai-nilai etika dan moral yang kuat.²⁰¹ Lingkungan organisasi memainkan peran kunci dalam membentuk karakter mahasiswa dengan menyediakan contoh perilaku yang baik dan mengajarkan nilai-nilai penting seperti tanggung jawab sosial, empati, integritas, dan tanggung jawab. Pendidikan karakter di organisasi bertujuan untuk mempersiapkan mahasiswa menjadi profesional yang kompeten dan warga negara yang berkontribusi

199 Muhammad Alwi., *Penguatan Karakter Bangsa Di Era Revolusi Industri 4.0 Dan Society 5.0* (Banyumas: CV. Pena Persada, 2022).

200 Imas Kurniasih, *Implementasi Kurikulum Merdeka: Konsep Dan Penerapan* (Bandung: Kata Pena, 2022).

201 Ambarwati & Raharjo., *Pendidikan Karakter Dalam Perspektif Pendidikan Tinggi* (Yogyakarta: Deepublish, 2018).

positif bagi masyarakat.²⁰²

Pendidikan karakter yang efektif melampaui sekadar pengetahuan akademik; ia berfokus pada pembentukan pribadi yang utuh. Ini melibatkan pengajaran mahasiswa untuk memahami dan menginternalisasi nilai-nilai moral, etika, dan sosial, serta memberikan mereka pemahaman yang jelas tentang perbedaan antara benar dan salah. Melalui pendidikan karakter, mahasiswa dapat mengembangkan standar etika yang tinggi, yang akan membimbing mereka dalam tindakan sehari-hari mereka dan membantu mereka mengatasi tantangan moral yang mereka hadapi.²⁰³

Dalam konteks globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, pendidikan karakter menjadi semakin penting. Mahasiswa harus mampu memahami dan menghargai perspektif orang lain, serta memiliki keterampilan sosial yang kuat seperti kerjasama dan komunikasi yang efektif. Pendidikan karakter yang kuat memungkinkan mahasiswa untuk mengambil keputusan yang bermoral dan etis, bahkan dalam situasi sulit, dan untuk berkontribusi positif pada masyarakat. Oleh karena itu, organisasi harus terus berupaya untuk mengintegrasikan pendidikan karakter ke dalam kurikulum dan mendukung aktivitas ekstrakurikuler yang mendidik.²⁰⁴

Organisasi memiliki tanggung jawab untuk menunjukkan

202 Meidiana., *Kepemimpinan Berkarakter Dalam Pendidikan.*

203 Hamid., *Kepemimpinan Pendidikan Berbasis Nilai-Nilai Pancasila.*

204 Danang Prasetyo dan Marzuki, "PEMBINAAN KARAKTER MELALUI KETELADANAN GURU PENDIDIKAN KEWARGANEGARAAN DI SEKOLAH ISLAM AL AZHAR YOGYAKARTA."

nilai-nilai karakter yang baik dan menjadi model perilaku yang positif bagi mahasiswa. Ini akan menciptakan lingkungan yang mendorong perkembangan pribadi yang positif dan membantu mahasiswa menjadi individu yang peduli dan bertanggung jawab. Pendidikan karakter adalah fondasi penting yang perlu diberikan perhatian serius dalam sistem pendidikan, terutama di organisasi, untuk membentuk generasi yang berkualitas dan unggul di masa depan²⁰⁵.

Lemahnya karakter pimpinan di organisasi dapat menimbulkan berbagai risiko yang signifikan terhadap institusi tersebut. Pimpinan dengan karakter yang lemah mungkin tidak mampu mengambil keputusan yang tegas dan efektif, yang sangat dibutuhkan dalam mengelola organisasi yang dinamis dan penuh tantangan. Hal ini dapat mengakibatkan kegagalan dalam menjalankan organisasi. Selain itu, pimpinan yang tidak memiliki visi yang jelas dapat menyebabkan Lembaga Pendidikan atau organisasi kehilangan arah dan tujuan strategisnya, sehingga berpotensi tertinggal dari institusi lain yang lebih progresif. Karakter pimpinan yang lemah juga dapat mempengaruhi kredibilitas dan reputasi organisasi. Ini karena pimpinan merupakan representasi dari nilai dan standar yang dijunjung tinggi oleh organisasi tersebut. Jika pimpinan tidak dapat menjadi teladan yang baik atau tidak konsisten dalam menjalankan nilai-nilai institusi, maka hal ini dapat menurunkan kepercayaan para stakeholder, termasuk mahasiswa, staf, dan

205 Al Qalam, Jurnal Ilmiah Keagamaan, and Kesiapan Profesional, "KESIAPAN PROFESIONAL MAHASISWA Siti Khodijah STIKes Mitra RIA Husada Jakarta, Indonesia Program Studi Pendidikan Agama Islam FITK UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Siti Nurajizah Pendidikan Agama Islam FAI UNISMA, Indonesia Irham Pendidikan Agama Islam FAI," *Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan* 18, no. 3 (1907): 1773–89, <https://doi.org/10.35931/aq.v18i3.3439>.

masyarakat luas.

Resiko yang dihadapi organisasi dengan pimpinan yang lemah adalah sulitnya menghadapi perubahan dan tantangan yang cepat.²⁰⁶ Di era globalisasi dan persaingan yang ketat, Lembaga Pendidikan atau organisasi harus dapat beradaptasi dan berinovasi untuk tetap relevan. Pimpinan yang lemah mungkin tidak memiliki kemampuan untuk memimpin perubahan atau menginspirasi inovasi, yang pada akhirnya dapat menghambat pertumbuhan dan pengembangan organisasi.²⁰⁷ Pimpinan yang lemah juga berisiko menyebabkan konflik internal dan ketidakharmonisan dalam tim. Tanpa kepemimpinan yang kuat dan efektif, mungkin sulit untuk mempertahankan kerjasama tim dan membangun kultur organisasi yang positif. Ini dapat berdampak pada produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.²⁰⁸ Akhirnya, organisasi dengan pimpinan yang lemah mungkin tidak mampu menarik dan mempertahankan talenta.

Dalam dunia akademis yang kompetitif, diperlukan pemimpin yang dapat mengakui dan mengembangkan potensi individu. Tanpa ini, organisasi mungkin kehilangan dan peneliti yang berbakat, yang akan mencari institusi lain dengan kepemimpinan yang lebih kuat dan mendukung²⁰⁹. Oleh karena itu, sangat penting

206 Husaini Usman, “Kepemimpinan Berkarakter Sebagai Model Pendidikan Karakter,” *Jurnal Pendidikan Karakter* 4, no. 3 (2013): 265–73.

207 Tomy Sun Siagian and Hazmanan Khair, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening,” *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 1, no. 1 (2018): 59–70, <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2241>.

208 Alwi., *Penguatan Karakter Bangsa Di Era Revolusi Industri 4.0 Dan Society 5.0*.

209 Ilham Gandasacita, Rifqo, and Hasyim Asy’ari, “Konsep Dan Implementasi Servant Leadership Dalam Kepemimpinan Modern.”

bagi Lembaga Pendidikan atau organisasi untuk memastikan bahwa mereka memilih pemimpin dengan karakter yang kuat dan mampu menghadapi tantangan yang ada dengan bijaksana. Pemimpin yang kuat akan membawa Lembaga Pendidikan atau organisasi menuju masa depan yang cerah dan berkelanjutan.²¹⁰

Untuk mengatasi lemahnya karakter pimpinan di Lembaga Pendidikan atau organisasi, ada beberapa langkah strategis yang dapat diambil. Pertama, Lembaga Pendidikan atau organisasi harus memastikan bahwa proses seleksi pemimpin dilakukan dengan sangat hati-hati dan transparan, dengan menekankan pada kualitas kepemimpinan dan integritas moral. Kedua, pengembangan kepemimpinan berkelanjutan melalui pelatihan dan pendidikan formal dapat membantu memperkuat karakter dan kemampuan kepemimpinan yang ada. Ketiga, Lembaga Pendidikan atau organisasi dapat menerapkan sistem penilaian kinerja yang objektif dan adil untuk memonitor dan mengevaluasi kinerja pemimpin secara berkala.²¹¹

Keempat, organisasi harus menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan kepemimpinan, seperti menyediakan mentor atau coach yang berpengalaman. Kelima, organisasi perlu mempromosikan budaya organisasi yang transparan dan akuntabel, di mana setiap keputusan dan tindakan dapat dipertanggungjawabkan. Keenam, organisasi harus mendorong partisipasi aktif dari seluruh anggota komunitas akademik dalam proses pengambilan keputusan untuk memastikan bahwa suara mereka didengar dan dihargai. Ketujuh, organisasi

210 Kusdiby, *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi* (Bandung: Alfabeta, 2021).

211 Alwi., *Penguatan Karakter Bangsa Di Era Revolusi Industri 4.0 Dan Society 5.0*.

dapat mengadakan forum diskusi terbuka tentang nilai-nilai kepemimpinan dan etika profesional untuk meningkatkan kesadaran dan pemahaman tentang pentingnya karakter yang kuat dalam kepemimpinan.²¹²

Kedelapan, organisasi harus menetapkan standar yang tinggi untuk perilaku etis dan profesional, dan secara konsisten menerapkannya. Kesembilan, organisasi perlu memastikan bahwa pemimpin memiliki akses ke sumber daya yang cukup untuk mengimplementasikan visi dan strategi institusi.²¹³ Kesepuluh, organisasi harus mendorong kolaborasi dan kemitraan dengan institusi lain untuk berbagi praktik terbaik dan belajar dari pengalaman kepemimpinan yang sukses. Kesebelas, organisasi perlu memperkuat sistem reward dan punishment untuk memotivasi pemimpin agar selalu berperilaku sesuai dengan nilai-nilai institusi. Keduabelas, organisasi harus memfasilitasi dialog antara pemimpin dengan mahasiswa dan staf untuk membangun hubungan yang lebih kuat dan saling menghormati.²¹⁴ Ketigabelas, organisasi harus mengadopsi pendekatan kepemimpinan yang inklusif dan partisipatif, yang memungkinkan berbagai perspektif dan ide untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan.

Keempat belas, organisasi harus mengintegrasikan pendidikan karakter ke dalam kurikulum dan kegiatan ekstrakurikuler untuk membangun fondasi etika yang kuat bagi para pemimpin masa

212 Lailiya and Fitriatin, "Etika Kepemimpinan Dalam Administrasi Pendidikan Islam: Kepemimpinan Berintegritas."

213 S. Zakiah, N., Rahman, A., & Putri, *Manajemen Kepemimpinan Pendidikan Modern* (Jakarta: Kencana, 2024).

214 A. Yanuarsari, D., Hidayat, R., & Prasetyo, *Kepemimpinan Dalam Pendidikan Tinggi* (Yogyakarta: Deepublish, 2022).

depan. Kelima belas, organisasi harus memanfaatkan teknologi dan media sosial untuk meningkatkan komunikasi dan transparansi dalam kepemimpinan. Dengan demikian, mengatasi lemahnya karakter pimpinan memerlukan pendekatan yang komprehensif dan berkelanjutan, yang melibatkan seluruh komunitas organisasi.

Penerapkan langkah-langkah tersebut, organisasi dapat membangun fondasi kepemimpinan yang kuat yang akan membawa institusi ke arah yang lebih positif dan produktif.²¹⁵ Karakter pimpinan berprofil Pancasila di organisasi merupakan aspek penting yang mendukung pencapaian tujuan pendidikan nasional. Pemimpin dengan profil Pancasila diharapkan dapat menjadi teladan dalam mengimplementasikan nilai-nilai luhur yang terkandung dalam Pancasila, yaitu Ketuhanan Yang Maha Esa, Kemanusiaan yang Adil dan Beradab, Persatuan Indonesia, Kerakyatan yang Dipimpin oleh Hikmat Kebijaksanaan dalam Permusyawaratan/ Perwakilan, serta Keadilan Sosial bagi seluruh rakyat Indonesia.

Dalam konteks organisasi, pemimpin harus mampu memobilisasi dan menggerakkan institusi untuk mencapai visi dan misi yang sejalan dengan nilai-nilai Pancasila, termasuk dalam hal pengajaran, kajian, dan pengabdian kepada masyarakat. Pemimpin organisasi yang berprofil Pancasila juga harus memiliki kemampuan komunikasi yang baik, dapat meramalkan kebutuhan masa depan, dan menetapkan strategi yang tepat untuk memobilisasi sumber daya yang ada. Mereka harus menjadi panutan yang konsisten antara ucapan dan tindakan, serta memiliki komitmen penuh terhadap pengembangan organisasi yang dipimpinnya. Selain itu,

215 Alwi., *Penguatan Karakter Bangsa Di Era Revolusi Industri 4.0 Dan Society 5.0.*

pemimpin harus mampu menciptakan lingkungan akademik yang kondusif untuk pembelajaran dan inovasi, serta memastikan bahwa lulusan organisasi memiliki karakter yang sesuai dengan nilai-nilai Pancasila, yang pada akhirnya akan memberikan kontribusi positif bagi pembangunan bangsa dan Negara.²¹⁶

Pendidikan Pancasila memiliki peran penting dalam membentuk karakter mahasiswa sebagai generasi penerus bangsa yang memiliki jiwa kebangsaan, sikap toleransi, dan keadilan. Melalui pendidikan Pancasila, mahasiswa diajak untuk memahami dan menginternalisasi nilai-nilai yang terkandung dalam Pancasila, sehingga mereka dapat menerapkannya dalam kehidupan sehari-hari, baik di lingkungan kampus maupun masyarakat luas.²¹⁷

Implementasi nilai-nilai Pancasila di organisasi tidak hanya terbatas pada mata kuliah, tetapi juga melalui berbagai kegiatan akademik dan non-akademik yang dapat memperkuat karakter dan identitas nasional mahasiswa. Dengan demikian, karakter pimpinan berprofil Pancasila di organisasi tidak hanya penting bagi pengembangan institusi, tetapi juga dalam membentuk karakter mahasiswa yang berintegritas dan memiliki kompetensi tinggi.

Pemimpin yang baik akan mampu menginspirasi orang lain untuk menjadi individu yang berkontribusi aktif dalam pembangunan bangsa, sejalan dengan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh Pancasila. Oleh karena itu, organisasi di Indonesia harus terus berupaya untuk mengembangkan dan mempertahankan

216 Hamid., *Kepemimpinan Pendidikan Berbasis Nilai-Nilai Pancasila*.

217 Z. A. Fakurulloh, *Pendidikan Pancasila Di Perguruan Tinggi* (Jakarta: Kencana, 2022).

kepemimpinan yang berprofil Pancasila, sebagai bagian dari komitmen mereka dalam mencetak generasi muda yang berkualitas dan berakhlak mulia.²¹⁸ Pimpinan organisasi yang mengadopsi konsep Pancasila dan Merdeka Belajar Kurikulum Merdeka memiliki peran penting dalam membentuk ekosistem akademik yang kondusif dan inklusif. Mereka harus menunjukkan perilaku yang mencerminkan nilai-nilai akhlak mulia, seperti integritas, kejujuran, dan tanggung jawab. Dalam konteks keberagaman, mereka harus menjadi contoh dalam menghargai dan merayakan keberagaman yang ada, baik dalam hal etnis, budaya, maupun agama, yang merupakan inti dari Pancasila.

Kerjasama yang baik antara pimpinan dengan seluruh elemen kampus, termasuk mahasiswa dan staf pengajar, adalah kunci untuk menciptakan lingkungan belajar yang sinergis dan produktif. Kemandirian dalam pengambilan keputusan dan inovasi harus diimbangi dengan pertimbangan yang matang dan bernalar kritis, serta tidak terlepas dari nilai-nilai etika dan moral.²¹⁹

Di organisasi tertentu, perilaku pimpinan menjadi sangat krusial karena mereka tidak hanya mengemban tanggung jawab akademik, tetapi juga spiritual. Mereka harus mampu menjadi teladan dalam mengaplikasikan nilai-nilai Islam yang sejalan dengan Pancasila, seperti keadilan, kesetaraan, dan kesejahteraan untuk semua. Pimpinan harus aktif dalam mempromosikan dialog antaragama dan kebudayaan, serta memastikan bahwa kampus menjadi tempat yang aman dan mendukung untuk pertumbuhan

218 A Irawati, S., Nugroho, D., & Kurniawan, *Kepemimpinan Berbasis Nilai-Nilai Pancasila Dalam Pendidikan* (Jakarta: Rajawali Pers, 2022).

219 Yanuarsari, D., Hidayat, R., & Prasetyo, *Kepemimpinan Dalam Pendidikan Tinggi*.

intelektual dan spiritual semua individu. Dengan demikian, mereka berkontribusi pada pembentukan karakter mahasiswa yang tidak hanya unggul dalam bidang akademis, tetapi juga memiliki kepekaan sosial dan kepedulian terhadap lingkungan sekitar.²²⁰

Pendidikan Pancasila di organisasi menjadi sebuah keharusan yang tak bisa diabaikan, karena melalui pendidikan ini, nilai-nilai dasar bangsa dapat terus dijaga dan dikembangkan. Implementasi nilai-nilai Pancasila dalam kehidupan kampus dapat menjadi perekat yang kuat untuk menjaga persatuan dan kesatuan bangsa, terutama di era globalisasi ini. Oleh karena itu, perilaku pimpinan organisasi tidak hanya mempengaruhi kualitas pendidikan, tetapi juga keberlangsungan nilai-nilai bangsa dalam generasi penerus.²²¹

Pimpinan yang baik akan menginspirasi mahasiswa untuk menjadi agen perubahan positif yang berlandaskan pada nilai-nilai luhur Pancasila dan ajaran Islam yang moderat.²²² Kepemimpinan Berprofil Pancasila Kata pemimpin sudah sangat sering di dengar dan satu kata yang patut dipelajari dan dibahas secara detil dalam dunia kerja, baik di kalangan instansi perkantoran, maupun di kalangan akademisi kampus. Selama ini, keberhasilan sebuah Lembaga Pendidikan menggantungkan harapannya pada sikap dan keberhasilan seorang pemimpin. Sehingga orang mencoba

220 T F Rambe and P A Barus, “Kepemimpinan Pendidikan Islam: Implementasi Nilai-Nilai Islami Dalam Manajemen Lembaga Pendidikan,” *Jurnal Edusociety* 3, no. 1 (2025): 816–25, <https://jurnal.permapendis-sumut.org/index.php/edusociety/article/view/1364>.

221 Dewi Sallamah and Dinie Anggraeni Dewi, “Peran Dan Implementasi Nilai-Nilai Pancasila Dalam Berkehidupan Di Era Globalisasi,” *Antropocene : Jurnal Kajian Ilmu Humaniora* 3, no. 1 (2023): 9–14, <https://doi.org/10.56393/antropocene.v1i8.242>.

222 Hamid., *Kepemimpinan Pendidikan Berbasis Nilai-Nilai Pancasila*.

mendefinisikan bahwa pimpinan merupakan cara untuk meningkatkan kehidupan orang-orang di sekelingnya secara profesional dan dapat memperbaiki kehidupan kepada kehidupan yang lebih baik.²²³

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter mengartikan pemimpin sebagai orang yang berhasil mempengaruhi orang lain atau bawahan dengan kewenangannya yang dalam pencapaian tujuan Lembaga yang diharapkan. Karena kepemimpinan diukur dengan kemampuan mempengaruhi orang-orang bersamanya menuju tercapainya sasaran dan tujuan. Kepemimpinan bertugas menjalankan fungsi manajemen mulai dari perencanaan, pengorganisasi, pengarah, pemotivasi dan pengendalian untuk mempengaruhi bawahan untuk ketercapaian tujuan yang telah ditetapkan.²²⁴

Kepemimpinan harus memiliki kemampuan dan kesiapan diri agar memberikan pengaruh, mendorong, mengarahkan, menuntun, menggerakkan, mencontohkan, dan bahkan dapat saja memaksa orang lain atau kelompok tertentu untuk berbuat sesuatu yang diharapkan sesuai tujuan tertentu yang telah ditetapkan.²²⁵ Kepemimpinan itu sebaiknya memiliki jiwa yang semangat, kuat dan energik dan berkarakter selain kemampuan manajerial yang cakap. Kepemimpinan merupakan keberhasilan seseorang untuk menciptakan percaya diri dan dukungan dari berbagai pihak, orang-orang yang berkerja sama agar tujuan organisasional dengan mudah dapat tercapai.

223 Northouse, *Kepemimpinan (Teori Dan Praktik)*, 2013.

224 Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi. Edisi 12*.

225 Tim Dosen Administrasi Pendidikan, *Manajemen Pendidikan*.

Kepemimpinan bertanggungjawab menjaga keutuhan kerja sama banyak orang dalam suatu organisasi. Kepemimpinan harus Tangguh dalam menciptakan keutuhan bawahan dalam bekerja sama tim untuk menggapai tujuan organisasi. Banyak Lembaga atau organisasi menjadi runtuh dan bubar karena ketidakmampuan seorang pemimpin. Pemimpin seperti ini biasanya dihadapkan dengan berbagai problem internal, seperti kondisi tidak disiplin dalam bekerjasama tidak menghargai dalam aktivitas kerja, saling menuduh, mencemoohkan dan tidak pernah merasakan puas dalam bekerja. Kondisi yang seperti ini dibutuhkan kepemimpinan yang mampu di bidang manajerial dan hebat dalam membentuk karakter bawahan.²²⁶

Kepemimpinan merupakan suatu tindakan yang mampu membuat orang lain bertindak atau merespon dan menimbulkan kinerja yang penuh tanggung jawab dan berintegritas. Kehadiran pimpinan dalam organisasi adalah sebagai sosok pemberi inspirasi dalam organisasi dan memberikan contoh terhadap sikap kerja positif dan berintegritas dalam menyelesaikan pekerjaan. Pekerjaan yang diselesaikan secara asal-asalan akan merugikan Lembaga dan ini dinyatakan berintegritas dalam bekerja. Oleh karena itu, untuk menciptakan kehidupan dalam sebuah organisasi yang sehat, diperlukan sosok pimpinan berkarakter, dan memiliki jiwa berkarakter profil akhlak mulia. Sebab akhlak mulia dari seorang pimpinan dalam kerjasa dan dalam setiap gerak gerik menyelesaikan pekerjaan akan di contohkan oleh bawahan dalam suasana kerja.²²⁷

226 Belferik Manullang, *Kepemimpinan Pedagogis*.

227 Mozaik Desa, Pematang Serai, and Langkat Perspektif, “KEPEMIMPINAN (LEADERSHIP) BERKARAKTER DALAM KEMAJUAN ORGANISASI,”

Pimpinan berkarakter dan bijak adalah pimpinan yang tidak menyuruh bawahannya untuk disiplin bekerja, melainkan ia bekerja sedisiplin mungkin, sehingga bawahan akan disiplin dalam bekerja karena melihat kedisiplinan pimpinan.²²⁸ Kepemimpinan di organisasi saat ini dipandang berhasil jika mereka mampu merealisasikan anggaran sebaik mungkin, mampu menggerakkan semua bagian yang ada di organisasi dan mencapai tujuan organisasi, bahkan yang sangat dinilai adalah keberhasilan akreditasi pada tingkat unggul. Tetapi yang perlu dipikirkan negara saat ini adalah, dengan kampus yang memiliki peringkat akreditasi unggul, apakah semua, mahasiswa dan pimpinan di dalamnya telah dapat berlaku jujur, dapat memiliki hati yang baik kepada sesame atau semua orang, apakah mereka telah dapat merealisasikan semua anggaran sesuai prosedur negara, dan apakah mereka sudah terbebas dari korupsi dan nepotisme. Ini menjadi pertanyaan besar baik dimasyarakat luas maupun bagi mereka sendiri di internal kampus.²²⁹

Saat ini banyak pimpinan organisasi yang tersandung dengan perkara hukum pidana dengan persoalan markup pengadaan barang dan jasa, dan sering kita mendengar rector dari suatu organisasi berakhir prestasinya menjadi anggota di jeraji besi pihak kepolisian. Ini sungguh disayangkan, apabila banyak pimpinan tidak mampu mengimbangi perilakunya dengan tuntutan zaman serba kompleks. Maka, kembali ditekankan bahwa saat ini membutuhkan pimpinan yang memiliki karakter Pancasila, yang

Nusantara: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial 9, no. 4 (2022): 1483–90.

228 Belferik Manullang, *Kepemimpinan Pedagogis (Membangun Karakter Sumber Daya Manusia)*.

229 Mansyur, “Personal Prophetic Leadership.”

didalamnya memiliki indikator berakhlak kepada negara dan agama. Dengan akhlak yang dimiliki dapat diyakini tidak akan melakukan hal yang tersandung dengan korupsi.²³⁰

Perilaku kepemimpinan di organisasi saat ini mengalami transformasi signifikan, terutama dalam mengintegrasikan nilai-nilai Pancasila ke dalam kurikulum dan praktik pendidikan. Kepemimpinan yang efektif di institusi ini tidak hanya menekankan pada kreativitas dan integritas, tetapi juga pada kemampuan untuk menciptakan iklim organisasi yang kondusif dan sistem kompensasi yang adil untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan.²³¹ Hal ini sesuai dengan kajian yang menunjukkan bahwa faktor-faktor tersebut berpengaruh positif terhadap perilaku kepemimpinan di Lembaga Pendidikan atau organisasi Agama Islam Swasta di Jawa Barat. Selain itu, dengan adanya Kurikulum Merdeka yang dicanangkan oleh Kemendikbud Ristek, organisasi diberi keleluasaan untuk mengembangkan pembelajaran yang lebih mendalam dan sesuai dengan kebutuhan mahasiswa, sekaligus fokus pada penguatan karakter yang selaras dengan nilai-nilai Pancasila.²³²

Dalam konteks Kurikulum Merdeka, organisasi keagamaan Islam diharapkan dapat mengimplementasikan pendekatan yang fleksibel dan adaptif terhadap kebutuhan spesifik komunitasnya,

230 Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Surat Edaran Nomor 1 Tahun 2020 Tentang Kebijakan Merdeka Belajar Dalam Penentuan Kelulusan Mahasiswa Dan Penerimaan Mahasiswa Baru Tahun Pelajaran 2020/2021* (Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, 2020).

231 & Imam Machali Didin Kurniadin., *Manajemen Pendidikan: Konsep Dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, ed. : Ar-Ruzz Media (Yogyakarta, 2015).

232 Timothy A Robbins, Stephen P., & Judge, *Organizational Behavior* (Harlow: Pearson Education Limited, 2017).

sambil tetap mempertahankan nilai-nilai universal yang terkandung dalam Pancasila. Ini termasuk pengembangan kompetensi spiritual, moral, sosial, dan emosional mahasiswa, yang dapat dilakukan melalui pengalokasian waktu khusus atau secara terintegrasi dengan proses pembelajaran. Misalnya, melalui Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5), yang bertujuan untuk memperkuat identitas nasional dan karakter siswa sesuai dengan prinsip-prinsip Pancasila.²³³

Kepemimpinan transformasional Islam juga memainkan peran penting dalam mewujudkan tujuan ini, dengan menekankan pada perilaku kewarganegaraan-Pancasila organisasi yang mencakup tindakan sukarela untuk membentuk karakter dan moralitas siswa. Studi telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional Islam memiliki pengaruh positif terhadap perilaku kewarganegaraan-Pancasila organisasi di kalangan PTKI, yang pada gilirannya meningkatkan kesadaran kewarganegaraan dan nilai-nilai Pancasila.²³⁴ Dengan demikian, organisasi keagamaan Islam di Indonesia dihadapkan pada tantangan untuk mengintegrasikan nilai-nilai Pancasila ke dalam kurikulum dan praktik pendidikan mereka, sambil memastikan bahwa pendekatan kepemimpinan yang diadopsi mendukung perkembangan holistik mahasiswa. Ini memerlukan pemikiran yang mendalam dan strategis, serta komitmen untuk terus beradaptasi dan berinovasi

233 & Ij Setiyadi., *Implementasi Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5) Dalam Kurikulum Merdeka* (Yogyakarta: Deepublish, 2022).

234 & Alim Harsoyo., “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Islam Terhadap Organizational Citizenship Behavior Berbasis Nilai Pancasila Pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI),” *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 7 (2022): 123–135.



dalam menghadapi perubahan zaman.²³⁵ Kepemimpinan organisasi keagamaan Islam negeri di Indonesia merupakan perpaduan antara nilai-nilai spiritual dan prinsip-prinsip manajerial modern.

Pemimpin di institusi ini tidak hanya diharapkan memiliki keahlian akademik dan manajemen yang kuat, tetapi juga kedalaman pemahaman agama dan kearifan lokal. Hal ini penting untuk memastikan bahwa organisasi tidak hanya berkembang dalam hal ilmu pengetahuan dan teknologi, tetapi juga dalam memperkaya nilai-nilai keagamaan dan moral.²³⁶ Sebagai contoh, kepemimpinan transformasional yang diterapkan di IAIN Surakarta menunjukkan bagaimana pendekatan ini dapat menginspirasi perubahan positif dan pertumbuhan institusi di era revolusi industri 4.0.²³⁷

Pemimpin organisasi ini dituntut untuk menjadi teladan dalam bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang tercermin dalam setiap kebijakan dan tindakan yang diambil, serta dalam pengembangan kurikulum yang tidak hanya fokus pada pengetahuan, tetapi juga pada pembentukan karakter dan akhlak mulia. Dengan demikian, Lembaga Pendidikan atau organisasi keagamaan Islam negeri berperan penting dalam mencetak generasi yang tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga kaya secara spiritual dan berakhlak mulia.

235 Supriyadi Ahmad, "Transformasi Pendidikan Pancasila Dan Wawasan Kebangsaan Bagi Generasi Milenial Untuk Revitalisasi Anti Korupsi," *SALAM: Jurnal Sosial Dan Budaya Syar-I* 4, no. 1 (May 2017): 43–56, <https://doi.org/10.15408/sjsbs.v4i1.7868>.

236 Wijaya, *Pendidikan Di Era Revolusi Industri 4.0*.

237 IAIN Surakarta, *Rencana Strategis Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Surakarta 2015–2019* (Surakarta: IAIN Surakarta, 2019).

Kepemimpinan di berbagai institusi terus beradaptasi dengan tantangan zaman, seiring mempertahankan nilai-nilai keislaman yang menjadi ciri khasnya mayoritas umat beragama. Kepemimpinan yang bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berakhlak mulia merupakan aspek penting dalam pendidikan tinggi. Hal ini mencerminkan nilai-nilai yang terkandung dalam Profil Pelajar Pancasila, khususnya pada dimensi pertama yang menekankan pentingnya iman, takwa, dan akhlak mulia.

Pemimpin organisasi dengan ciri-ciri tersebut akan menunjukkan pemahaman yang mendalam tentang ajaran agama dan kepercayaannya, serta menerapkannya dalam setiap aspek pekerjaannya. Mereka akan menjadi contoh bagi civitas akademika melalui tindakan dan keputusan yang diambil berdasarkan nilai-nilai etis dan moral yang tinggi.²³⁸ Pemimpin seperti ini juga akan mengedepankan sikap hormat dan toleransi terhadap keberagaman agama dan kepercayaan yang ada, menciptakan lingkungan akademik yang inklusif dan harmonis. Dalam pengambilan keputusan, mereka akan berpedoman pada prinsip keadilan dan kebenaran, serta menghindari segala bentuk korupsi, kolusi, dan nepotisme. Pemimpin Lembaga Pendidikan atau organisasi yang berakhlak mulia akan secara aktif mengadvokasi dan mempraktikkan transparansi, akuntabilitas, serta integritas dalam pengelolaan institusi.²³⁹

Kepemimpinan yang bertakwa dan berakhlak mulia juga mencakup komitmen terhadap pengembangan ilmu pengetahuan

238 & Susanti Darmansyah., *Kepemimpinan Berbasis Nilai Dalam Meningkatkan Etika Dan Moral Civitas Akademika*, ed. Kencana (Jakarta, 2024).

239 Yanuarsari, D., Hidayat, R., & Prasetyo, *Kepemimpinan Dalam Pendidikan Tinggi*.

dan teknologi yang beretika, serta pemanfaatan hasil riset untuk kesejahteraan umat manusia dan kelestarian alam. Pemimpin yang memiliki ciri-ciri ini akan mendorong inovasi dan kreativitas, sambil memastikan bahwa semua kegiatan akademik dan kajian dilakukan dengan mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan.²⁴⁰ Dalam praktik sehari-hari, ciri-ciri kepemimpinan ini dapat dilihat dari cara pemimpin berinteraksi dengan staf dan mahasiswa, kebijakan yang dibuat untuk mendukung kesejahteraan dan pengembangan profesional anggota komunitas akademik, serta upaya-upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan kajian.

Pemimpin yang baik akan selalu mencari cara untuk meningkatkan efektivitas pembelajaran dan memberikan kesempatan yang sama bagi semua anggota organisasi untuk berkembang. Pengakuan dan penerapan ciri-ciri kepemimpinan yang bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berakhlak mulia ini tidak hanya akan meningkatkan reputasi organisasi, tetapi juga akan memberikan kontribusi positif terhadap pembangunan karakter bangsa dan generasi penerus yang memiliki nilai-nilai luhur. Ini sesuai dengan visi pendidikan nasional Indonesia yang bertujuan untuk mengembangkan potensi individu menjadi manusia yang beriman, bertakwa, dan berakhlak mulia.²⁴¹

Kepemimpinan Lembaga Pendidikan atau organisasi yang taat pada aturan agama dan negara memainkan peran penting dalam pengembangan institusi pendidikan. Hal ini mencakup

240 Raharjo., *Pendidikan Karakter Dalam Perspektif Pendidikan Tinggi*.

241 Wahono, *Pendidikan Karakter Dalam Perspektif Pembangunan Bangsa* (Jakarta: Rajawali Pers, 2018).

pemahaman yang mendalam tentang nilai-nilai etis dan moral yang bersumber dari ajaran agama serta kepatuhan terhadap regulasi negara. Pemimpin seperti ini sering kali menunjukkan integritas tinggi, transparansi dalam pengambilan keputusan, dan komitmen untuk menciptakan lingkungan yang inklusif dan mendukung bagi semua anggota komunitas akademik.²⁴² Mereka juga cenderung mengutamakan dialog dan kerjasama antar agama dan budaya, yang dapat memperkaya pengalaman belajar dan mengajar di kampus.

Pemimpin yang baik akan memastikan bahwa kebijakan dan praktik institusional selaras dengan nilai-nilai agama dan hukum negara, sambil tetap mempertahankan standar akademik yang tinggi dan mendorong inovasi dan kajian. Dengan demikian, kepemimpinan yang taat pada aturan agama dan negara tidak hanya memperkuat fondasi etis sebuah institusi tetapi juga membantu dalam membangun reputasi dan kepercayaan publik yang kuat terhadap Lembaga Pendidikan atau organisasi tersebut.²⁴³ Mengukur keberhasilan kepemimpinan dalam organisasi dapat dilakukan melalui berbagai metrik dan pendekatan. Salah satu cara adalah dengan menilai perubahan dalam metrik organisasi kunci seperti tingkat retensi mahasiswa, tingkat kelulusan, dan kepuasan karyawan.²⁴⁴ Selain itu, peningkatan dalam budaya institusional, iklim, dan pengambilan keputusan juga merupakan indikator penting dari kepemimpinan yang efektif.

242 Kusdiby, *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*.

243 & Ahmad Fauzi Abdul Rahman., Siti Nurhayati., *Kepemimpinan Berbasis Nilai Dalam Meningkatkan Reputasi Dan Kepercayaan Publik Pada Lembaga Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2023).

244 Sri Langgeng Ratnasari., *Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Kinerja Organisasi* (Yogyakarta: Deepublish, 2022).



Pemimpin yang berhasil adalah yang mampu menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan pertumbuhan intelektual, serta mempromosikan kesetaraan dan hasil akademik serta pasca-kelulusan yang positif. Penilaian ini dapat dilakukan melalui tinjauan program eksternal dan proses re-akreditasi, meskipun kedua metode tersebut telah mendapat kritik dan dianggap memerlukan perbaikan. Oleh karena itu, pendekatan baru dalam menilai efektivitas institusi sedang dikembangkan untuk memastikan bahwa organisasi memenuhi misinya, mencapai tujuan strategisnya, dan mempromosikan budaya yang menghargai peningkatan berkelanjutan dalam pengajaran dan layanan mahasiswa.²⁴⁵

3.3. Karakteristik Pimpinan Berprofil Pancasila

Dalam perspektif ilmu manajemen, kemajuan dan perkembangan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Pemimpin merupakan aktor utama yang menentukan arah, strategi, serta budaya kerja dalam organisasi. Oleh karena itu, sangat mungkin terjadi bahwa perbedaan pemimpin akan menghasilkan tingkat kemajuan organisasi yang berbeda pula. Dalam teori manajemen modern, kepemimpinan tidak hanya dipahami sebagai jabatan struktural, tetapi sebagai proses memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Hal ini sejalan dengan pandangan Stephen P. Robbins yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian visi atau tujuan tertentu. Dengan

245 Alwi., *Penguatan Karakter Bangsa Di Era Revolusi Industri 4.0 Dan Society 5.0.*

kata lain, arah perkembangan organisasi sangat ditentukan oleh bagaimana seorang pemimpin mengelola sumber daya manusia, mengambil keputusan strategis, serta membangun budaya organisasi.

Secara manajerial, setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan, nilai, pengalaman, dan visi yang berbeda. Perbedaan ini akan memengaruhi cara pemimpin mengelola organisasi.²⁴⁶ Ada pemimpin yang berorientasi pada inovasi dan perubahan, sehingga organisasi yang dipimpinnya berkembang dengan cepat melalui berbagai pembaruan program, peningkatan kualitas sumber daya manusia, serta penerapan teknologi baru. Sebaliknya, ada pula pemimpin yang cenderung mempertahankan sistem yang sudah ada tanpa banyak inovasi.²⁴⁷ Dalam kondisi seperti ini, organisasi mungkin tetap berjalan stabil, tetapi perkembangan dan kemajuannya relatif lebih lambat. Oleh karena itu, dalam teori kepemimpinan organisasi sering muncul ungkapan bahwa “the organization is a reflection of its leader”, yang berarti bahwa kondisi dan karakter organisasi sering kali mencerminkan karakter pemimpinnya.

Selain itu, dalam ilmu manajemen pendidikan juga dijelaskan bahwa pemimpin memiliki fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Fungsi-fungsi manajemen tersebut jika dijalankan secara efektif akan mendorong kemajuan lembaga. Seorang pemimpin yang memiliki kemampuan perencanaan yang baik akan mampu merumuskan visi dan strategi jangka panjang yang jelas. Pemimpin yang kuat dalam pengorganisasian mampu

246 Robbins, Stephen P., & Judge, *Organizational Behavior*.

247 Yukl, *Leadership in Organizations (Edisi Ke-9)*.

menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat (the right man in the right place). Pemimpin yang baik dalam fungsi pengarahan mampu memotivasi anggota organisasi untuk bekerja dengan penuh semangat dan tanggung jawab. Sementara itu, fungsi pengawasan memastikan bahwa setiap program berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.²⁴⁸

Perbedaan kemampuan dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen tersebut akan menghasilkan tingkat kinerja organisasi yang berbeda-beda. Pandangan ini juga diperkuat oleh teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh James MacGregor Burns.²⁴⁹ Menurut teori ini, pemimpin yang transformasional mampu menginspirasi pengikutnya untuk melampaui kepentingan pribadi dan bekerja demi tujuan organisasi yang lebih besar. Pemimpin seperti ini biasanya mampu membawa perubahan signifikan dan mendorong organisasi berkembang secara lebih progresif. Sebaliknya, jika kepemimpinan bersifat pasif, birokratis, atau kurang memiliki visi, maka organisasi cenderung berjalan secara rutin tanpa lompatan kemajuan yang berarti.²⁵⁰

Dalam konteks lembaga pendidikan, perbedaan kepemimpinan juga sangat terlihat pada kualitas budaya akademik, kedisiplinan kerja, inovasi pembelajaran, serta hubungan antarwarga lembaga. Ketika seorang pemimpin memiliki visi pendidikan yang kuat, komitmen moral yang tinggi, serta kemampuan manajerial yang

248 George R. Terry, *Principles of Management* (New York: McGraw-Hill, 2010).

249 James MacGregor Burns, *Leadership* (New York: : Harper & Row Publishers, 1978).

250 & Ronald E. Riggio Bernard M. Bass., *Transformational Leadership (2nd Ed.)* (Mawah: Lawrence Erlbaum Associates, 2006).

baik, maka lembaga pendidikan akan berkembang menjadi organisasi pembelajaran yang dinamis. Namun apabila kepemimpinan lemah, kurang visioner, atau tidak mampu mengelola konflik dan potensi sumber daya manusia, maka lembaga tersebut cenderung mengalami stagnasi bahkan kemunduran.²⁵¹

Dengan demikian, dalam kajian ilmu manajemen dapat disimpulkan bahwa perubahan pemimpin sangat mungkin membawa perubahan pada tingkat kemajuan organisasi. Setiap pemimpin membawa perspektif, strategi, dan gaya kepemimpinan yang berbeda, sehingga perkembangan organisasi sering kali mengikuti karakter kepemimpinan yang ada. Oleh karena itu, keberhasilan sebuah lembaga sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan visi, manajemen sumber daya manusia, serta nilai-nilai organisasi dalam satu arah pembangunan yang berkelanjutan²⁵².

Karakteristik seorang pemimpin organisasi adalah seperangkat sifat, kemampuan, sikap, dan perilaku yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang memungkinkannya menjalankan fungsi kepemimpinan secara efektif dalam mengarahkan, memengaruhi, dan menggerakkan anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama.²⁵³ Dalam ilmu manajemen, karakteristik pemimpin tidak hanya berkaitan dengan kekuasaan atau jabatan yang dimiliki, tetapi juga menyangkut kualitas pribadi dan kompetensi yang mampu menciptakan kepercayaan, motivasi, serta komitmen

251 Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*.

252 Rizqi, "Dampak Perubahan Pada Gaya Kepemimpinan."

253 Desa, Serai, and Perspektif, "KEPEMIMPINAN (LEADERSHIP) BERKARAKTER DALAM KEMAJUAN ORGANISASI."

dari para anggota organisasi. Dengan kata lain, karakteristik kepemimpinan merupakan kombinasi antara kemampuan intelektual, emosional, moral, dan sosial yang tercermin dalam tindakan sehari-hari seorang pemimpin.

Karakteristik pemimpin organisasi juga mencakup kemampuan mengelola perubahan dan inovasi. Dalam era modern yang penuh dengan dinamika sosial, teknologi, dan ekonomi, organisasi harus mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang terbuka terhadap ide-ide baru, mendorong kreativitas anggota organisasi, serta mampu mengelola perubahan secara sistematis. Hal ini sejalan dengan konsep kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh James MacGregor Burns, yang menekankan bahwa pemimpin harus mampu menginspirasi pengikutnya untuk mencapai tingkat kinerja dan kesadaran yang lebih tinggi²⁵⁴. Seorang pemimpin tidak hanya sebagai pengendali organisasi, tetapi juga sebagai pengarah, inspirator, dan teladan bagi seluruh anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama.²⁵⁵

Banyak juga pimpinan yang gagal dalam memimpin. Fenomena ini sering terjadi dengan peristiwa penolakan pemimpin oleh anggota organisasi. Banyak pemimpin harus lengser dari kepemimpinannya karena dipaksa oleh seluruh anggota organisasi yang tidak bisa menerima atas roda kepemimpinannya. Maka seorang pemimpin tidak bisa memimpin dengan gampang sesuai selerasendiri. Selerasendiriakan berhadapan dengan seleara banyak

254 Burns, *Leadership*.

255 Pute, Pute, and Palembang, "Kajian Praktis Karakteristik Jiwa Seorang Pemimpin Berdasarkan Filsafat Tiga Unsur Jiwa Manusia Plato."

orang dalam rangka menjalankan roda organisasi guna mencapai tujuan.²⁵⁶ Maka pimpinan harus pengetahuan dan keterampilan dalam memimpin. Maka, menjadi seorang pemimpin itu haruslah orang-orang yang memiliki kemampuan tentang pengetahuan memimpin, memiliki sikap terpuji dan berpengalaman dalam memimpin. Semua itu adalah suatu kebutuhan agar orang-orang yang dipimpin menjadi damai, termotivasi, berkomitmen terhadap organisasi, terbentuknya karakter yang memperkuat budaya organisasi. Sehingga organisasi akan berjalan dengan aman dan nyaman di bawah pemimpin yang berpengetahuan dan berpengalaman.²⁵⁷

Kepemimpinan berprofil Pancasila dapat tampil dan memimpin dengan baik, aman dan nyaman di zaman yang serba kompleks baik dari sisi kemajuan teknologi, maupun dinamika perkembangan sosial yang serba memungkinkan. Maka memimpin dengan gaya Profil Pancasila merupakan suatu pendekatan yang sangat relevan dengan perkembangan zaman. Maka memimpin dengan profil pimpinan Pancasila dapat diikuti dengan menganut, menjalankan dan mengimplementasikan beberapa nilai-nilai Pancasila yang merangkum kedamaian dan kesuksesan dalam memimpin.²⁵⁸ Nilai-nilai Pancasila yang dimaksud harus dijiwai oleh seorang pimpinan dalam merencanakan, menggerakkan, mengarahkan dan mengevaluasi seluruh anggota organisasi dalam

256 Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi. Edisi 12*.

257 Dirham, "Gaya Kepemimpinan Yang Efektif," *Dinamis: Journal of Islamic Management and Business* Vol. 2, no. No. 1 (2019): hlm.6-7, <http://scholar.google.co.id/scholar?hl=id&q=gaya+kepemimpinan&btnG=#3>.

258 dan Teknologi Republik Indonesia. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, *Profil Pelajar Pancasila Pada Kurikulum Merdeka* (Jakarta: Penerbit: Kemendikbudristek RI, 2022).

pencapaian tujuan. Terdapat beberapa dimensi yang harus dijiwai oleh pimpinan berprofil Pancasila, dan dimensi-dimensi tersebut akan dijelaskan pada bagian berikut.²⁵⁹

3.3.1. Bertaqwa Kepada Tuhan Yang Maha Esa

Berrtaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa (YME) adalah suatu nilai esensial dalam setiapdiri manusia untuk pedoman hidup dan beragama. Bertagwa kepada Tuhan Yang Maha Esa memiliki arti yang sangat mendasar, yakni melaksanakan segala perintah Tuhan dan meninggalkan segala larangannya melalui sikap (perbuatan) seorang hamba yang senantiasa taat, patuh, dan tunduk kepada perintah Allah dengan penuh kesadaran, keikhlasan, dan rasa takut kepada-Nya. Taqwa juga mengandung makna menjaga diri dari perbuatan dosa dengan memperkuat iman, melaksanakan ibadah, berbuat kebaikan kepada sesama, serta menjadikan Allah sebagai pusat orientasi hidup.

Orang yang bertaqwa selalu berusaha menjalankan ajaran agama secara konsisten dalam kehidupan pribadi, sosial, maupun profesional. Dalam konteks kehidupan manusia, taqwa tidak hanya diwujudkan melalui ibadah ritual seperti shalat dan puasa, tetapi juga melalui kejujuran, keadilan, tanggung jawab, serta akhlak yang mulia dalam berinteraksi dengan orang lain. Dalam ajaran Islam, konsep taqwa dijelaskan secara jelas dalam firman Allah dalam Al-Qur'an, Surah Al-Baqarah ayat 197, yang artinya: *“Dan berbekallah kamu, sesungguhnya sebaik-baik bekal adalah taqwa.*

259 Maykel Ifan, “Kepemimpinan Pancasila Dalam Era Pemerintahan Baru Indonesia,” *Jurnal Pembumian Pancasila* 4, no. 2 (2024): 100–109, <https://doi.org/10.63758/jpp.v4i2.55>.

*Dan bertaqwalah kepada-Ku wahai orang-orang yang berakal.*²⁶⁰

Ayat ini menjelaskan bahwa taqwa merupakan bekal terbaik bagi manusia dalam menjalani kehidupan di dunia maupun di akhirat. Semua amal, usaha, dan aktivitas manusia akan bernilai jika dilandasi dengan ketakwaan kepada Allah. Selain itu, konsep taqwa juga dijelaskan dalam firman Allah yang lain:

Firman Allah dalam Surah Ali Imran ayat 102:²⁶¹

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ حَقَّ تَقَاتِهِ وَلَا تَمُوتُنَّ إِلَّا
وَأَنْتُمْ مُسْلِمُونَ

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman! Bertaqwalah kamu kepada Allah dengan sebenar-benarnya taqwa kepadanya dan janganlah kamu mati kecuali dalam keadaan muslim.” (QS. Ali Imran: 102)

Ayat ini menegaskan bahwa orang beriman diperintahkan untuk menjaga ketakwaan secara sungguh-sungguh sepanjang hidupnya hingga akhir hayat. Ketakwaan juga dijelaskan dalam sabda Muhammad dalam sebuah hadis yang diriwayatkan oleh At-Tirmidzi:²⁶²

اتَّقِ اللَّهَ حَيْثُمَا كُنْتَ، وَأَتَّبِعِ السَّيِّئَةَ الْحَسَنَةَ تَمَحُّهَا،
وَخَالِقِ النَّاسَ بِحُلُقِ حَسَنٍ

260 Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an Dan Terjemahnya* (Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, 2019).

261 Kementerian Agama Republik Indonesia.

262 Kementerian Agama Republik Indonesia.

*Artinya: “Bertaqwalah kepada Allah di mana saja kamu berada, dan iringilah keburukan dengan kebaikan niscaya kebaikan itu akan menghapusnya, serta pergaulilah manusia dengan akhlak yang baik.”*²⁶³

Hadis ini mengajarkan bahwa ketakwaan harus diwujudkan dalam setiap keadaan, baik ketika sendirian maupun di tengah masyarakat. Ketakwaan juga tercermin melalui perbuatan baik dan akhlak yang mulia terhadap sesama manusia. Dalam konteks kepemimpinan, nilai taqwa merupakan salah satu pondasi dalam bersikap, merespon, menjawab dan menyelesaikan persoalan-persoalan dalam menuntaskan tujuan Organisasi dan aktivitas kemasyarakatan. Ketaqwaan seorang pimpinan dapat tercermin pada sikap dan perbuatan yang ditunjukkan terhadap dirinya dan orang dalam memimpin.²⁶⁴

Pimpinan yang bertaqwa kepada Tuhan YME terbiasa tampil dengan sikap yang dapat dicontohkan oleh segenap bawahan. Dalam berbagai kesibukan kerja, justru ia berusaha tetap melaksanakan shalat lima waktu secara berjamaah dalam lingkungan kerja. Ia akan menserukan dan mengajak semua bawahan untuk berhenti bekerja Ketika tibanya waktu shalat. Bahkan ia juga menjadi pemimpin (imam) dalam shalat berjamaah. Pimpinan yang bertaqwa akan menjadi contoh tauladan dalam segala perbuatannya. Apabila pimpinan seperti ini terjadi di sekolah, di kantor pemerintahan atau di perguruan tinggi,

263 Kementerian Agama Republik Indonesia.

264 Siti Muhibah, “Model Pengembangan Pendidikan Karakter Melalui Pendidikan Agama Di Perguruan Tinggi: Studi Kasus Di Universitas Tirtayasa Banten,” *EDUKASI: Jurnal Kajian Pendidikan Agama Dan Keagamaan* 18, no. 1 (2020): 54–69, <https://doi.org/10.32729/edukasi.v18i1.683>.

maka ini merupakan sesuatu yang dahsyat. Sekolah, kantor, dan Pendidikan tinggi akan terbentuknya budaya shalat jamaah tepat waktu di lingkungan kerja, hanya karena seorang pemimpin yang bertaqwa kepada tuhan YME.²⁶⁵

Pimpinan bertaqwa tidak hanya terbiasa dengan shalat wajib dan berjamaah sebagai salah satu perintah Allah, melainkan ia juga tetap meninggalkan perbuatan yang dilarang oleh Allah SWT dalam berbagai aktivitas kerja. Ia akan bekerja dengan jujur dan tidak mau berbohong. Apapun yang dikerjakan, apakah itu berkenaan dengan aturan keuangan, aturan akademik, aturan pemerintah, atau aturan yang dapat menzalimi orang lain, ia akan berada dalam sikap yang jujur dan tidak mau berbohong. Maka, pimpinan bertaqwa akan melahirkan hasil kerja berintegritas di lingkungan kerjanya. Kebijakan-kebijakan yang diputuskan dapat dipastikan akan memberikan syafaat kepada bawahan, dan tidak mensengsarakan pihak yang lain.

Allah telah memerintahkan kepada orang mukmin untuk tidak berbohong, senantiasa selalu dalam kejujuran, agar tidak melahirkan kejahatan, fitnah, pertikaian, yang diakibatkan oleh kebohongan kebohongan dalam bekerja. Firman Allah dalam Surah Al-Ahzab ayat 70 menyatakan:²⁶⁶

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا

265 Alif Achadah and Nila Nur Faizah, “Budaya Sholat Berjama’ah Dalam Upaya Membentuk Karakter Religius Siswa,” *Tabyin: Jurnal Pendidikan Islam* 3, no. 02 (2021): 1–6, <https://doi.org/10.52166/tabyin.v3i02.141>.

266 Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur’an Dan Terjemahnya*.

Artinya:

“Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kamu kepada Allah dan ucapkanlah perkataan yang benar” (QS. Al-Ahzab: 70).

Ayat ini menegaskan bahwa seorang mukmin dimana pun kamu berada, diperintahkan untuk selalu berkata benar, jujur, dan tidak menyampaikan perkataan yang mengandung kebohongan. Maka, pimpinan menjadi peran penting untuk mengkomunikasikan segala urusan secara jujur dan jangan pernah berbohong. Pimpinan harus bisa tampil dengan kebiasaan-kebiasaan yang benar, agar segenap bawahan akan selalu berada dalam kebenaran (tidak berbohong), karena melihat pimpinannya yang sangat jujur (selalu berkata benar). Firman Allah dalam Surah At-Taubah ayat 119, dtgaskan sebagai berikut:²⁶⁷

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ

Artinya:

“Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan jadilah kamu bersama orang-orang yang jujur.” (QS. At-Taubah: 119).

Berdasarkan ayat ini, maka kita pasti akan bersyukur apabila kita bekerja dan berada dalam satu lingkungan kerja di bawah kepemimpinan yang bertaqwa, sebagai salah satu sifat dari pimpinan berprofil Pancasila. Rasa syukur itu akan terucapkan dimulut dan dirasakan oleh hati semua bawahan, bahwa selama

267 Kementerian Agama Republik Indonesia.

bekerja para bawahan telah terbiasa dalam kebenaran, jauh dari ucapan-ucapan bohong, atau selalu jujur dalam berkomunikasi sesama anggota kerja (tim), karena disebabkan melihat pimpinan yang selalu jujur, benar dan tidak pernah berbohong dalam bekerja. Sebaliknya, jika pimpinan suatu organisasi sering berbohong, maka kerap sekali menimbulkan perpecahan, saling menuduh satu dengan yang lain, krisis rasa kepercayaan terhadap sesama, bahkan kepada pimpinan atau bawahan. Kepemimpinan yang seperti ini biasanya akan berakhir dengan kekacauan bahkan kegagalan. Integritas kepemimpinan menjadi rapuh dan akan mengganggu motivasi kerja bawahan, semangat kerja menurun, komitmen menjadi rendah, bahkan dapat saja menurunkan loyalitas terhadap organisasi.²⁶⁸

3.3.2. Berakhlak Mulia

Akhlaq adalah sifat yang tertanam dalam jiwa seseorang yang mendorong lahirnya perbuatan secara spontan tanpa memerlukan pertimbangan panjang. Menurut Imam Al-Ghazali, akhlaq adalah kondisi batin yang darinya muncul tindakan dengan mudah, sehingga menunjukkan bahwa perilaku seseorang merupakan cerminan dari karakter yang sudah melekat dalam dirinya. Sejalan dengan itu, Ibnu Miskawaih juga menjelaskan bahwa akhlaq adalah keadaan jiwa yang mendorong seseorang bertindak tanpa harus berpikir terlebih dahulu, sedangkan Ahmad Amin menekankan bahwa akhlaq merupakan kehendak yang telah dibiasakan melalui latihan dan pengulangan.²⁶⁹

268 Isro Ani Yuliana baiturrohma; Widayati, "Analysis of Characteristics of Leaders Admired by Subordinates," *Jiabi* 2, no. 1 (2018).

269 Nama penulis: Abu Hamid Muhammad bin Muhammad Al-Ghazali, *Ihya' 'Ulum Al-Din (Jilid III – Kitab Riyadhab Al-Nafs)* (Beirut: ar al-Fikr Tahun, 2005).

Dalam kaitannya dengan kepemimpinan, akhlak menjadi landasan utama yang menentukan kualitas seorang pemimpin. Seorang pemimpin yang memiliki akhlak baik akan secara alami menunjukkan sikap jujur, adil, dan bertanggung jawab dalam setiap keputusan yang diambil.²⁷⁰ Hal ini tercermin dalam keteladanan Nabi Muhammad yang dikenal memiliki akhlak mulia dan menjadi contoh ideal dalam memimpin umat. Dengan demikian, akhlak tidak hanya berfungsi sebagai pedoman moral individu, tetapi juga sebagai faktor penting dalam membangun kepemimpinan yang efektif, berintegritas, dan mampu menciptakan kepercayaan serta keharmonisan dalam lingkungan yang dipimpin.

Kepemimpinan tanpa mengedepan akhlak akan memberikan taburan udara panas dalam lingkungan kerja. Sebaliknya, kepemimpinan yang dijalankan dengan mengutamakan akhlak akan memberikan suasana kerja yang sejuk dan menumbuhkan keharmonisan kerja. Pimpinan yang berakhlak cenderung disegani seluruh bawahan, memberikan rasa hormat yang tinggi, dan dijadikan contoh tauladan bagi perilaku bawahan dalam bekerja.²⁷¹ Kepemimpinan berakhlak pada hakikatnya tidak hanya memberikan keharmonisan dalam lingkungan kerja, tetapi juga akan membentuk keharmonisan umat dalam bernegara dan berbangsa. Maka, saat ini dibutuhkan pemimpin yang berakhlak mulia, yang mengandung jiwa-jiwa dengan nilai-nilai fundamental untuk bersikap dalam kehidupan dan bernegara. Pimpinan berprofil Pancasila sekurang-kurangnya memiliki 6 akhlak yang harus menjiwai dirinya. Akhlak pimpinan yang

270 Subahri, "Aktualisasi Akhlak Dalam Pendidikan."

271 Yulianti et al., "Spiritual Leadership Dalam Organisasi : Faktor Pengaruh Dan Arah Kajian Masa Depan."

dimaksud Adalah berakhlak kepada agama, negara, kepada dirinya sendiri, orang lain, dan lingkungannya.²⁷²

3.3.2.1 Berakhlak Kepada Agama

Pimpinan yang berakhlak kepada agama Adalah sosok pimpinan yang memiliki ketaatan terhadap seluruh yang diperintahkan agama, dan meninggalkan semua yang dilarang di dalam agama yang dianutnya. Agama islam memerintahkan shalat lima waktu, menunaikan zakat, berpuasa, dan meninggalkan perbuatan-perbuatan yang mengandung nilai-nilai dosa, seperti berzina, judi, berbohong (tidak jujur), korupsi, mengambil hak orang lain, mencuri, dan perbuatan lainnya. Pimpinan yang berakhlak mulia Adalah sosok yang sangat menjaga dan konsisten terhadap aturan yang harus boleh dan dilarang dalam agamanya²⁷³.

Di dalam aktivitas kerja, sosok pimpinan berakhlak mulia akan terbiasa tampil dengan kebenaran menurut agama yang ditaatinya. Semua pekerjaan akan diselesaikan bersama anggotanya dengan menjunjung nilai-nilai agama yang dibolehkan. Sehingga seluruh pekerjaan yang akan diselesaikan selalu berpanduan kepada ajaran agama. Maka, proses penyelesaian seluruh pekerjaan yang dilalui dalam hidupnya, baik di rumah, di lingkungan kerja dan masyarakat tidak melenceng dari ajaran agama.²⁷⁴ Pimpinan

272 Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Profil Pelajar Pancasila*.

273 Sri Mulyani, “Karakteristik Kepemimpinan Islami Menurut Prof Hamka Dalam Tafsir Al-Azhar,” *Ar-Ribhu : Jurnal Manajemen Dan Keuangan Syariah* 3, no. 1 (2022): 65–73, <https://doi.org/10.55210/arrribhu.v3i1.809>.

274 Akilah Mahmud, “Ciri Dan Keistimewaan Akhlak Dalam Islam,” *Jurnal Wawasan Keislaman* 13, no. 1 (2019): 29–40, <https://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/sls/article/view/9949>.

berakhlak mulia akan terbiasa hidup sesuai dengan kebenaran agamanya. Misalnya, pimpinan yang terbiasa dalam kejujuran, sekali saja berbohong akan menjadi hidupnya tidak tenang. Bisa saja dengan kebohongannya akan menimbulkan gejolak bagi jiwanya. Ia akan ketakutan sendiri, tidak enak makan dan tidak enak tidur karena telah berbohong, bisa saja mengeluarkan keringat dingin, tidak tenang, dan selalu dalam kegelisahan, walaupun perkara kebohongan yang dilakukannya hanya dia dan tuhan yang mengetahui. Ini Adalah contoh jiwa pimpinan yang terbiasa dalam sikap jujur.²⁷⁵

Pimpinan yang suka berbohong, jiwanya akan sebaliknya, ia merasa puas atas hasil kebohongannya, ia merasa tenang, bahkan mungkin, ia tidak enak makan dan tidak enak tidur apa bila belum berbohong. Inilah orang-orang yang terbiasa dalam kebohongan. Apabila pimpinan di suatu organisasi diramaikan oleh orang-orang yang terbiasa dalam kebohongan, maka hasilnya Adalah akan ramainya anggota organisasi atau bawahan yang suka berbohong, Demikian sebaliknya, jika diramaikan dengan pimpinan yang jujur, maka melahirkan bawahan-bawahan yang jujur, karena melihat pimpinan yang sangat jujur.²⁷⁶

Pimpinan yang berakhlak kepada agama Adalah memposisikan segala sesuatu aktivitas dalam kehidupan, baik di kantor, di rumah dan di Masyarakat harus dilaksanakan sesuai dengan syariat atau ketentuan agama. Karena ia yakin bahwa semua sikap dan perilaku di praktikkan sesuai dengan ketentuan agama akan

275 Mahmud.

276 Baiturrohma Yuliana and Isro Ani Widayati, "Analisis Karakteristik Pemimpin Yang Dikagumi Oleh Bawahan," *JLABI* 2 (2018).

memberikan hasil dan penyelesaian yang benar sesuai harapan²⁷⁷. Baginya bersikap dengan berpedoman pada ajaran agama akan memberikan manfaat bagi dirinya dan orang lain. Dalam konteks kepemimpinan, sikap dan perilaku pimpinan yang ditunjukkan kepada segenap bawahan atau anggota organisasi akan memberikan suatu keberhasilan yang nyata, dibandingkan memimpin dengan sikap yang jauh dari anjuran agama.²⁷⁸ Pimpinan yang taat terhadap agama meyakini bahwa agama sebagai pengarah jalan hidup damai, harmonis dan bahagia.²⁷⁹

Banyak pimpinan yang tidak taat terhadap perintah agama, tidak menjadikan agama sebagai pedoman hidup dalam bekerja. Akhirnya, banyak sikap dan perilaku yang menjadi masalah dalam hidup dan bekerja. Ketegangan sering dilahirkan dari sikap yang tidak berakhlak, keharmonisan kerja terganggu karena akhlak, bahkan banyak pimpinan berujung dengan KPK dan penjara. Ketika akhlak tidak digunakan sebagai pengontrol sikap dalam segala aktivitas dan runitas bekerja, maka kesalahanpun terbuka peluang dengan berbagai alasan rasional. Dengan demikian, akhlak merupakan nilai fundamental yang harus tertanam pada jiwa seorang pemimpin.²⁸⁰

277 Rizqi, “Dampak Perubahan Pada Gaya Kepemimpinan.”

278 Muhammad Nur'ain et al., “Kepemimpinan Rasulullah SAW,” *Edu-Leadership* 3, no. 1 (2023): 1–8.

279 Tatik Safiqo, “Pola Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membangun Peace Culture Dan Harmonisasi Beragama,” *Jurnal Pendidikan UNIGA* 18, no. 1 (2024): 15, <https://doi.org/10.52434/jpu.v18i1.4033>.

280 Dissy Syafira Salsabilla Aulia Rahma Agiska Putri and dan Trysia Syafa'atul Husnia Isma'il Sholehuddin, “LEADERSHIP DALAM PERSPEKTIF ISLAM,” *LEADERSHIP: Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Is Licensed under The CC BY License* 2 (2021): 207–11.

3.3.2.2. Berakhlak Pada Negara

Hidup dalam rangka meniti kehidupan tidak terlepas dari pedoman hidup. Karena pedoman hidup akan menuntun kehidupan pada suatu cita-cita, apakah itu kebahagiaan, kesejahteraan, keharmonisan, ketentaraman, dan lainnya²⁸¹. Maka, hidup akan teratur apabila taat terhadap aturan. Maka dalam hidup ini dikenal dengan adanya aturan agama, dan aturan negara. Selain hidup ini diatur oleh ajaran agama, juga diatur oleh aturan pemerintah. Tentu aturan atau ajaran agama akan diperkuat oleh negara untuk mengatur rakyatnya dalam bernegara. Maka aturan negarapun harus ditaati²⁸².

Aturan-aturan negara yang diatur dalam abentuk undang-undang, peraturan pemerintah, pemeraturan Menteri, dan kebawahnya merupakan suatu bentuk ketetapan yang harus dipedomani oleh Masyarakat dalam bernegara dan berbangsa²⁸³. Kita ketahui Bersama bahwa Pemerintah tanpa aturan akan menimbulkan kehidupan Masyarakat yang tidak teratur. Tentu setiap orang akan membenarkan aturan-aturannya sendiri dengan berbagai keuntungan dan kepentingan masing-masing. Oleh karena itu, negara menetapkan dan mengesahkan berbagai

281 Ali Ismail Shaleh and Fifiana Wisnaeni, “Hubungan Agama Dan Negara Menurut Pancasila Dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945,” *Jurnal Pembangunan Hukum Indonesia* 1, no. 2 (2019): 237–49, <https://doi.org/10.14710/jphi.v1i2.237-249>.

282 Cecep Cahya Supena, “Hubungan Antara Kaidah Agama Dengan Kaidah-Kaidah Lainnya,” *Moderat : Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan* 10, no. 1 (2024): 47–56, <https://doi.org/10.25157/moderat.v10i1.3770>.

283 Niken Ayu Octavia, “Analisis Kesadaran Masyarakat Dan Aparatur Negara Terhadap Hukum,” *De Cive : Jurnal Kajian Pendidikan Pancasila Dan Kewarganegaraan* 2, no. 11 (2022): 421–29, <https://doi.org/10.56393/decive.v2i11.1596>.

persoalan hidup, agar Masyarakat menjadikan pedoman hidup dalam bermasyarakat dan bernegara²⁸⁴. Siapa saja Masyarakat yang melanggar aturan pemerintah, akan mendapatkan sanksi sesuai ketentuan yang diberlakukan²⁸⁵. Sanksi-sanksi inilah yang akan menunjukkan bahwa seseorang taat atau tidaknya terhadap peraturan pemerintah atau negara²⁸⁶. Maka, kalau terdapat pimpinan dikenai sanksi untuk dipenjara, maka ia terbukti bahwa telah melanggar aturan negara. Artinya, pimpinan tersebut sudah tidak taat terhadap aturan dalam menjalankan perintah negara²⁸⁷.

Pimpinan profil Pancasila memiliki jiwa yang berakhlak kepada negara. Berakhlak kepada negara dari setiap sosok pimpinan di Indonesia seyogianya dapat diturunkan sebagai contoh tauladan kepada segenap bawahan yang dipimpinya. Sehingga setiap organisasi, kantor pemerintahan, dan Lembaga lainnya mendapatkan warisan akhlak mulia dari pimpinannya masing-masing di tempat kerja. Jika pimpinan berakhlak kepada negara berhasil diturunkan oleh setiap pimpinan di Indonesia, maka kita Yakini bahwa pelanggaran-pelangran berat, seperti korupsi, atau pelanggaran lainnya akan terhindarkan. Maka pencegahan korupsi dapat saja dilakukan dengan perlunya seleksi kepemimpinan yang

284 Kamarudin H Dunggio and Johan Jasin, “Validitas Peraturan Daerah Yang Bernuansa Syariah Dalam Bingkai Otonomi Daerah (Antara Harapan Dan Kenyataan) Sebagai Contoh Provinsi Gorontalo Dan Provinsi Aceh,” *Law, Development and Justice Review* 2, no. 2 (2019), <https://doi.org/10.14710/ldjr.v2i2.6204>.

285 Usman, “Negara Dan Fungsinya,” *Al-Daulah* 4, no. 1 (2015): 130–39, http://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/al_daulah/article/view/1506/1445.

286 Wahid, “Islamku, Islam Anda, Islam Kita : Agama Masyarakat Negara Demokrasi.”

287 Dedy Yuliansyah and Basri Effendi, “Tanggung Jawab Negara Dalam Menjamin Kebebasan Beragama,” *Jurnal Hukum Dan Keadilan “MEDIASI”* 8, no. 1 (2021), <https://doi.org/10.37598/jm.v8i1.925>.

berprofil Pancasila pada setiap instansi negara. Pimpinan berprofil Pancasila yang di dalam jiwanya mengalir darah yang berakhlak dan taat pada peraturan-peraturan negara.

Salah satu contoh pimpinan di Indonesia yang sering dianggap mencerminkan kepemimpinan berakhlak dan taat terhadap negara adalah Bacharuddin Jusuf Habibie. Beliau dikenal sebagai sosok yang memiliki integritas tinggi, kecerdasan intelektual, serta kedalaman spiritual. Dalam masa kepemimpinannya yang relatif singkat sebagai Presiden, Habibie menunjukkan komitmen kuat terhadap kepentingan bangsa di atas kepentingan pribadi atau golongan. Keputusan-keputusan strategis yang diambilnya, seperti memberikan kebebasan pers dan mendorong demokratisasi, menunjukkan keberanian moral serta tanggung jawabnya sebagai pemimpin negara.²⁸⁸

Selain itu, Habibie juga dikenal sebagai pemimpin yang menjunjung tinggi nilai-nilai kejujuran dan amanah. Ia tidak memanfaatkan kekuasaan untuk memperkaya diri, melainkan fokus pada pengabdian kepada bangsa dan negara. Sikap hidupnya yang sederhana, meskipun memiliki latar belakang sebagai ilmuwan kelas dunia, mencerminkan akhlak yang mulia. Ia juga senantiasa mengaitkan kepemimpinannya dengan nilai-nilai religius, yang tercermin dari kedisiplinan, keikhlasan, dan rasa tanggung jawab kepada Tuhan dan masyarakat.²⁸⁹

Contoh sosok pimpinan lain di Indonesia yang dikenal

288 R. William Liddle, *Indonesia in Transition: Social Aspects of Reformasi* (Canberra: Australian National University Press, 1999).

289 Sri Mulyani, "Karakteristik Kepemimpinan Islami Menurut Prof Hamka Dalam Tafsir Al-Azhar."

memiliki akhlak baik dan ketaatan terhadap negara adalah Hatta Rajasa, namun yang lebih kuat dan sering dijadikan teladan adalah Mohammad Hatta. Hatta dikenal sebagai pemimpin yang sangat menjunjung tinggi kejujuran, kesederhanaan, dan tanggung jawab moral. Dalam kehidupan sehari-hari, beliau hidup sederhana meskipun memiliki posisi tinggi sebagai Wakil Presiden. Bahkan, kisah tentang beliau yang tidak mampu membeli sepatu Bally yang diinginkannya menjadi simbol integritas bahwa ia tidak menggunakan uang negara untuk kepentingan pribadi. Sikap ini menunjukkan akhlak yang luhur serta ketaatan yang kuat terhadap prinsip-prinsip kenegaraan.²⁹⁰

Sebagai seorang pemimpin, Mohammad Hatta juga dikenal sangat taat pada konstitusi dan aturan negara. Ia menempatkan kepentingan bangsa di atas segalanya, serta menjunjung tinggi demokrasi dan nilai-nilai keadilan. Dalam berbagai keputusan politik, Hatta selalu mengedepankan musyawarah, rasionalitas, dan kepentingan rakyat. Ia tidak tergoda oleh kekuasaan, bahkan memilih mengundurkan diri dari jabatan Wakil Presiden ketika merasa tidak lagi sejalan secara prinsip, yang menunjukkan integritas dan tanggung jawab yang sangat tinggi.²⁹¹

Selain itu, sosok Ahmad Dahlan juga dapat dijadikan contoh pemimpin berakhlak, meskipun lebih dikenal dalam ranah sosial dan keagamaan. Ia memimpin dengan keteladanan, mengedepankan nilai-nilai keislaman yang rahmatan lil ‘alamin, serta berkontribusi

290 Nur'ain et al., "Kepemimpinan Rasulullah SAW?"

291 Atik Dwi Kurniasih, "Aktualisasi Nilai-Nilai Kepemimpinan Astha Brata Untuk Mewujudkan Profil Pelajar Pancasila Melalui Sekolah Penggerak," *Social, Humanities, and Educational Studies (SHEs): Conference Series* 5, no. 1 (2022): 56, <https://doi.org/10.20961/shes.v5i1.57773>.

besar dalam bidang pendidikan dan pembinaan masyarakat. Kepemimpinannya menekankan pentingnya moralitas, kejujuran, dan pengabdian kepada umat dan bangsa.

Contoh lainnya adalah Tri Rismaharini, yang dikenal sebagai pemimpin perempuan yang tegas, peduli, dan berintegritas. Dalam kepemimpinannya, ia menunjukkan keberpihakan yang kuat kepada masyarakat kecil, menjaga kebersihan dan keindahan kota, serta menegakkan aturan dengan disiplin. Risma juga dikenal tidak segan turun langsung ke lapangan untuk memastikan kebijakan berjalan dengan baik. Sikapnya mencerminkan akhlak kepemimpinan yang bertanggung jawab, peduli, dan berorientasi pada pelayanan publik.²⁹²

3.3.2.3. Berakhlak Pada Diri Sendiri

Berakhlak pada diri sendiri Adalah suatu sikap seseorang yang ditunjukkan melalui perbuatan atau tingkah laku terhadap dirinya sendiri. Sebagaimana kita pahami Bersama bahwa, kita harus bersikap baik kepada orang lain, tetapi kita juga punya tanggungjawab untuk bersikap dan berbuat terhadap diri kita sendiri. Diri kita dianugerahkan tuhan dengan bentuk fisik yang bagus dan indah untuk hidup menjalani kehidupan.²⁹³ Maka kita sebagai makhluk tuhan harus bertanggungjawab terhadap tubuh dan jiwa kita sendiri. Fisik yang diciptakan tuhan secara sempurna, perlu dijaga, dipelihara, dan diberikan hak-hak dan kewajibannya untuk tubuh, agar bisa hidup dengan baik.²⁹⁴

292 E. Rachmawati, *Kepemimpinan Transformasional Dalam Pemerintahan Daerah* (Yogyakarta: Gava Media, 2016).

293 Akhmad Mujahidin, "Khalifah."

294 Muslimah, "TANDA-TANDA SEORANG MANUSIA YANG

Tubuh manusia diciptakan tuhan dengan system metabolisme yang sangat kompleks. Dimana system tubuh manusia perlu dijaga system keseimbangan agar bisa tumbuh dan hidup dengan baik. Apabila system keseimbangannya tidak sempurna, maka Kesehatan tubuh mulai terganggu. Maka manusia perlu menjaga hak-hak tubuh yang dibutuhkan agar dapat bergerak dan hidup secara sehat dan sempurna.²⁹⁵ Seorang pimpinan yang baik tidak hanya dinilai dari kemampuannya mengelola organisasi atau memengaruhi orang lain, tetapi juga dari bagaimana ia memperlakukan dirinya sendiri. Kepedulian terhadap diri (*self-care*) merupakan fondasi penting bagi keberlanjutan kepemimpinan yang efektif.²⁹⁶ Pimpinan yang mampu menjaga keseimbangan fisik, mental, dan emosional akan lebih stabil dalam mengambil keputusan, lebih bijaksana dalam bersikap, serta lebih menjadi teladan bagi bawahannya.

Pertama, terkait dengan istirahat atau tidur yang cukup, seorang pimpinan perlu memahami bahwa kualitas keputusan sangat dipengaruhi oleh kondisi fisik dan mentalnya. Kurang tidur dapat menyebabkan penurunan konsentrasi, emosi yang tidak stabil, hingga kesalahan dalam mengambil keputusan strategis. Pimpinan yang peduli terhadap dirinya akan mengatur waktu dengan baik, menghindari begadang yang tidak perlu, serta memastikan dirinya memiliki waktu istirahat yang cukup.²⁹⁷

BERAKHLAKUL KARIMAH,” *AKTUALITA Jurnal Kajian Sosial Dan Keagamaan* 12 (2022): 21–33.

295 Nur'ain et al., “Kepemimpinan Rasulullah SAW.”

296 Kevin Marselino, “KEPEMIMPINAN EFEKTIF DI ERA MODERN,” *Jurnal Dinamika Sosial Dan Sains* 2 (2025): 681–86, <https://jurnalsentral.com/index.php/jdss>.

297 Juwinner Dedy Kasingku and Mareike Seska Diana Lotulung, “Memahami

Contoh: Seorang kepala sekolah yang memiliki jadwal padat tetap menetapkan batas waktu kerja hingga pukul 21.00, kemudian beristirahat agar keesokan harinya dapat memimpin rapat dengan pikiran segar dan penuh energi. Ia juga tidak memaksakan rapat larut malam jika tidak mendesak.

Kedua, berpakaian rapi dan menjaga penampilan merupakan bentuk penghargaan terhadap diri sendiri sekaligus bentuk komunikasi nonverbal kepada orang lain. Penampilan yang rapi mencerminkan profesionalisme, disiplin, dan rasa tanggung jawab. Pimpinan yang tampil bersih dan tertata akan menumbuhkan kepercayaan serta rasa hormat dari bawahan. Idealnya, seorang pimpinan instansi selalu hadir dengan pakaian yang sesuai konteks—formal saat rapat resmi, namun tetap sopan dan rapi saat kegiatan lapangan. Ia juga memperhatikan kebersihan diri, sehingga memberikan kesan bahwa ia menghargai lingkungan kerja dan orang-orang di sekitarnya.²⁹⁸

Ketiga, disiplin dalam menjaga pola makan demi kesehatan adalah bagian penting dari kepemimpinan diri. Banyak pimpinan yang terjebak dalam kesibukan hingga mengabaikan pola makan, padahal hal ini berdampak langsung pada stamina dan produktivitas. Pimpinan yang peduli terhadap dirinya akan memilih makanan yang sehat, teratur dalam waktu makan, dan menghindari konsumsi berlebihan yang berisiko bagi kesehatan.²⁹⁹

Hubungan Kualitas Tidur Terhadap Keberhasilan Belajar Siswa,” *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Indonesia (JPPI)* 4, no. 3 (2024): 1038–50, <https://doi.org/10.53299/jppi.v4i3.703>.

298 Desa, Serai, and Perspektif, “KEPEMIMPINAN (LEADERSHIP) BERKARAKTER DALAM KEMAJUAN ORGANISASI.”

299 Nur’ain et al., “Kepemimpinan Rasulullah SAW.”

Misalnya, seorang manajer perusahaan tetap menyempatkan makan siang dengan menu bergizi meskipun jadwalnya padat, serta menghindari terlalu banyak konsumsi kafein. Ia juga mengajak timnya untuk menerapkan pola makan sehat sebagai bagian dari budaya kerja.

Keempat, menjaga kesehatan fisik melalui olahraga dan aktivitas tubuh. Pimpinan yang sadar akan pentingnya kebugaran akan meluangkan waktu untuk berolahraga, meskipun hanya dengan aktivitas ringan seperti berjalan kaki atau peregangan. Tubuh yang sehat akan mendukung daya tahan terhadap tekanan kerja.³⁰⁰ Misalnya, seorang pimpinan rutin berjalan kaki setiap pagi selama 30 menit sebelum memulai aktivitas kerja. Kebiasaan ini membuatnya lebih segar, fokus, dan mampu menghadapi berbagai persoalan organisasi dengan lebih tenang.

Kelima, menjaga kesehatan mental dan emosional. Kepemimpinan seringkali dihadapkan pada tekanan, konflik, dan tanggung jawab besar. Pimpinan yang peduli pada dirinya akan menyediakan ruang untuk refleksi, relaksasi, dan pengelolaan stres. Contoh: Seorang pimpinan meluangkan waktu untuk membaca, beribadah, atau melakukan hobi di sela kesibukan. Ketika menghadapi masalah besar, ia tidak langsung bereaksi emosional, tetapi mengambil waktu sejenak untuk menenangkan diri sebelum mengambil keputusan.³⁰¹

300 Yenia Kartika Hasibuan, Anita Faradilla Rahim, and Gamar Gamar, "Pemahaman Mengenai Kebugaran Jasmani Untuk Meningkatkan Kesehatan Pada Komunitas Kesehatan Keluarga Di Kantor Bersama Kelurahan Karangbesuki Kota Malang," *Jurnal Pengabdian Masyarakat Bangsa* 3, no. 9 (2025): 4610–16, <https://doi.org/10.59837/jpmba.v3i9.3328>.

301 Muhammad Arsyad et al., "Pemberdayaan Masyarakat Tentang Pentingnya Olahraga Bagi Kesehatan Di Desa Bencoy Kecamatan Cireunghas Kabupaten

Keenam, manajemen waktu yang seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Pimpinan yang terlalu tenggelam dalam pekerjaan berisiko mengalami kelelahan (burnout). Sebaliknya, pimpinan yang mampu menyeimbangkan waktu kerja dan kehidupan pribadi akan lebih produktif dan bahagia. Contoh: Seorang pimpinan menetapkan hari tertentu untuk berkumpul bersama keluarga tanpa gangguan pekerjaan. Ia memahami bahwa kebahagiaan pribadi juga berkontribusi pada kualitas kepemimpinannya.³⁰²

Ketujuh, menjaga integritas diri melalui kebiasaan positif seperti disiplin, konsistensi, dan tanggung jawab terhadap diri sendiri. Kepedulian terhadap diri bukan berarti egois, melainkan memastikan bahwa diri dalam kondisi terbaik untuk melayani orang lain. Contoh: Seorang pimpinan selalu datang tepat waktu, menjaga komitmen, dan tidak menunda pekerjaan. Ia sadar bahwa kebiasaan kecil ini akan menjadi contoh bagi seluruh anggota organisasi. Pimpinan yang peduli terhadap dirinya akan memancarkan energi positif, stabilitas emosi, dan keteladanan yang kuat. Ia tidak hanya memimpin melalui kata-kata, tetapi juga melalui gaya hidupnya. Kepemimpinan seperti ini akan menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan harmonis, karena bawahan cenderung meniru apa yang dilakukan oleh pemimpinnya. Dengan demikian, merawat diri bukanlah kelemahan, melainkan kekuatan utama dalam membangun

Sukabumi,” *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Abdi Putra* 3, no. 2 (2023): 76–80, <https://doi.org/10.52005/abdiputra.v3i2.49>.

302 Lin Siu Chian and Rostiana, “Hubungan Manajemen Waktu Dengan Keseimbangan Kehidupan Kerja Pada Mahasiswa Yang Bekerja,” *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, Dan Seni* 8, no. 1 (2024): 100–105, <https://doi.org/10.24912/jmishumsen.v8i1.27176.2024>.

kepemimpinan yang berkelanjutan dan bermakna.³⁰³

3.3.2.4. Berakhlak Kepada Orang Lain

Berakhlak kepada orang lain Adalah sikap dan perbuatan dalam setiap Tindakan kita terhadap orang lain. Akhlak terhadap orang lain adalah sikap, perilaku, dan cara berinteraksi seseorang yang mencerminkan nilai-nilai moral, etika, dan ajaran agama dalam hubungannya dengan sesama manusia.³⁰⁴ Akhlak ini mencakup bagaimana seseorang berbicara, bersikap, dan bertindak terhadap orang lain dengan penuh kesopanan, penghormatan, kejujuran, dan tanggung jawab. Dalam perspektif Islam, akhlak terhadap sesama merupakan bagian penting dari keimanan, karena kualitas hubungan sosial seseorang mencerminkan kedalaman iman dan ketakwaannya kepada Tuhan.³⁰⁵

Secara lebih luas, akhlak terhadap orang lain meliputi berbagai aspek kehidupan sosial, seperti menghormati hak orang lain, menjaga perasaan, menolong sesama, berlaku adil, serta menghindari perbuatan yang merugikan seperti fitnah, iri hati, dan permusuhan. Akhlak ini juga menuntut adanya empati dan kepedulian sosial, di mana seseorang mampu memahami kondisi orang lain dan bersikap bijaksana dalam setiap interaksi. Dalam lingkungan keluarga, masyarakat, maupun tempat kerja, akhlak yang baik akan menciptakan suasana harmonis, saling percaya, dan penuh kedamaian.³⁰⁶

303 Desa, Serai, and Perspektif, “KEPEMIMPINAN (LEADERSHIP) BERKARAKTER DALAM KEMAJUAN ORGANISASI.”

304 Darwis, “Redefinisi Pendidikan Agama Islam Dalam Terang Pendidikan Karakter.”

305 Alnida Azty, “Hubungan Antara Aqidah Dan Akhlak Dalam Islam.”

306 Abdullah, “Pendidikan Karakter Dalam Al-Qur’an.”

Selain itu, akhlak terhadap orang lain bukan hanya sekadar tindakan lahiriah, tetapi juga berkaitan dengan niat dan kesadaran batin. Seseorang yang berakhlak mulia tidak hanya berbuat baik karena kepentingan pribadi atau pencitraan, tetapi karena dorongan nilai moral dan keikhlasan. Oleh karena itu, pembentukan akhlak memerlukan proses pembinaan yang berkelanjutan melalui pendidikan, keteladanan, dan pembiasaan dalam kehidupan sehari-hari. Dengan akhlak yang baik, seseorang tidak hanya dihargai secara sosial, tetapi juga memperoleh kemuliaan di sisi Tuhan.

Berakhlak kepada orang lain Adalah hal yang urgen untuk menjadi perhatian bersama dalam setiap sisi kehidupan, baik di kantor, di rumah, atau di lingkungan social kemasyarakatan. Karena, banyak situasi dan kondisi suatu kelompok mengganggu keharmonisan, menimbulkan pertikaian, menciptakan perbuatan fitnah, berpeluang besar dari sikap orang-orang yang tidak berakhlak kepada orang lain.³⁰⁷ Berakhlak kepada orang lain menjadi satu kebutuhan Bersama agar hidup menjadi tenang, harmonis, dan damai. Sikap seperti tidak menceitakan keburukan orang lain, menghargai atau menghormati orang lain, Adalah akhlak mulia yang memberikan banyak manfaat dalam kehidupan bermasyarakat. Berakhlak kepada orang lain menjadi hal penting untuk dipraktikan dalam kehidupan, agar hidup menjadi rukun, damai, dan harmonis dalam mewujudkan hidup Bahagia.³⁰⁸

307 Darwis, "Redefinisi Pendidikan Agama Islam Dalam Terang Pendidikan Karakter."

308 Akilah Mahmud, "Akhlak Dan Ego (Dalam Individu, Masyarakat Dan Kebangsaan)," *UIN Alauddin* 15, no. 1 (2021): 29–40, <http://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/sls/article/view/23597>.

3.3.2.5. Berakhlak Pada Lingkungan

Lingkungan adalah tempat manusia tinggal. Lingkungan akan hadir secara alami dan bergantung bagaimana manusia memperhatikannya, dan untuk dinikmati oleh dirinya juga. Lingkungan tanpa campur tangan dan perhatian manusia tidak mungkin bisa memberikan kesejukan, kebersihan, rindang, bersih dan nyaman. Lingkungan harus diperlakukan. Maka, lingkungan itu bagaikan hukum aksi reaksi di alam semesta. Artinya sejauhmana manusia bisa mengkondisikan alam lingkungan secara baik dan pantas, maka begitu pula alam memberikan manfaat untuk manusia itu sendiri. Oleh karena itu, manusia harus berakhlak terhadap lingkungannya, agar akhlak itu akan mendapatkan syafaat dari lingkungan.³⁰⁹

Banyak manusia, mungkin termasuk pimpinan di dalamnya, sudah tidak lagi memperhatikan kondisi lingkungan. Jangankan lingkungan orang lain dan Masyarakat, bahkan lingkungannya sendiri pun mulai diabaikan perhatian. Di satu lingkungan penduduk, disekitar sekelompok Masyarakat tinggal, telah ada spanduk yang dibuat/dipampang oleh Masyarakat sekitar dengan tulisan, "*jangan buang sampah disini, kebersihan adalah bahagian dari iman, mohon maaf sampah anda sangat mengganggu kami*". Apa yang terjadi? Oleh yang membuang sampah tidak sedikitpun empati terhadap keinginan Masyarakat setempat, bahkan sampah dibuang, spanduk dibawa pulang untuk dimanfaatkan keperluan di rumahnya. Beginilah contoh Masyarakat atau mungkin termasuk pimpinan di dalamnya, yang tidak berakhlak kepada

309 Rahmah, "Peran Keluarga Dalam Pendidikan Akhlak."

lingkungannya, dan juga tidak berakhlak kepada orang lain.³¹⁰

Manusia sebagai makhluk sosial dan makhluk ciptaan Tuhan memiliki tanggung jawab moral tidak hanya terhadap sesama manusia, tetapi juga terhadap lingkungan hidup. Sikap berakhlak kepada lingkungan mencerminkan kesadaran bahwa alam bukan sekadar objek eksploitasi, melainkan amanah yang harus dijaga keberlanjutannya. Dalam konteks ini, nilai-nilai spiritual mengajarkan bahwa menjaga lingkungan adalah bagian dari ibadah dan bentuk syukur atas karunia Tuhan. Kesadaran ini menjadi fondasi penting dalam membangun perilaku yang bertanggung jawab terhadap alam.³¹¹

Bagi seorang pimpinan, sikap berakhlak terhadap lingkungan memiliki makna yang lebih luas karena ia menjadi teladan bagi orang lain. Seorang pemimpin yang memiliki nilai-nilai Pancasila akan menunjukkan kepedulian terhadap kelestarian lingkungan melalui kebijakan, tindakan, dan budaya organisasi yang ia bangun. Misalnya, ia mendorong efisiensi penggunaan sumber daya, mengurangi limbah, serta menciptakan lingkungan kerja yang bersih dan sehat. Dengan demikian, kepemimpinan tidak hanya berorientasi pada pencapaian target, tetapi juga memperhatikan dampak jangka panjang terhadap lingkungan.³¹²

Nilai-nilai Pancasila, khususnya sila pertama dan kedua, memberikan landasan kuat bagi sikap berakhlak terhadap

310 Mahmud, "Ciri Dan Keistimewaan Akhlak Dalam Islam."

311 Agus Rianto, "Pengamalan / Aplikasi Nilai-Nilai Pancasila Dalam Aspek Pengelolaan Lingkungan Hidup," *Yustisia*, 2006, 1–6.

312 Almutawallid Almutawallid, Salahuddin Sopus, and Indo Santalia, "Etika Kepada Tuhan, Manusia, Dan Lingkungan Perspektif Filsafat Etika Islam," *Jurnal Filsafat Indonesia* 7, no. 1 (2024): 103–9, <https://doi.org/10.23887/jfi.v7i1.65290>.

lingkungan. Sila Ketuhanan Yang Maha Esa mengajarkan bahwa manusia harus menjaga ciptaan Tuhan dengan penuh tanggung jawab. Sementara itu, sila Kemanusiaan yang Adil dan Beradab menuntut manusia untuk tidak merusak lingkungan karena dampaknya akan merugikan sesama manusia. Dengan demikian, menjaga lingkungan bukan hanya tindakan ekologis, tetapi juga tindakan moral dan kemanusiaan.

Dalam perspektif spiritual, hubungan manusia dengan lingkungan bersifat harmonis dan saling bergantung. Alam menyediakan kebutuhan hidup manusia, sementara manusia memiliki kewajiban untuk merawat dan melestarikannya. Ketika manusia atau pimpinan mengabaikan nilai ini, maka akan muncul berbagai krisis seperti kerusakan lingkungan, bencana alam, dan ketidakseimbangan ekosistem. Sebaliknya, ketika nilai spiritual diinternalisasi dengan baik, akan tercipta kesadaran kolektif untuk hidup selaras dengan alam.³¹³

Berakhlak kepada lingkungan menjadi indikator penting bahwa seseorang, terutama seorang pimpinan, memiliki nilai-nilai Pancasila dan spiritual yang kuat. Hal ini tidak hanya tercermin dalam ucapan, tetapi juga dalam tindakan nyata yang berorientasi pada keberlanjutan. Kepemimpinan yang berakhlak terhadap lingkungan akan melahirkan budaya organisasi yang peduli, bertanggung jawab, dan beretika, sehingga mampu memberikan kontribusi positif bagi masyarakat dan generasi mendatang.³¹⁴

313 Irawan Irawan, "Ekologi Spiritual: Solusi Krisis Lingkungan," *Scientia: Jurnal Hasil Kajian* 2, no. 1 (2017): 1–21, <https://doi.org/10.32923/sci.v3i2.945>.

314 Supian Supian, "Krisis Lingkungan Dalam Perspektif Spiritual Ecology," *Jurnal Keluarga Sehat Sejahtera* 16, no. 31 (2018): 72–89, <https://doi.org/10.24114/jkss.v16i31.10175>.

Sikap berakhlak kepada lingkungan dalam kehidupan sehari-hari dapat dimulai dari hal-hal sederhana yang mencerminkan kesadaran moral dan spiritual. Sebagai manusia yang menjunjung nilai-nilai Pancasila, tindakan seperti tidak membuang sampah sembarangan, menghemat air, dan menjaga kebersihan lingkungan merupakan bentuk nyata tanggung jawab terhadap alam. Misalnya, seseorang yang terbiasa memilah sampah organik dan anorganik di rumah menunjukkan bahwa ia memiliki kesadaran akan pentingnya kelestarian lingkungan. Tindakan kecil ini jika dilakukan secara konsisten akan berdampak besar bagi keberlanjutan lingkungan.³¹⁵

Dalam konteks kepemimpinan, seorang pimpinan dapat mencontohkan sikap berakhlak kepada lingkungan melalui kebijakan dan perilaku sehari-hari di tempat kerja.³¹⁶ Misalnya, seorang kepala sekolah atau pimpinan kantor menerapkan gerakan “kantor hijau” dengan mengurangi penggunaan plastik sekali pakai, menyediakan tempat sampah terpilah, serta mengajak seluruh anggota organisasi untuk menanam pohon di lingkungan sekitar. Selain itu, pimpinan yang mematikan lampu dan perangkat listrik yang tidak digunakan juga memberikan teladan nyata tentang pentingnya efisiensi energi.

Nilai spiritual juga dapat tercermin dalam cara seseorang memperlakukan lingkungan sebagai bagian dari amanah Tuhan.³¹⁷ Contohnya, seorang petani yang tidak menggunakan bahan

315 Diah Qurrotul'ain and Achmad Khudori Soleh, “Krisis Lingkungan (Human-Ekologi) Dalam Pandangan Filsafat Mulla Shadra,” *Jurnal Pendidikan Indonesia* 5, no. 6 (2024): 250–58, <https://doi.org/10.59141/japendi.v5i6.2983>.

316 Belferik Manullang, *Perspektif Ilmu Pendidikan Membentuk Kepribadian*.

317 Shofwa, “Pengaruh Motivasi Spiritual Dan Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kinerja Religius Dosen Dan Karyawan Stain Purwokerto.”

kimia berlebihan demi menjaga kesuburan tanah dan kesehatan ekosistem menunjukkan sikap berakhlak terhadap alam. Begitu pula seorang pedagang yang tidak membuang limbah usahanya ke sungai, melainkan mengelolanya dengan baik. Perilaku ini mencerminkan kesadaran bahwa setiap tindakan manusia akan dipertanggungjawabkan, tidak hanya secara sosial tetapi juga secara spiritual.³¹⁸

Dalam kehidupan bermasyarakat, sikap berakhlak kepada lingkungan dapat diwujudkan melalui kegiatan gotong royong membersihkan lingkungan, menjaga kebersihan sungai, dan merawat fasilitas umum. Misalnya, warga suatu desa secara rutin mengadakan kerja bakti membersihkan selokan untuk mencegah banjir. Kegiatan ini bukan hanya menjaga lingkungan, tetapi juga memperkuat nilai kebersamaan dan persatuan yang merupakan bagian dari nilai-nilai Pancasila. Hal ini menunjukkan bahwa kepedulian terhadap lingkungan juga memiliki dimensi sosial yang kuat.³¹⁹

Berakhlak kepada lingkungan bukan hanya konsep teoritis, tetapi harus diwujudkan dalam tindakan nyata dalam kehidupan sehari-hari. Baik sebagai individu maupun sebagai pimpinan, setiap orang memiliki peran penting dalam menjaga kelestarian lingkungan. Ketika nilai-nilai Pancasila dan spiritual benar-benar dihayati, maka akan lahir perilaku yang konsisten dalam menjaga alam, sehingga tercipta kehidupan yang harmonis, berkelanjutan, dan penuh tanggung jawab.

318 Tobroni, *The Spiritual Leadership* (Malang: UMM Malang, 2005).

319 Setiyadi., *Implementasi Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5) Dalam Kurikulum Merdeka*.

3.3.3. Berjiwa Kebhinekaan

Jiwa kebhinekaan merupakan sikap batin yang mengakui, menerima, dan menghargai keberagaman sebagai suatu keniscayaan dalam kehidupan.³²⁰ Dalam konteks Indonesia, nilai ini berakar kuat pada semboyan Bhinneka Tunggal Ika yang berarti “berbeda-beda tetapi tetap satu”. Jiwa kebhinekaan bukan sekadar toleransi pasif, tetapi keterbukaan aktif untuk hidup berdampingan secara damai di tengah perbedaan suku, agama, budaya, dan pandangan. Dalam perspektif kepemimpinan, jiwa ini menjadi fondasi penting untuk menciptakan lingkungan yang inklusif, harmonis, dan berkeadilan.

Secara konkret, implementasi jiwa kebhinekaan dalam kehidupan sehari-hari dapat dilihat dari sikap menghormati perbedaan tanpa diskriminasi. Misalnya, di lingkungan kerja, seorang pimpinan memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh pegawai tanpa memandang latar belakang agama atau etnis. Ia juga mengakomodasi kebutuhan ibadah setiap karyawan, seperti memberikan waktu bagi yang beragama Islam untuk salat, atau menghormati hari raya agama lain. Tindakan ini mencerminkan nilai keadilan sosial yang sejalan dengan prinsip dalam Undang-Undang Dasar 1945 dan nilai kemanusiaan dalam Pancasila.³²¹

320 Moh. Arif Rakman Hakim and Ubaidillah Ubaidillah, “The Reactualization of Nationalism As A State Defense Strategy in The Perspective of The Nusantara Interpretation of Al-Qur’an,” *MIQOT: Jurnal Ilmu-Ilmu Keislaman* 45, no. 2 (January 2022): 165, <https://doi.org/10.30821/miqot.v45i2.862>.

321 Sallamah and Dewi, “Peran Dan Implementasi Nilai-Nilai Pancasila Dalam Berkehidupan Di Era Globalisasi.”

Dalam kehidupan masyarakat, jiwa kebhinekaan tercermin dalam kegiatan gotong royong lintas kelompok. Warga dari berbagai latar belakang bersama-sama membangun fasilitas umum, menjaga keamanan lingkungan, atau membantu korban bencana tanpa mempersoalkan identitas masing-masing. Hal ini menunjukkan bahwa kebhinekaan tidak menjadi penghalang, melainkan kekuatan untuk mempererat persatuan. Menurut Nurcholish Madjid, pluralisme bukan hanya pengakuan terhadap keragaman, tetapi juga keterlibatan aktif dalam membangun kehidupan bersama yang saling menghargai.³²²

Bagi seorang pimpinan, jiwa kebhinekaan harus diwujudkan dalam gaya kepemimpinan yang inklusif dan dialogis.³²³ Pimpinan yang baik tidak memaksakan kehendak, tetapi membuka ruang musyawarah dan mendengarkan berbagai perspektif sebelum mengambil keputusan. Dalam hal ini, pemikiran Ki Hajar Dewantara tentang kepemimpinan “ing ngarso sung tulodo, ing madya mangun karso, tut wuri handayani” sangat relevan. Pemimpin harus menjadi teladan dalam menghargai perbedaan, membangun semangat persatuan di tengah keragaman, serta memberikan dorongan agar setiap individu dapat berkembang tanpa rasa takut atau terdiskriminasi.

Jiwa kebhinekaan yang diimplementasikan secara nyata akan menciptakan suasana damai, harmonis, dan adil, baik di

322 Wely Dozan and Anwar Liastamin, “Meningkatkan Mutu Kehidupan Bemasyarakat Melalui Pengimplemetasian Nilai-Nilai Pancasila Dalam Bingkai (Bhineka Tunggal Ika),” *Misykat Al-Anwar Jurnal Kajian Islam Dan Masyarakat* 4, no. 2 (2021): 171–90, <https://doi.org/10.24853/ma.4.2.171-190>.

323 Amalia Dwi Pertwi and Dinie Anggraeni Dewi, “Tunggal Ika,” *Jurnal Kewarganegaraan* 5, no. 1 (2021): 212–21.

lingkungan kerja maupun masyarakat. Sebaliknya, jika nilai ini diabaikan, maka potensi konflik, perpecahan, dan ketidakadilan akan semakin besar. Setiap individu terutama pimpinan harus menanamkan dan mengamalkan nilai kebhinekaan sebagai bagian dari etika sosial dan spiritual. Referensi seperti pemikiran Nurcholish Madjid tentang pluralisme, ajaran Ki Hajar Dewantara tentang kepemimpinan, serta nilai-nilai dalam Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 menjadi landasan kuat dalam membangun kehidupan yang rukun dan berkeadaban.³²⁴

Apabila seorang pimpinan tidak memiliki jiwa kebhinekaan, maka kepemimpinannya cenderung bersifat eksklusif, diskriminatif, dan berpotensi memicu konflik. Ketika seorang pemimpin tidak mampu menghargai perbedaan latar belakang bawahan baik dari sisi agama, budaya, maupun cara berpikir ia akan sulit menciptakan rasa keadilan dan kebersamaan. Padahal, nilai kebhinekaan merupakan bagian penting dari semangat Pancasila dan semboyan Bhinneka Tunggal Ika yang menekankan persatuan dalam keberagaman. Tanpa jiwa ini, organisasi akan kehilangan fondasi moral dalam membangun harmoni.³²⁵

Salah satu akibat utama adalah munculnya rasa ketidakadilan di antara anggota organisasi. Misalnya, seorang pimpinan lebih sering memberikan kesempatan promosi hanya kepada kelompok tertentu yang memiliki kesamaan latar belakang

324 Amalia Dwi Pertiwi & Dinie Anggraeni Dewi, "IMPLEMENTASI NILAI PANCASILA SEBAGAI LANDASAN BHINNEKA TUNGGAL IKA," *Jurnal Kewarganegaraan* 5 (2021): 212–21.

325 Dodik Kariadi dan Wasis Suprpto, "MEMBANGUN KEPEMIMPINAN BERBASIS NILAI-NILAI PANCASILA DALAM PERSPEKTIF MASYARAKAT MULTIKULTURAL," *Citizenship Jurnal Pancasila Dan Kewarganegaraan* 5 (2017): 86–96.

dengannya, sementara kelompok lain diabaikan meskipun memiliki kompetensi yang sama atau bahkan lebih baik. Hal ini dapat menimbulkan kecemburuan sosial, menurunkan motivasi kerja, dan pada akhirnya merusak kinerja tim secara keseluruhan. Lingkungan kerja menjadi tidak sehat karena muncul prasangka dan rasa tidak percaya.³²⁶

Selain itu, tidak adanya jiwa kebhinekaan juga berpotensi memicu konflik terbuka. Contoh konkretnya, dalam sebuah kantor terdapat karyawan dari berbagai agama. Seorang pimpinan yang tidak memiliki sensitivitas kebhinekaan mungkin menetapkan jadwal rapat penting bertepatan dengan waktu ibadah salah satu kelompok tanpa memberikan toleransi. Akibatnya, karyawan yang merasa tidak dihargai dapat melakukan protes, bahkan memicu perdebatan antar pegawai yang berujung pada perpecahan internal. Situasi ini menunjukkan bagaimana kurangnya penghargaan terhadap perbedaan dapat dengan cepat berkembang menjadi konflik.

Dampak lainnya adalah menurunnya produktivitas dan loyalitas karyawan. Ketika seseorang merasa tidak dihargai identitasnya, ia cenderung bekerja sekadar memenuhi kewajiban, bukan dengan semangat dan dedikasi. Dalam jangka panjang, hal ini dapat menyebabkan tingginya tingkat keluar-masuk karyawan (*turnover*), hilangnya talenta terbaik, serta menurunnya reputasi organisasi. Padahal, dalam perspektif kepemimpinan inklusif sebagaimana diajarkan oleh Ki Hajar Dewantara, seorang

326 Ghazy Al Ghifari, "INTERAKSI SOSIAL DALAM ORGANISASI PMR (PALANG MERAH REMAJA): DAMPAK PADA KINERJA DAN MOTIVASI ANGGOTA," *Journal of Education Science* 4 (2025): 27–36.

pemimpin seharusnya mampu merangkul semua pihak dan membangun semangat kebersamaan.³²⁷

Sebagai ilustrasi peristiwa, bayangkan sebuah perusahaan di mana pimpinan hanya mengakomodasi budaya kerja dari satu kelompok tertentu, misalnya dalam hal komunikasi atau cara pengambilan keputusan. Karyawan dari latar belakang lain merasa tersisih dan tidak didengar. Akibatnya, muncul kelompok-kelompok kecil (clique) yang saling berseberangan, komunikasi menjadi tidak efektif, dan pekerjaan sering terhambat karena kurangnya koordinasi. Dalam kondisi seperti ini, organisasi tidak hanya menghadapi konflik internal, tetapi juga berisiko mengalami kegagalan dalam mencapai tujuan. Jiwa kebhinekaan bukan sekadar nilai moral, tetapi kebutuhan strategis dalam kepemimpinan yang efektif dan berkelanjutan.³²⁸

3.3.4. Berjiwa Gotong Royong (Kerjasama)

Gotong royong Adalah satu perbuatan mulia, karena gotong royong dapat terjadi Ketika suatu perbuatan itu sifatnya saling membantu, bekerja sama, atau bagi yang lebih akan membantu yang kurang. Dalam islam dianjurkan untuk saling membantu atau menolong orang lain yang membutuhkannya.³²⁹ Dalam

327 Maulidya Rosma Diniarsa and Reminta Lumban Batu, "EVALUASI PENERAPAN KEBIJAKAN DIVERSITAS DAN INKLUSI DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA ORGANISASI," *JIMEA | Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)* 7 (2023): 139–56.

328 Arif Rakman Hakim and Ubaidillah, "The Reactualization of Nationalism As A State Defense Strategy in The Perspective of The Nusantara Interpretation of Al-Qur'an The Reactualization of Nationalism As A State Defense Strategy in The Perspective of The Nusantara Interpretation of Al-Qur'an."

329 M. Ashab Saefullah, *Membangun Solidaritas Umat: Manfaat Gotong Royong Dalam Perspektif Islam* (Relasi Inti Media, 2024).

konteks kepemimpinan dalam suatu organisasi, gotong royong atau kerja sama dapat didefinisikan sebagai kemampuan dan komitmen seorang pemimpin untuk membangun, mengarahkan, dan memfasilitasi kolaborasi antaranggota organisasi secara harmonis, partisipatif, dan berorientasi pada tujuan bersama. Nilai ini menempatkan pemimpin bukan sebagai pusat kekuasaan yang dominan, tetapi sebagai penggerak sinergi yang mampu menyatukan potensi individu menjadi kekuatan kolektif.

Secara lebih mendalam, gotong royong dalam kepemimpinan mencerminkan gaya kepemimpinan yang inklusif dan kolaboratif. Pemimpin tidak bekerja sendiri, melainkan melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, pelaksanaan tugas, hingga evaluasi kinerja. Hal ini sejalan dengan prinsip kepemimpinan partisipatif, di mana setiap anggota organisasi merasa dihargai, didengar, dan memiliki kontribusi nyata terhadap keberhasilan organisasi. Dalam perspektif ilmu manajemen, pendekatan ini memperkuat rasa memiliki (*sense of belonging*) dan tanggung jawab bersama (*shared responsibility*).³³⁰

Dalam praktiknya, gotong royong dalam kepemimpinan terlihat melalui beberapa indikator, seperti: adanya pembagian tugas yang adil dan proporsional, komunikasi yang terbuka, saling membantu antaranggota tim, serta adanya budaya kerja yang saling mendukung, bukan saling bersaing secara tidak sehat. Pemimpin berperan sebagai fasilitator yang menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga setiap individu dapat berkembang dan bekerja secara optimal dalam tim.³³¹

330 Robbins, *Manajemen*.

331 Robbins, Stephen P., & Judge, *Organizational Behavior*.

Selain itu, gotong royong dalam kepemimpinan juga berkaitan erat dengan nilai-nilai moral dan budaya organisasi. Di Indonesia, nilai ini sejalan dengan semangat Pancasila, khususnya sila ketiga tentang persatuan Indonesia. Seorang pemimpin yang menginternalisasi nilai gotong royong akan mampu menciptakan suasana kerja yang harmonis, mengurangi konflik, serta meningkatkan solidaritas dan loyalitas anggota organisasi.

Namun demikian, implementasi gotong royong dalam kepemimpinan juga menghadapi tantangan, terutama dalam organisasi modern yang cenderung kompetitif dan individualistik. Oleh karena itu, pemimpin perlu memiliki kecerdasan sosial, empati, serta kemampuan membangun kepercayaan agar nilai kerja sama tetap hidup dan berkembang. Gotong royong dalam konteks kepemimpinan organisasi bukan hanya sekadar kerja bersama, tetapi merupakan strategi kepemimpinan yang menekankan kolaborasi, kebersamaan, dan sinergi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif, efisien dan berkelanjutan.

Menurut Stephen P. Robbins, kerja sama dalam organisasi (teamwork) adalah proses di mana individu bekerja bersama secara terkoordinasi untuk mencapai tujuan bersama dengan memanfaatkan keterampilan dan kemampuan masing-masing. Dalam perspektif Robbins, gotong royong berarti pemimpin harus mampu membangun tim yang solid, menciptakan kepercayaan, serta mengelola dinamika kelompok agar setiap anggota berkontribusi secara optimal. Pemimpin berperan sebagai koordinator dan motivator yang menyatukan perbedaan menjadi kekuatan kolektif.³³²

332 Stephen P. Robbins, *Organization Behavior Tenth Edition*.

Peter G. Northouse mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks ini, kerja sama menjadi inti dari proses kepemimpinan tersebut. Menurut Northouse adalah gotong royong merupakan bentuk interaksi kolaboratif antara pemimpin dan anggota organisasi, di mana keberhasilan tidak ditentukan oleh individu semata, tetapi oleh kemampuan kolektif dalam bekerja sama. Pemimpin harus mampu membangun hubungan yang saling mendukung dan partisipatif.³³³

Keith Davis menyatakan bahwa kerja sama adalah keterlibatan mental dan emosional seseorang dalam situasi kelompok yang mendorong mereka untuk berkontribusi terhadap tujuan kelompok serta berbagi tanggung jawab atas hasilnya. Makna dalam kepemimpinan bahwa gotong royong tidak hanya bersifat fisik (bekerja bersama), tetapi juga melibatkan komitmen psikologis. Seorang pemimpin harus mampu menumbuhkan rasa memiliki, loyalitas, dan keterikatan emosional anggota terhadap organisasi.³³⁴

Berdasarkan ketiga pakar tersebut, dapat disimpulkan bahwa gotong royong dalam kepemimpinan organisasi adalah suatu proses kolaboratif yang melibatkan keterpaduan tindakan, pikiran, dan komitmen seluruh anggota organisasi di bawah arahan pemimpin, untuk mencapai tujuan bersama secara efektif. Pemimpin berperan penting dalam menciptakan suasana kerja yang partisipatif, harmonis, dan penuh tanggung jawab bersama.

333 Northouse, *Kepemimpinan (Teori Dan Praktik)*, 2013.

334 Keith Davis & John W. Newstrom, *Keith Davis & John W. Newstrom Human Behavior at Work: Organizational Behavior (10th Edition)* (New York: McGraw-Hill, 1996).

Gotong royong atau kerja sama merupakan salah satu nilai luhur dalam kehidupan masyarakat Indonesia yang telah lama mengakar dan menjadi identitas sosial bangsa, terutama sejak dirumuskan dalam nilai-nilai Pancasila. Secara umum, gotong royong dapat didefinisikan sebagai sikap dan tindakan bekerja bersama-sama secara sukarela untuk mencapai tujuan bersama, dengan mengedepankan kepentingan kolektif di atas kepentingan pribadi.³³⁵

Secara konseptual, gotong royong tidak hanya berarti “bekerja bersama”, tetapi juga mencerminkan nilai solidaritas, kepedulian sosial, tanggung jawab bersama, dan semangat kebersamaan. Dalam perspektif sosiologi, konsep ini erat kaitannya dengan teori solidaritas sosial yang dikemukakan oleh Émile Durkheim, yang membedakan antara solidaritas mekanik (berbasis kesamaan) dan solidaritas organik (berbasis saling ketergantungan). Gotong royong mencerminkan keduanya, tergantung pada konteks masyarakatnya.³³⁶

Dalam konteks dunia kerja atau organisasi, gotong royong dapat dimaknai sebagai kerja tim (teamwork) yang efektif. Ini mencakup kemampuan individu untuk berkolaborasi, saling membantu, berbagi tugas, dan menyelesaikan pekerjaan secara kolektif. Kerja sama dalam organisasi sangat penting karena tidak ada satu individu pun yang mampu menyelesaikan seluruh tugas secara optimal tanpa bantuan orang lain. Oleh karena itu, gotong royong dalam pekerjaan mencerminkan integrasi antara

335 Notonagoro, *Pancasila Secara Ilmiah Populer* (Jakarta: Bina Aksara, 1983).

336 Émile Durkheim., *The Division of Labor in Society (De La Division Du Travail Social)* (New York: Free Press, 1893).

kompetensi individu dan kekuatan tim, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan kualitas hasil kerja.³³⁷

Dalam kehidupan bermasyarakat, gotong royong tampak dalam berbagai aktivitas seperti kerja bakti membersihkan lingkungan, membantu tetangga yang sedang mengalami kesulitan, atau berpartisipasi dalam kegiatan sosial seperti pembangunan fasilitas umum. Nilai ini juga memperkuat kohesi sosial dan menciptakan rasa memiliki terhadap lingkungan. Dalam kondisi tertentu, seperti bencana alam atau krisis sosial, semangat gotong royong menjadi sangat penting untuk mempercepat pemulihan dan menjaga stabilitas sosial.³³⁸

Dari sisi nilai moral dan budaya, gotong royong mencerminkan akhlak mulia seperti tolong-menolong, empati, dan keikhlasan. Dalam ajaran agama, termasuk Islam, prinsip ini sejalan dengan perintah untuk saling membantu dalam kebaikan dan ketakwaan. Oleh karena itu, gotong royong tidak hanya bernilai sosial, tetapi juga spiritual, karena dilakukan dengan niat yang tulus demi kemaslahatan bersama.

Namun, dalam perkembangan zaman modern yang cenderung individualistik, nilai gotong royong menghadapi tantangan. Globalisasi, urbanisasi, dan perkembangan teknologi dapat mengurangi interaksi sosial langsung antarindividu. Oleh karena itu, diperlukan upaya sadar dari individu, pemimpin, dan

337 Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*. Edisi 12.

338 Nini Sri Wahyunin & Neng Nurcahyati Sinulingga Istiana, “Menumbuhkan Dan Mengembangkan Kesadaran Bergotong Royong Dan Bekerjasama Serta Saling Membantu Dalam Mencapai Tujuan,” *Jurnal Pengabdian, Pemberdayaan Dan Penyuluhan Kepada Masyarakat* 4 (2025): 108–13.

lembaga untuk tetap menanamkan dan mengaktualisasikan nilai gotong royong dalam berbagai aspek kehidupan, baik melalui pendidikan, kebijakan organisasi, maupun budaya kerja. Gotong royong atau kerja sama bukan hanya sekadar aktivitas bersama, tetapi merupakan fondasi penting dalam membangun kehidupan yang harmonis, produktif, dan berkeadilan, baik di lingkungan kerja maupun dalam masyarakat luas.³³⁹

Sikap gotong royong pada hakikatnya tidak dapat dipisahkan dari sikap menerima keragaman atau jiwa kebhinekaan. Karena kerja sama yang sejati selalu melibatkan individu-individu yang memiliki latar belakang berbeda baik dari segi budaya, agama, suku, pendidikan, maupun cara berpikir. Dalam konteks ini, nilai kebhinekaan sebagaimana tercermin dalam semboyan Bhinneka Tunggal Ika menjadi fondasi penting agar gotong royong dapat berjalan secara harmonis dan berkelanjutan dalam berbagai lingkungan baik lingkungan kerja, masyarakat atau organisasi apapun namanya.³⁴⁰

Secara konseptual, gotong royong tanpa penerimaan terhadap perbedaan akan mudah menimbulkan konflik, kesalahpahaman, dan bahkan perpecahan. Kerja sama bukan hanya tentang menyatukan tenaga, tetapi juga menyatukan perspektif yang beragam. Oleh karena itu, sikap saling menghargai, toleransi, dan keterbukaan menjadi prasyarat utama. Jiwa kebhinekaan memungkinkan setiap individu merasa dihargai dan diakui keberadaannya, sehingga mereka lebih termotivasi untuk

339 Anthony Giddens., *Sociology Penerbit* (Cambridge: Polity Press, 2006).

340 M Muryanti, "Revitalisasi Gotong Royong: Penguat Persaudaraan Masyarakat Muslim Di Pedesaan," *Jurnal Sosiologi Reflektif* 9 (2016): 63–81.

berkontribusi secara maksimal dalam kerja tim.

Dalam konteks kepemimpinan, seorang pemimpin yang mengedepankan gotong royong harus memiliki kemampuan mengelola keberagaman (*diversity management*). Pemimpin tidak hanya focus pada keberhasilan pekerjaan, tetapi juga mampu menyatukan perbedaan menjadi kekuatan organisasi. Nilai ini sejalan dengan prinsip dalam Pancasila, khususnya sila ketiga tentang persatuan Indonesia, yang menekankan pentingnya persatuan dalam keberagaman. Karena, jika kebersamaan yang tidak bisa memahami dan menerima perbedaan akan merusak kedamaian dan mengganggu keharmonisan.³⁴¹ Pemimpin tidak memiliki jiwa kebhinekaan, maka gotong royong akan berubah menjadi kerja sama yang semu diwarnai dominasi kelompok tertentu, ketidakadilan, dan rendahnya kepercayaan antaranggota. Akibatnya, organisasi menjadi tidak harmonis, produktivitas menurun, dan potensi konflik meningkat. Sebaliknya, ketika gotong royong dipadukan dengan jiwa kebhinekaan, maka akan tercipta lingkungan kerja yang inklusif, adil, dan penuh rasa saling memiliki.³⁴² Dalam kondisi ini, perbedaan bukan menjadi hambatan, tetapi menjadi sumber inovasi dan kekuatan yang memperkaya organisasi. Gotong royong yang efektif hanya dapat terwujud apabila didukung oleh sikap menerima keragaman, dan hal ini menjadi tanggung jawab utama seorang pemimpin untuk menanamkan serta mengimplementasikannya dalam praktik kepemimpinan sehari-hari.

341 Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi. Edisi 12*.

342 Michael J. Wesson Jason A. Colquitt, J.A, Jeffery A. Lipine, *Organization Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (New York: The McGraw-Hill Companies., Inc., 2009).

3.3.5. Bernalar Kritis

Stephen P. Robbins mengaitkan berpikir kritis dengan kemampuan seorang manajer dalam menganalisis informasi secara rasional dan objektif untuk pengambilan keputusan yang efektif.³⁴³ Bernalar kritis bagi seorang pimpinan adalah kemampuan untuk mengevaluasi berbagai alternatif solusi, mengidentifikasi masalah secara tepat, serta mempertimbangkan dampak keputusan sebelum bertindak. Pemimpin tidak boleh berpedoman pada perasaan atau trial end error, tetapi ia harus berdasarkan pada data dengan analisis yang akurat, sehingga ia dapat memberikan soslusi dari berbagai masalah dengan yang tidal menimbulkan persoalan baru.³⁴⁴

Peter F. Drucker menekankan bahwa pengambilan keputusan yang efektif memerlukan kemampuan untuk membedakan antara opini dan fakta serta memahami akar permasalahan secara mendalam. Drucker, menjelaskan bahwa bernalar kritis adalah kemampuan pemimpin untuk tidak terburu-buru mengambil keputusan, melainkan melakukan refleksi, menguji asumsi, dan memastikan bahwa keputusan yang diambil benar-benar berdasarkan realitas organisasi, bukan sekadar persepsi.³⁴⁵

Henry Mintzberg melihat peran manajer sebagai pengolah informasi (*information processor*) yang harus mampu menafsirkan, menyaring, dan mengintegrasikan informasi dari berbagai sumber. Menurut Mintzberg Bernalar kritis adalah

343 Robbins, Stephen P., & Judge, *Organizational Behavior*.

344 Stephen P. Robbins, *Organization Behavior Tenth Edition*.

345 Peter F. Drucker, *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management* (New York: HarperBusiness, 2001).

kemampuan pimpinan dalam memahami kompleksitas situasi, melihat hubungan antar variabel, serta mengambil keputusan yang kontekstual. Pemimpin harus mampu berpikir sistemik, tidak parsial, dan mempertimbangkan berbagai sudut pandang.³⁴⁶ Maka kemampuan bernalar kritis adalah kemampuan intelektual dan analitis seorang pimpinan untuk mengolah informasi secara objektif, mengevaluasi berbagai kemungkinan, serta mengambil keputusan yang tepat berdasarkan data, logika, dan pemahaman yang mendalam terhadap situasi organisasi. Sehingga kemampuan ini dipandang sangat penting karena menentukan kualitas keputusan, arah organisasi, serta kemampuan pemimpin dalam menghadapi tantangan dan perubahan yang kompleks.³⁴⁷

Ketidakmampuan seorang pimpinan dalam bernalar kritis merupakan kelemahan yang serius dalam kepemimpinan, karena akan berdampak langsung pada kualitas keputusan, arah organisasi, serta hubungan kerja di dalamnya. Bernalar kritis bukan sekadar kemampuan berpikir, tetapi kemampuan menganalisis, mengevaluasi, dan mengambil keputusan secara rasional dan objektif. Berikut adalah beberapa risiko utama yang akan muncul apabila seorang pimpinan tidak memiliki kemampuan tersebut.³⁴⁸

Pimpinan yang tidak mampu bernalar kritis cenderung mengambil keputusan berdasarkan asumsi, emosi, atau tekanan situasi, bukan berdasarkan data dan analisis. Hal ini dapat menyebabkan kebijakan yang tidak tepat sasaran, bahkan

346 Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (New York: Harper & Row, 1973).

347 Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*.

348 Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011).



merugikan organisasi. Dalam perspektif Peter F. Drucker, keputusan yang baik harus berangkat dari pemahaman masalah yang benar tanpa nalar kritis, pemimpin berisiko salah memahami masalah sejak awal. Tanpa kemampuan berpikir kritis, pimpinan juga mudah menerima informasi tanpa verifikasi. Ia bisa terjebak pada bias pribadi, opini sepihak, atau bahkan informasi yang tidak valid. Akibatnya, keputusan yang diambil menjadi tidak objektif dan berpotensi menimbulkan konflik atau kesalahan strategis.

Masalah organisasi umumnya kompleks dan saling terkait. Pimpinan yang lemah dalam bernalar kritis cenderung melihat masalah secara dangkal dan parsial. Hal ini menyebabkan solusi yang diberikan bersifat sementara, tidak menyentuh akar masalah, dan berulangnya permasalahan yang sama di masa depan. Hal ini bertentangan dengan pandangan Henry Mintzberg yang menekankan pentingnya pemahaman holistik dalam pengelolaan organisasi.³⁴⁹ Anggota organisasi akan kehilangan kepercayaan kepada pimpinan yang sering mengambil keputusan tidak rasional atau inkonsisten. Ketika bawahan melihat bahwa keputusan tidak didasarkan pada pertimbangan yang matang, maka kredibilitas pemimpin akan menurun, yang berdampak pada menurunnya motivasi dan loyalitas kerja.³⁵⁰

Bernalar kritis juga berkaitan dengan kemampuan mengevaluasi ide dan membuka diri terhadap perubahan. Pimpinan yang tidak kritis cenderung menolak gagasan baru, atau sebaliknya menerima semua ide tanpa seleksi yang tepat.

349 Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*.

350 Emmelia Arihta Ginting and Daniel P. Bangun, "PERAN KOMUNIKASI ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DI PERUSAHAAN CABANG PEKAN BARU," *JURNAL DARMA AGUNG* 30 (2022): 371–83.

Dalam kedua kondisi tersebut, organisasi akan sulit berkembang secara optimal. Selain itu, tanpa analisis yang objektif, pimpinan bisa bersikap tidak adil dalam menilai kinerja atau menyelesaikan konflik. Keputusan yang tidak didasarkan pada fakta dapat memicu kecemburuan, ketidakpuasan, dan konflik internal yang merusak keharmonisan organisasi.³⁵¹ Maka, risiko utama dari ketidakmampuan bernalar kritis pada seorang pimpinan adalah menurunnya kualitas kepemimpinan secara menyeluruh, mulai dari pengambilan keputusan, penyelesaian masalah, hingga hubungan sosial dalam organisasi. Oleh karena itu, kemampuan bernalar kritis menjadi kompetensi inti yang harus dimiliki setiap pemimpin agar mampu menjalankan organisasi secara efektif, adil, dan berkelanjutan.³⁵²

3.3.6. Bersikap Mandiri

Sifat mandiri merupakan salah satu karakter penting dalam profil pemimpin yang berlandaskan nilai-nilai Pancasila. Kemandirian dalam konteks kepemimpinan tidak hanya dimaknai sebagai kemampuan untuk berdiri sendiri, tetapi juga mencerminkan kemampuan seorang pemimpin dalam mengambil keputusan secara bijak, bertanggung jawab, serta tidak bergantung secara berlebihan pada pihak lain. Seorang pemimpin yang mandiri memiliki integritas yang kuat, mampu mengelola dirinya sendiri, dan tetap teguh pada prinsip-prinsip kebenaran yang sejalan dengan nilai-nilai Pancasila, terutama sila ke-2 (kemanusiaan yang

351 Imas Kurniawaty, Vini Agustiani Hadian, and Aiman Faiz, "Membangun Nalar Kritis Di Era Digital," *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 4, no. 3 (2022): 3683–90, <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i3.2715>.

352 Hafizah Ghany Hayudinna and Anis Muzkiyah, "Analisis Kemampuan Bernalar Kritis Pada Pembelajaran Ilmu Pendidikan Alam Dan Sosial (IPAS) Dalam Kurikulum Merdeka Di Sekolah Dasar," *Jurnal Basicedu* 8 (2024): 2438–47.

adil dan beradab) dan sila ke-5 (keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia).³⁵³

Dalam praktik kepemimpinan, sifat mandiri memberikan manfaat besar dalam pengambilan keputusan. Pemimpin yang mandiri tidak mudah terpengaruh oleh tekanan eksternal, kepentingan kelompok tertentu, maupun arus opini yang belum tentu benar. Ia mampu melakukan analisis secara objektif dan rasional, serta berani mengambil keputusan yang mungkin tidak populer tetapi benar secara moral dan konstitusional. Hal ini sangat penting dalam menciptakan kepemimpinan yang adil dan berpihak pada kepentingan bersama, bukan kepentingan pribadi atau golongan.³⁵⁴

Selain itu, kemandirian juga mendorong pemimpin untuk memiliki inisiatif dan kreativitas yang tinggi. Pemimpin yang mandiri tidak menunggu perintah atau arahan secara terus-menerus, melainkan proaktif dalam mencari solusi terhadap berbagai permasalahan organisasi. Ia mampu mengembangkan inovasi, memanfaatkan potensi yang ada, serta menggerakkan anggota organisasi untuk bekerja secara efektif dan efisien. Dalam hal ini, kemandirian menjadi landasan bagi tumbuhnya kepemimpinan yang adaptif dan responsif terhadap perubahan zaman.

Sifat mandiri juga berkaitan erat dengan tanggung jawab

353 Dodik Kariadi dan Wasis Suprpto, "MEMBANGUN KEPEMIMPINAN BERBASIS NILAI-NILAI PANCASILA DALAM PERSPEKTIF MASYARAKAT MULTIKULTURAL."

354 Rahmat Iqbal, "Jurnal Kajian Kepustakawanan Dan Informasi Manajemen Kepemimpinan Partisipatif Di Perpustakaan Perguruan Tinggi" 2, no. 1 (2021): 28–36.

moral seorang pemimpin. Pemimpin yang mandiri tidak akan melemparkan kesalahan kepada orang lain ketika menghadapi kegagalan, tetapi justru berani mengakui kekurangan dan melakukan perbaikan. Sikap ini mencerminkan nilai kejujuran dan akuntabilitas yang sangat penting dalam kepemimpinan berprofil Pancasila. Dengan demikian, kepercayaan dari masyarakat atau anggota organisasi dapat terbangun dengan kuat.

Lebih jauh, kemandirian dalam kepemimpinan juga harus tetap diimbangi dengan sikap gotong royong dan musyawarah. Artinya, mandiri bukan berarti individualistis, melainkan mampu berdiri teguh secara pribadi sambil tetap menghargai pendapat orang lain dan bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama. Inilah esensi kepemimpinan Pancasila, yaitu keseimbangan antara kekuatan pribadi dan kepentingan kolektif. Sifat mandiri merupakan fondasi penting bagi seorang pemimpin dalam mewujudkan kepemimpinan yang berkarakter Pancasila.³⁵⁵ Kemandirian menjadikan pemimpin lebih tegas, bertanggung jawab, inovatif, serta berintegritas tinggi, sehingga mampu membawa organisasi menuju kemajuan yang berkeadilan dan berkelanjutan.

Apabila seorang pemimpin tidak memiliki karakter kemandirian, maka kepemimpinannya akan menghadapi berbagai risiko yang dapat menghambat kinerja organisasi maupun merusak kepercayaan anggota. Kemandirian adalah fondasi dalam bersikap tegas, bertanggung jawab, dan berintegritas. Tanpa hal tersebut, seorang pemimpin cenderung rapuh dalam menjalankan

355 Dina Mutia et al., “Kepemimpinan Dan Penerapan Pancasila Sebagai Ideologi Negara Dalam Membangun Masyarakat Yang Adil Dan Berkeadilan,” *Advances In Social Humanities Research* 1, no. 4 (2023): 478–84, <https://doi.org/10.46799/adv.v1i4.52>.

perannya. Resiko pertama, Adalah ketergantungan berlebihan pada orang lain. Pemimpin yang tidak mandiri akan selalu menunggu arahan, persetujuan, atau bahkan bergantung pada orang-orang di sekitarnya dalam mengambil keputusan. Hal ini menyebabkan proses kepemimpinan menjadi lambat dan tidak efektif. Dalam situasi yang membutuhkan keputusan cepat, kondisi ini bisa berakibat fatal bagi organisasi.³⁵⁶

Resiko selanjutnya bagi pimpinan yang tidak berjiwa mandiri Adalah mudah dipengaruhi dan kehilangan objektivitas. Tanpa kemandirian, pemimpin cenderung mudah terpengaruh oleh tekanan dari kelompok tertentu, kepentingan pribadi orang lain, atau opini yang belum tentu benar.³⁵⁷ Akibatnya, keputusan yang diambil tidak lagi berdasarkan pertimbangan rasional dan nilai kebenaran, melainkan karena tekanan atau kepentingan sesaat. Ini berpotensi menimbulkan ketidakadilan dalam organisasi.

Pimpinan yang tidak mandiri akan mengalami rendahnya kepercayaan dari bawahan dan masyarakat. Pemimpin yang tidak mampu berdiri pada prinsipnya sendiri akan dipandang lemah dan tidak tegas. Bawahan akan ragu terhadap arah kebijakan yang diambil, bahkan bisa kehilangan rasa hormat. Dalam jangka panjang, hal ini akan menurunkan loyalitas dan semangat kerja anggota organisasi.³⁵⁸

356 Linda Aryani et al., “Kompetensi Tidak Sempurna Tanpa Integritas Pada Pemimpin,” *Jurnal Psikologi UIN Sultan Syarif Kasim Riau* 9, no. Juni (2013): 31–39.

357 Puspita Puji Rahayu and Menik Tetha Agustina, “Kepemimpinan Dilihat Dari Perspektif Psikologi: Literature Review,” *JiIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 5, no. 9 (2022): 3676–85, <https://doi.org/10.54371/jiip.v5i9.902>.

358 Lina Marlani and R. Didi Djadjuli, “Menakar Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara Di Era Globalisasi,” *Kebijakan : Jurnal Ilmu Administrasi* 10, no. 2 (2019): 74–80, <https://doi.org/10.23969/kebijakan.v10i2.1654>.

Pimpinan yang tidak mandiri biasanya kurangnya inisiatif dan inovasi. Pemimpin yang tidak mandiri cenderung pasif dan menunggu perintah. Ia tidak memiliki dorongan kuat untuk mencari solusi atau menciptakan pembaruan. Akibatnya, organisasi menjadi stagnan, tidak berkembang, dan sulit beradaptasi dengan perubahan zaman. Bahkan pimpinan yang tidak mandiri biasanya tidak bertanggung jawab secara penuh, sering kali menghindari tanggung jawab ketika terjadi kegagalan.³⁵⁹ Ia bisa saja menyalahkan orang lain atau keadaan. Sikap ini sangat berbahaya karena menghambat proses evaluasi dan perbaikan dalam organisasi, serta mencerminkan rendahnya integritas moral.

Pimpinan yang tidak mandiri juga berpotensi terciptanya konflik internal yang tinggi. Karena keputusan sering tidak konsisten dan mudah berubah-ubah akibat pengaruh eksternal, maka anggota organisasi bisa mengalami kebingungan. Hal ini dapat memicu konflik, ketidakpuasan, dan bahkan perpecahan di dalam organisasi. Karakter kemandirian dalam diri pemimpin akan membawa dampak serius, baik dari segi efektivitas kepemimpinan, stabilitas organisasi, maupun kepercayaan publik.³⁶⁰ Oleh karena itu, kemandirian harus menjadi salah satu nilai utama yang dimiliki kepada setiap bawahan di Indonesia, terutama dalam kerangka kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai Pancasila.

3.3.7. Kreatif

Kreativitas dalam kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pimpinan untuk **menghasilkan gagasan, pendekatan,**

359 Jaudi, "Kepemimpinan Inovatif Dalam Pengembangan Organisasi Dan Team," *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 1 (2020): 221–35.

360 Izzati Ardana Marshandha Della Ardhani, Irma Utaminingsih and Riska Andi Fitriano, "IMPLEMENTASI NILAI-NILAI PANCASILA DALAM KEHIDUPAN SEHARI-HARI," *Jurnal Gema Keadilan* 9, no. November (2022): 2.

dan solusi baru yang bermanfaat dalam mengelola organisasi serta menghadapi berbagai tantangan yang dinamis. Seorang pemimpin yang kreatif tidak hanya berpikir “berbeda”, tetapi juga mampu mengubah ide-ide tersebut menjadi tindakan nyata yang memberi nilai tambah bagi organisasi. Secara konseptual, kreativitas bagi pimpinan dapat dipahami sebagai perpaduan antara imajinasi, inovasi, dan keberanian mengambil inisiatif. Pemimpin kreatif mampu melihat peluang di tengah keterbatasan, menemukan cara baru dalam menyelesaikan masalah, serta tidak terjebak pada pola pikir yang kaku. Ia mampu mengembangkan strategi yang adaptif sesuai dengan perubahan lingkungan, baik dalam aspek teknologi, sosial, maupun budaya organisasi.³⁶¹

Dalam praktik kepemimpinan, kreativitas tercermin dari kemampuan pemimpin untuk menciptakan inovasi dalam sistem kerja, metode pelayanan, maupun pengambilan keputusan. Misalnya, seorang pimpinan yang kreatif dapat merancang cara kerja yang lebih efisien, membangun budaya kerja yang menyenangkan, atau menciptakan program-program baru yang meningkatkan kinerja dan motivasi anggota. Kreativitas juga terlihat dari kemampuannya mengintegrasikan berbagai ide dari anggota tim menjadi solusi yang lebih komprehensif.

Lebih jauh, kreativitas tidak hanya bersifat individual, tetapi juga mendorong tumbuhnya kreativitas kolektif dalam organisasi. Pemimpin kreatif mampu menciptakan lingkungan yang terbuka terhadap ide, menghargai perbedaan pendapat, serta

361 Yesi Vinawuli Tabais, “Strategi Kepemimpinan Pendidikan Menghadapi Abad 21,” *Jurnal Manajemen Pendidikan Al Hadi* 5, no. 1 (2025): 114, <https://doi.org/10.31602/jmpd.v5i1.18171>.

memberi ruang bagi anggota untuk berinovasi. Dengan demikian, organisasi tidak hanya bergantung pada satu sumber ide, tetapi berkembang sebagai sistem yang dinamis dan kolaboratif. Dalam perspektif kepemimpinan berlandaskan nilai-nilai Pancasila, kreativitas harus tetap disertai dengan nilai etika, tanggung jawab, dan kebermanfaatan sosial. Artinya, ide-ide baru yang dihasilkan tidak boleh bertentangan dengan nilai kemanusiaan, keadilan, dan kepentingan bersama. Kreativitas bukan sekadar mencari hal baru, tetapi juga memastikan bahwa kebaruan tersebut membawa kebaikan bagi organisasi dan masyarakat luas. Kreatif bagi seorang pimpinan adalah kemampuan untuk berpikir dan bertindak inovatif, adaptif, serta solutif dalam mengelola organisasi, sekaligus mampu menginspirasi dan menggerakkan seluruh anggota untuk bersama-sama menciptakan perubahan yang positif dan berkelanjutan.³⁶²

Menurut Teresa M. Amabile, kreativitas adalah kemampuan untuk menghasilkan ide-ide yang baru (*novel*) dan bermanfaat (*useful*). Dalam konteks kepemimpinan, definisi ini menekankan bahwa seorang pimpinan tidak cukup hanya menciptakan gagasan yang unik, tetapi juga harus memastikan bahwa gagasan tersebut dapat diterapkan dan memberikan dampak nyata bagi organisasi. Pemimpin kreatif menurut Amabile juga harus mampu membangun lingkungan kerja yang mendukung munculnya kreativitas, seperti memberikan kebebasan berpikir, penghargaan terhadap ide, dan motivasi intrinsik bagi anggota tim.

362 Dodi Kariyadi and Wasis Suprpto, "Membangun Kepemimpinan Berbasis Nilai-Nilai Pancasila Dalam Perspektif Masyarakat Multikultural," *Citizenship Jurnal Pancasila Dan Kevarganegaraan* 5, no. 2 (2017): 86, <https://doi.org/10.25273/citizenship.v5i2.1560>.

Menurut Peter F. Drucker, kreativitas dalam organisasi sangat berkaitan dengan inovasi, yaitu kemampuan untuk mengubah ide menjadi peluang yang bernilai. Dalam pandangan ini, pemimpin kreatif adalah mereka yang mampu melihat perubahan sebagai peluang, bukan ancaman. Ia tidak hanya menghasilkan ide, tetapi juga mengelolanya menjadi strategi yang produktif dan berdaya guna. Dengan demikian, kreativitas bagi pemimpin bukan sekadar proses berpikir, melainkan tindakan nyata yang berdampak pada kemajuan organisasi.³⁶³

Ketiga, menurut Mihaly Csikszentmihalyi, kreativitas merupakan hasil interaksi antara individu, domain pengetahuan, dan lingkungan sosial. Artinya, kreativitas seorang pemimpin tidak berdiri sendiri, tetapi dipengaruhi oleh sistem yang ada di sekitarnya.³⁶⁴ Seorang pimpinan yang kreatif harus mampu mengelola ekosistem organisasi agar ide-ide baru dapat muncul, diterima, dan dikembangkan. Ia berperan sebagai fasilitator yang menghubungkan potensi individu dengan kebutuhan organisasi. Kreativitas dalam kepemimpinan adalah kemampuan untuk menghasilkan ide yang baru dan bermanfaat, mengubahnya menjadi inovasi yang bernilai, serta menciptakan lingkungan yang mendukung berkembangnya gagasan tersebut secara kolektif. Dengan demikian, pemimpin kreatif tidak hanya menjadi sumber ide, tetapi juga penggerak perubahan yang sistematis dan berkelanjutan dalam organisasi.

Ketika seorang pemimpin tidak memiliki nilai kreatif dalam

363 Peter F. Drucker: and Peter F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles* (New York: Harper & Row, 1985).

364 Mihaly Csikszentmihalyi, *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention* (New York: HarperCollins Publishers, 1996).

memimpin, maka organisasi yang dipimpinnya berpotensi menghadapi berbagai risiko serius, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Karena kreativitas tidak hanya menghasilkan ide baru, tetapi juga menjadi kunci dalam beradaptasi, memecahkan masalah, dan menciptakan kemajuan. Risikonya adalah organisasi menjadi stagnan dan sulit berkembang. Pemimpin yang tidak kreatif cenderung mempertahankan cara-cara lama tanpa adanya pembaruan. Akibatnya, organisasi tidak mampu mengikuti perubahan zaman, baik dalam aspek teknologi, manajemen, maupun kebutuhan masyarakat. Dalam kondisi ini, organisasi akan tertinggal dibandingkan dengan organisasi lain yang lebih inovatif.³⁶⁵

Resiko pimpinan yang tidak kreatif juga akan lemahnya kemampuan pimpinan dalam memecahkan masalah. Tantangan dalam organisasi seringkali membutuhkan pendekatan yang berbeda dan solusi yang tidak biasa. Pemimpin yang tidak kreatif akan cenderung menggunakan cara-cara konvensional yang belum tentu efektif. Hal ini menyebabkan masalah berlarut-larut dan bahkan bisa semakin kompleks. Resiko selanjutnya adalah menurunnya motivasi dan semangat kerja anggota. Lingkungan kerja yang monoton, tanpa ide-ide baru, akan membuat anggota merasa jenuh dan kurang tertantang. Pemimpin yang tidak kreatif juga cenderung kurang mampu menginspirasi, sehingga anggota organisasi kehilangan semangat untuk berkontribusi secara maksimal.

365 Asep Saepulloh and Ela Susila, "ANALISIS ENTERPRENEUR LEADERSHIP DAN DIGITAL INOVASI TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA ORGANISASI DALAM MENGHADAPI INDUSTRI 4.0," *REVITALISASI: Jurnal Ilmu Manajemen* 10 (2021): 39–56.

Resiko berikutnya Adalah tidak mampu bersaing di tengah perubahan dan kompetisi. Dalam era globalisasi dan perkembangan yang cepat, organisasi dituntut untuk terus berinovasi. Tanpa kreativitas dari pemimpin, organisasi akan kalah bersaing, baik dalam kualitas layanan, produktivitas, maupun daya tarik bagi masyarakat atau stakeholder. Kemudian pimpinan merasakan seperti terhambatnya inovasi dan pembaruan sistem organisasi.³⁶⁶ Pemimpin yang tidak kreatif cenderung enggan mengambil risiko untuk mencoba hal baru. Padahal, inovasi sangat diperlukan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja. Akibatnya, organisasi akan terjebak dalam rutinitas yang kurang produktif.

Resiko pimpinan yang tidak kreatif Adalah bisa saja hilangnya peluang dan potensi yang sebenarnya bisa dikembangkan. Banyak peluang muncul dari kemampuan melihat sesuatu dari sudut pandang yang berbeda. Tanpa kreativitas, pemimpin tidak mampu menangkap peluang tersebut, sehingga organisasi kehilangan kesempatan untuk berkembang lebih maju. Bahkan pimpinan akan berefek kepada citra kepemimpinan menjadi lemah dan kurang visioner.³⁶⁷ Pemimpin yang tidak kreatif sering dianggap tidak memiliki visi yang jelas dan kurang mampu membawa perubahan. Hal ini dapat menurunkan kepercayaan anggota maupun pihak luar terhadap kepemimpinan yang dijalankan. Dengan demikian, ketiadaan nilai kreatif dalam kepemimpinan dapat menghambat kemajuan organisasi secara menyeluruh. Oleh karena itu, seorang pemimpin perlu terus mengembangkan kreativitasnya agar mampu

366 Yulia, Ismail, and Astuti, "Analisis Inovasi Dan Perubahan Dalam Organisasi Pendidikan."

367 Benedicta Prihatin Dwi Riyanti., *Kreativitas Dan Inovasi Di Tempat Kerja* (Jakarta: Unika Atma Jaya, 2019).

menghadirkan inovasi, memecahkan masalah secara efektif, serta membawa organisasi menuju arah yang lebih maju, adaptif, dan berdaya saing tinggi.³⁶⁸

368 Robbins, Stephen P., & Judge, *Organizational Behavior*.



Bab 4.

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA DALAM MEMIMPIN

Kinerja suatu organisasi atau lembaga pada hakikatnya merupakan hasil dari interaksi berbagai faktor yang saling mempengaruhi secara kompleks dan dinamis. Dalam perspektif ilmu manajemen, tidak ada satu faktor tunggal yang secara dominan menentukan keberhasilan organisasi, melainkan kombinasi dari berbagai unsur, baik yang bersifat struktural maupun perilaku³⁶⁹. Diantara faktor-faktor tersebut, kepemimpinan menjadi elemen sentral yang mampu mengarahkan, mempengaruhi, dan menggerakkan seluruh potensi organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan³⁷⁰.

369 Hilyanti, Mera Murliana, and Lola Malihah, "Peran Kepemimpinan Dalam Organisasi," *Surplus: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* 1, no. 1 (2022): 44–55, <https://doi.org/10.71456/sur.v1i1.130>.

370 Hasan Nongkeng et al., "Pengaruh Pemberdayaan, Komitmen Organisasional

Kepemimpinan yang efektif berperan sebagai penggerak utama dalam meningkatkan kinerja organisasi. Seorang pemimpin tidak hanya bertugas memberikan instruksi, tetapi juga menjadi teladan dalam sikap, nilai, dan etika kerja. Kepemimpinan yang visioner, komunikatif, dan partisipatif mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif serta membangun kepercayaan bawahan. Sebaliknya, kepemimpinan yang lemah atau otoriter cenderung menimbulkan resistensi, rendahnya semangat kerja, serta menurunnya produktivitas organisasi secara keseluruhan³⁷¹.

Kepemimpinan yang efektif memang menjadi penggerak utama dalam meningkatkan kinerja organisasi, karena pada hakikatnya pemimpin berfungsi sebagai penentu arah, pengelola sumber daya, sekaligus penginspirasi perilaku kerja anggota organisasi³⁷². Dalam perspektif ilmu manajemen, kepemimpinan bukan hanya tentang kekuasaan formal, tetapi tentang kemampuan memengaruhi, mengarahkan, dan menyelaraskan seluruh potensi organisasi agar bergerak menuju tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja organisasi, kepemimpinan yang efektif berperan dalam menentukan visi dan arah strategis. Seorang pemimpin yang visioner mampu merumuskan tujuan jangka panjang yang jelas, realistis, dan inspiratif. Visi ini kemudian diterjemahkan ke dalam program kerja, target kinerja, serta indikator keberhasilan yang terukur. Dengan adanya arah yang jelas, seluruh anggota organisasi memiliki pedoman yang sama dalam bekerja, sehingga mengurangi

Terhadap Kinerja Dan Kepuasan Kerja Dosen (Persepsi Dosen Dipekerjakan PTS Kopertis Wilayah IX Sulawesi Di Makassar),” *Aplikasi Manajemen* 10, no. September (2011): 574–85.

371 Kevin Marselino, “Kepemimpinan Efektif Di Era Modern,” *Jurnal Dinamika Sosial Dan Sains* 2 (2025): 681–86, <https://jurnalsentral.com/index.php/jdss>.

372 Yulianti et al., “Spiritual Leadership Dalam Organisasi : Faktor Pengaruh Dan Arah Kajian Masa Depan.”

kebingungan dan meningkatkan fokus terhadap pencapaian tujuan³⁷³.

Selanjutnya, kepemimpinan yang efektif juga berperan dalam membangun budaya organisasi yang produktif. Pemimpin tidak hanya mengatur pekerjaan, tetapi juga membentuk nilai, norma, dan kebiasaan kerja³⁷⁴. Melalui keteladanan, seorang pemimpin menanamkan disiplin, tanggung jawab, integritas, serta etos kerja yang tinggi. Budaya kerja yang positif ini akan mendorong anggota organisasi untuk bekerja lebih optimal, karena mereka merasa berada dalam lingkungan yang mendukung dan menghargai kontribusi mereka.

Selain itu, aspek komunikasi dan partisipasi menjadi kunci penting dalam kepemimpinan³⁷⁵. Pemimpin yang komunikatif mampu menyampaikan arahan dengan jelas, mendengarkan aspirasi bawahan, serta membangun hubungan kerja yang harmonis. Sementara itu, gaya kepemimpinan partisipatif memberikan ruang bagi anggota untuk terlibat dalam pengambilan keputusan. Hal ini tidak hanya meningkatkan kualitas keputusan, tetapi juga menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja³⁷⁶.

Kepemimpinan yang efektif juga berkaitan erat dengan motivasi dan pemberdayaan sumber daya manusia. Pemimpin yang baik mampu memahami kebutuhan, potensi, dan karakteristik

373 Enong Rostiawati, "Efektifitas Manajemen Kepemimpinan Dalam Menciptakan Good Governance" 04, no. 01 (2020): 59–69.

374 Mansyur, "Personal Prophetic Leadership."

375 B Situmorang, "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Komunikasi Interpersonal, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Lembaga Kepala Sekolah (Studi Kasus Pada SMK Di Kota Medan)" (UNIMED, 2012).

376 Yulianti et al., "Spiritual Leadership Dalam Organisasi : Faktor Pengaruh Dan Arah Kajian Masa Depan."

setiap anggota. Ia memberikan dorongan, penghargaan, serta kesempatan pengembangan diri yang sesuai³⁷⁷. Dengan demikian, anggota organisasi tidak hanya bekerja karena kewajiban, tetapi juga karena adanya dorongan internal untuk berprestasi. Pemberdayaan ini akan meningkatkan kompetensi dan produktivitas secara berkelanjutan.

Sebaliknya, kepemimpinan yang lemah atau otoriter seringkali mengabaikan aspek-aspek tersebut. Pemimpin yang hanya mengandalkan kekuasaan cenderung menekan bawahan, kurang terbuka terhadap masukan, serta tidak mampu membangun hubungan yang sehat. Akibatnya, muncul resistensi, komunikasi yang tidak efektif, serta rendahnya motivasi kerja. Dalam jangka panjang, kondisi ini akan menurunkan kinerja organisasi, bahkan dapat menyebabkan konflik internal dan tingginya tingkat pergantian anggota (*turnover*)³⁷⁸.

Lebih jauh lagi, dalam konteks organisasi modern yang dinamis, kepemimpinan juga dituntut untuk adaptif dan inovatif. Perubahan lingkungan yang cepat menuntut pemimpin untuk mampu mengambil keputusan secara tepat, mengelola perubahan, serta mendorong inovasi. Pemimpin yang efektif tidak hanya mempertahankan stabilitas, tetapi juga mampu membawa organisasi berkembang dan bersaing secara berkelanjutan. Kepemimpinan yang efektif memiliki peran strategis dalam peningkatan kinerja organisasi melalui penetapan visi yang jelas, pembentukan budaya kerja yang positif, komunikasi yang efektif, pemberdayaan sumber daya manusia, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Kepemimpinan bukan hanya faktor pendukung, melainkan inti dari keberhasilan atau kegagalan

377 Badeni, *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi* (Bandung: Alfabeta, 2014).

378 Yusaini, “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Dosen PTKIN Aceh” (Universitas Negeri Medan, 2018).

suatu organisasi.

Komitmen organisasi juga menjadi faktor penting yang mempengaruhi kinerja. Komitmen mencerminkan sejauh mana individu merasa terikat secara emosional dan memiliki loyalitas terhadap organisasi³⁷⁹. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menunjukkan kesungguhan dalam bekerja, bertanggung jawab terhadap tugas, serta memiliki keinginan untuk berkontribusi lebih bagi kemajuan organisasi. Komitmen ini tidak muncul secara instan, tetapi dibangun melalui keadilan organisasi, kejelasan tujuan, serta hubungan kerja yang harmonis antara pimpinan dan bawahan³⁸⁰.

Budaya organisasi turut memainkan peran yang sangat signifikan dalam membentuk perilaku dan pola kerja anggota organisasi. Budaya yang kuat dan positif, seperti budaya disiplin, kerja sama, inovasi, dan integritas, akan mendorong terciptanya kinerja yang tinggi. Budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman tidak tertulis yang mengarahkan bagaimana anggota bertindak dan berinteraksi. Jika budaya organisasi tidak sehat, misalnya penuh konflik atau minim nilai-nilai etika, maka hal tersebut dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Motivasi kerja juga tidak kalah penting dalam menentukan kinerja organisasi. Motivasi merupakan dorongan internal maupun eksternal yang mempengaruhi seseorang untuk bekerja secara optimal. Individu yang termotivasi akan memiliki energi, semangat, dan ketekunan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Pemberian penghargaan, pengakuan, peluang pengembangan

379 Restin Meilina, "Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Pada Karyawan BRI Kediri," *Eksis* XI, no. 1 (2016): 61–72, <http://ejournal.stiedewantara.ac.id/index.php/001/article/view/32>.

380 Merry Riana, "Kata Bijak Dengan Kata: Komitmen" (Jagokata.com, 2020), <https://jagokata.com/arti-kata/komitmen.html>.

karier, serta lingkungan kerja yang mendukung merupakan beberapa cara yang dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Tanpa motivasi yang memadai, potensi sumber daya manusia tidak akan berkembang secara maksimal.

Kepuasan kerja menjadi faktor yang erat kaitannya dengan kinerja individu dan organisasi. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan senang atau tidak senang seseorang terhadap pekerjaannya. Karyawan yang merasa puas cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, tingkat absensi yang rendah, serta loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menimbulkan berbagai dampak negatif, seperti menurunnya produktivitas, meningkatnya turnover, hingga munculnya konflik internal.

Di samping faktor-faktor tersebut, masih terdapat berbagai faktor lain yang turut mempengaruhi kinerja organisasi, seperti sistem manajemen, struktur organisasi, teknologi, komunikasi, serta lingkungan eksternal. Kemajuan teknologi, misalnya, dapat meningkatkan efisiensi kerja jika dimanfaatkan dengan baik, namun juga dapat menjadi tantangan jika organisasi tidak mampu beradaptasi. Demikian pula dengan sistem komunikasi yang efektif akan memperlancar koordinasi dan pengambilan keputusan, sementara komunikasi yang buruk justru dapat menghambat kinerja. Kinerja suatu organisasi atau lembaga adalah hasil dari sinergi berbagai faktor yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Kepemimpinan, komitmen, budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja, serta faktor-faktor lainnya harus dikelola secara terpadu dan berkelanjutan. Organisasi yang mampu mengelola seluruh faktor tersebut secara harmonis akan memiliki peluang lebih besar untuk mencapai keunggulan dan keberhasilan dalam jangka panjang.

4.1. Kepemimpinan Mempengaruhi Komitmen Organisasi.

Kepemimpinan dalam perspektif manajemen pendidikan merupakan kemampuan seseorang untuk memengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan seluruh komponen pendidikan guna mencapai tujuan pembelajaran secara efektif dan efisien. Menurut E. Mulyasa, kepemimpinan pendidikan adalah proses memengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam usaha mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Mulyasa menekankan bahwa seorang pemimpin pendidikan, seperti kepala sekolah, harus mampu menjadi motor penggerak perubahan serta menciptakan iklim belajar yang kondusif bagi guru dan peserta didik³⁸¹. Selanjutnya, Tony Bush mendefinisikan kepemimpinan pendidikan sebagai tindakan memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi pendidikan melalui proses yang terencana dan terstruktur. Bush menekankan pentingnya aspek manajerial dan kepemimpinan yang saling melengkapi, di mana pemimpin tidak hanya berperan sebagai administrator, tetapi juga sebagai pengarah visi dan budaya organisasi sekolah³⁸².

Menurut Kenneth Leithwood, kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan untuk meningkatkan hasil belajar siswa melalui pengaruh terhadap kondisi sekolah, termasuk motivasi guru, budaya organisasi, dan kualitas pembelajaran. Leithwood menyoroti bahwa kepemimpinan yang efektif memiliki dampak tidak langsung tetapi sangat signifikan terhadap prestasi peserta didik, terutama melalui penguatan kapasitas guru dan pengembangan lingkungan belajar yang positif.³⁸³ Dari pendapat

381 E. Mulyasa, *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, ed. Bumi Aksara (Jakarta, 2003).

382 T Bush, *Leadership and Management Development in Education* (London: Sage Publications, 2008).

383 D. Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, *Successful School Leadership* (Nottingham: NCSL, 2006).

ini, dapat diartikan bahwa kepemimpinan dalam manajemen pendidikan tidak hanya berorientasi pada kekuasaan atau jabatan, tetapi lebih pada kemampuan memengaruhi, menginspirasi, dan mengelola sumber daya pendidikan secara optimal. Seorang pemimpin pendidikan dituntut memiliki visi yang jelas, kemampuan komunikasi yang baik, serta komitmen terhadap peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Stoner memaknai bahwa kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas kelompok³⁸⁴. Sejalan dengan hal ini, Hurber juga menegaskan bahwa pada intinya kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Pandangan para ahli menegaskan bahwa kepemimpinan pada intinya merupakan upaya mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk bekerjasama dalam rangka mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan sebelumnya³⁸⁵.

Dalam kaitan menumbuhkan komitmen organisasi para, faktor kepemimpinan yang memegang peran strategis untuk mempengaruhi dan memperkuat komitmen pada suatu organisasi. Pandangan ini sejalan dengan apa yang disampaikan Yulk yang menyebutkan bahwa seorang pemimpin yang efektif mampu untuk mempengaruhi para pengikutnya agar memiliki rasa optimis yang besar, rasa percaya diri, serta memiliki komitmen yang tinggi kepada pencapaian tujuan dan tidak lupa kearah keberhasilan pencapaian visi dan misi dari suatu Lembaga Pendidikan atau organisasi.³⁸⁶

384 James A.E. Stoner and Edward Freeman, *Management* (New York: Prentice Hall, 1996).

385 Diane Hurber, *Leadership and Nursing Care Management* (Philadelphia: WB Saunders Company, 1996).

386 Garry A. Yulk, *Leadership in Organization 2nd Edition*. (New York: : Mc. Graw Hill,

Disamping itu, semua tingkat kepemimpinan memiliki kepentingan dan berpengaruh terhadap kinerja. Kesenangan dalam bekerja merupakan perasaan yang harus dimiliki dalam bekerja. Perasaan ini akan memperkuat komitmen terhadap lembaga tempat ia bekerja. Oleh karena itu, pimpinan perlu membangun komitmen yang kuat dan konsisten dalam lingkungan kerja. Kepemimpinan berkomitmen memberikan pengaruh dalam menciptakan semangat kerja yang tinggi³⁸⁷. Pimpinan yang memiliki komitmen akan ditularkan kepada organisasinya. Sehingga akan menumbuhkan kreativitas kerja, semangat tinggi, tidak mengeluh dengan kesulitan dan tantangan kerja, bahkan tetap mempertahankan dirinya berada dan bekerja pada organisasi yang disenanginya. Kepemimpinan di Lembaga atau organisasi dapat melahirkan rasa senang dan nyaman pada setiap pekerjaan yang diselesaikan. Perasaan yang menyenangkan dan nyaman dalam bekerja akan membuat komitmen terhadap lembaga organisasi semakin tinggi³⁸⁸. Oleh karena itu, banyak pakar sependapat bahwa semakin memperkuat bahwa bahwa kepemimpinan dapat memberikan pengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasi.

4.2. Kepemimpinan Mempengaruhi Kinerja

Pemimpin adalah orang yang mampu mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan suatu pekerjaan sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan

1994).

387 Marwan, “Pengaruh Budaya Lembaga, Perilaku Kepemimpinan, Motivasi Berprestasi, Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Provinsi Aceh.”

388 Lili Supriyadi, “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening,” *Al-Risalah* 8, no. 2 (2019): 73–96, <https://doi.org/10.34005/alrisalah.v8i2.373>.

manajerial yang cukup untuk memimpin. Pemimpin harus mampu mempengaruhi orang disekelilingnya untuk bekerja dengan baik, memiliki semangat kerja tinggi, motivasi dan komitmen yang tinggi. Tidak semua pemimpin dapat menciptakan suasana tersebut. Bahkan setelah semua kondisi mampu dikondisikan dalam kepemimpinannya, ia juga harus mampu mengevaluasi fluktuasi suasana tersebut dalam bekerja.

Pada sebuah Lembaga Pendidikan atau organisasi, pemimpin yang baik dapat dirasakan oleh segenap civitas akademika di dalam kampus. Semangat dan motivasi kerja, komitmen dan kepuasan kerja yang bermuara kepada kinerja dapat saja dipacu oleh kepemimpinan yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin. Artinya kepemimpinan seseorang dapat saja mempengaruhi kinerja orang-orang yang bekerja di sekelilingnya, Robbins melalui *The Path Goal Model* mengemukakan bahwa kinerja maupun kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua situasi yaitu faktor lingkungan yang di luar kontrol bawahan yang meliputi struktur tugas, sistem otoritas formal dan kelompok kerja sementara itu faktor yang dikontrol adalah karakteristik personal yang meliputi lokus kontrol, pengalaman dan kemampuan, dan dari kedua faktor ini perilaku yang ditunjukkan oleh pimpinan adalah memberikan dorongan dengan memberikan bimbingan, latihan, dukungan dan imbalan.³⁸⁹

Kinerja akan mampu ditingkatkan apabila pemimpin yang sedang menjalankan kepemimpinannya disenangi dalam berbagai aspek. Oleh karena itu, dapat diyakini bahwa kepemimpinan itu dapat saja mempengaruhi kinerja di organisasi . Apabila setiap dapat menerima semua sistem manajerial seorang pimpinan, maka pekerjaan dapat dikerjakan dengan senang hati. Demikian

389 S.P. 2003. Robbins, *Organizational Behaviour* (New Jersey New York: Prentice Hall Pearson Education Inc., 2003).

sebaliknya, jika pemimpin dengan sistem manajerial yang tidak baik, maka sebagian akan menolak dengan berbagai sikap dan perilaku yang tidak menyenangkan. Nowack mengkaji pengaruh efektifitas praktek kepemimpinan terhadap kesehatan psikologis pegawai (*psychologically healthy workplace*) meliputi kepuasan kerja, stress, dan retensi, selain itu, pegawai yang menilai atasannya memiliki praktek kepemimpinan buruk menyebabkan pegawai memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk keluar dari Lembaga Pendidikan atau organisasi, kepuasan kerja rendah, stress, dan komitmen Lembaga Pendidikan atau organisasi onal.³⁹⁰

Pimpinan menjadi panutan semua orang. di organisasi, pimpinan menjadi sosok yang dipanuti oleh semua orang yang bekerja untuk organisasi termotivasi untuk bekerja sangat bergantung kepemimpinan yang dibangun oleh pemimpin. Pada dasarnya, pemimpin yang bujak adalah pemimpin yang tidak menyuruh seluruh nya untuk bekerja, tetapi ia bekerja dengan sebaik-baiknya, sehingga bekerja karena melihat pemimpinnya yang bekerja keras. Ini menunjukkan contoh teladan kepemimpinan dalam bekerja yang mampu mempengaruhi dan orang-orang di sekelilingnya. Oleh itu, kinerja turut dipengaruhi secara langsung oleh faktor kepemimpinan.

F.X. Soewarto Citro Taruno tentang kinerja, mengungkapkan bahwa adalah: 1) kontribusi terbesar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja adalah (a) motivasi kerja sebagai mediator, (b) kepuasan kerja sebagai mediator; (c) kombinasi dari kepuasan kerja dan motivasi kerja sebagai variabel mediator; 2) untuk menciptakan kinerja lebih baik, pimpinan hendaknya: (a) lebih kreatif dan inisiatif membantu pemecahan masalah, mengatasi masalah dan memperhatikan perubahan-perubahan

390 Sulisty, "Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Dan Komunikasi Lembaga Pendidikan Atau Organisasi Onal Terhadap Kinerja Karyawan."

lingkungan; (b) menciptakan suasana nyaman sehingga lebih mencintai pada pekerjaan, membangun lingkungan yang kondusif, (c) meningkatkan motivasi melalui kebersamaan kerja, memperhatikan promosi karir, dan memberikan penghargaan terhadap yang memiliki kinerja baik.³⁹¹

Pada suatu organisasi, pemimpin yang baik dapat dirasakan oleh segenap civitas akademika di dalam kampus. Semangat dan motivasi kerja, komitmen dan kepuasan kerja yang bermuara kepada kinerja dapat saja dipacu oleh kepemimpinan yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin. Artinya kepemimpinan seseorang dapat saja mempengaruhi kinerja orang-orang yang bekerja di sekelilingnya, senada dengan hal ini Robbins melalui *The Path Goal Model* mengemukakan bahwa kinerja maupun kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua situasi yaitu faktor lingkungan yang di luar kontrol bawahan yang meliputi struktur tugas, sistem otoritas formal dan kelompok kerja sementara itu faktor yang dikontrol adalah karakteristik personal yang meliputi lokus kontrol, pengalaman dan kemampuan, dan dari kedua faktor ini perilaku yang ditunjukkan oleh pimpinan adalah memberikan dorongan dengan memberikan bimbingan, latihan, dukungan dan imbalan.³⁹²

Kinerja akan mampu ditingkatkan apabila pemimpin yang sedang menjalankan kepemimpinannya disenangi dalam berbagai aspek. Oleh karena itu, dapat diyakini bahwa kepemimpinan itu dapat saja mempengaruhi kinerja di Lembaga Pendidikan atau organisasi. Apabila setiap dapat menerima semua sistem manajerial seorang kepemimpinan, maka pekerjaan dapat dikerjakan dengan senang hati. Demikian sebaliknya, jika pemimpin dengan sistem

391 F.X. Taruno, S.C, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dosen Dengan Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Sebagai Mediator (Studi Pada Perguruan Tinggi Swasta Di Jayapura)."

392 Robbins, *Organizational Behaviour*.

manajerial yang tidak baik, maka sebagian akan menolak dengan berbagai sikap dan perilaku yang tidak menyenangkan. Nowack mengkaji pengaruh efektifitas praktek kepemimpinan terhadap kesehatan psikologis pegawai (*psychologically healthy workplace*) meliputi kepuasan kerja, stress, dan retensi, selain itu, pegawai yang menilai atasannya memiliki praktek kepemimpinan buruk menyebabkan pegawai memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk keluar dari Lembaga Pendidikan atau organisasi, kepuasan kerja rendah, stress, dan komitmen Lembaga Pendidikan atau organisasi onal.³⁹³

Pimpinan menjadi panutan semua orang. Di Lembaga Pendidikan atau organisasi, rektor menjadi sosok yang dipanuti oleh semua orang yang bekerja untuk Lembaga Pendidikan atau organisasi termotivasi untuk bekerja sangat bergantung kepemimpinan yang dibangun oleh pemimpin. Pada dasarnya, pemimpin yang bujak adalah pemimpin yang tidak menyuruh seluruhnya untuk bekerja, tetapi ia bekerja dengan sebaik-baiknya, sehingga bekerja karena melihat pemimpinnya yang bekerja keras. Ini menunjukkan contoh teladan kepemimpinan dalam bekerja yang mampu mempengaruhi dan orang-orang di sekelilingnya. Oleh itu, kinerja turut dipengaruhi secara langsung oleh faktor kepemimpinan.

F.X. Soewarto Citro Taruno tentang kinerja, dengan temuan kajian adalah: 1) kontribusi terbesar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja adalah (a) motivasi kerja sebagai mediator, (b) kepuasan kerja sebagai mediator; (c) kombinasi dari kepuasan kerja dan motivasi kerja sebagai variabel mediator; 2) untuk menciptakan kinerja lebih baik, pimpinan hendaknya: (a) lebih kreatif dan inisiatif membantu pemecahan masalah,

393 Sulisty, "Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Dan Komunikasi Lembaga Pendidikan Atau Organisasi Onal Terhadap Kinerja Karyawan."

mengatasi masalah dan memperhatikan perubahan-perubahan lingkungan; (b) menciptakan suasana nyaman sehingga lebih mencintai pada pekerjaan, membangun lingkungan yang kondusif, (c) meningkatkan motivasi melalui kebersamaan kerja, memperhatikan promosi karir, dan memberikan penghargaan terhadap yang memiliki kinerja baik.³⁹⁴

4.3. Kepemimpinan Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Sukses tidaknya organisasi dalam mencapai tujuan tergantung dengan pemimpin. Bagaimana pemimpin mengarahkan bawahannya untuk memberikan pengabdian yang terbaik bagi Lembaga Pendidikan atau organisasi. Agar kepemimpinan efektif, pemimpin harus dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan keadaan dan situasi yang dihadapi organisasi. Sudjak berpendapat bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu dari situasi tertentu³⁹⁵.

Kepemimpinan efektif diharapkan dapat memuaskan dan mampu memobilisasi komitmen seluruh warga organisasi untuk mewujudkan bayangan organisasi yang ideal dan efektif serta memuaskan pelanggan tersebut menjadi sebuah kenyataan dan mampu melembagakan perubahan, sehingga organisasi menjadi bermutu sesuai atau melebihi keinginan, kebutuhan dan harapan pelanggannya.

Model integrasi Perilaku organisasi, Colquitt, Lepine, dan

394 F.X. Taruno, S.C, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dosen Dengan Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Sebagai Mediator (Studi Pada Perguruan Tinggi Swasta Di Jayapura)."

395 Abi Sudjak, *Kepemimpinan Manajer* (Jakarta: Rajawali, 1990).

Wesson yang menjelaskan bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja.³⁹⁶ Selanjutnya, Widodo, U., dalam jurnal Fokus Ekonomi menyimpulkan bahwa “secara simultan bahwa gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja bawahan”³⁹⁷

Dengan demikian, secara empiris hipotesis yang diajukan dalam kajian ini teruji, bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja organisasi. Hal ini juga sesuai dengan temuan F.X. Soewarto Citro Taruno tentang kinerja yang telah ditulis sebelumnya pada bab II, dengan temuan penelitian adalah kontribusi terbesar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja adalah (a) motivasi kerja sebagai mediator, (b) kepuasan kerja sebagai mediator; (c) kombinasi dari kepuasan kerja dan motivasi kerja sebagai variabel mediator³⁹⁸.

Kepemimpinan dalam manajemen pendidikan memiliki peran strategis dalam membentuk tingkat kepuasan kerja tenaga pendidik. Kepuasan kerja sendiri merupakan kondisi psikologis yang mencerminkan sejauh mana individu merasa puas terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, serta penghargaan yang diterimanya. Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan kepala sekolah atau pimpinan lembaga menjadi faktor eksternal utama yang memengaruhi persepsi guru terhadap pekerjaannya. Berbagai kajian mutakhir menunjukkan bahwa kepemimpinan

396 Jeffery A. Lepine dan Michael J. Wesson.2009 Jason A. Colquitt, *Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in the Work Plac.* (New Jersey New York: McGraw-Hill, 2009).

397 U Widodo, “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Bawahan (Studi Empiris Pada Perguruan Tinggi Swasta Di Kota Semarang,” *Jurnal Fokus Ekonomi* 1 (2006): 92–108.

398 F.X. Taruno, S.C, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dosen Dengan Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Sebagai Mediator (Studi Pada Perguruan Tinggi Swasta Di Jayapura).”

yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi, dan pada akhirnya memperkuat kepuasan kerja guru.

Secara deskriptif, gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pendekatan yang paling banyak terbukti berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Pemimpin transformasional mampu memberikan inspirasi, visi yang jelas, serta dukungan emosional kepada guru. Kajian oleh Asbari dkk. menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru, karena mampu meningkatkan rasa dihargai dan keterlibatan dalam organisasi. Hal ini diperkuat oleh temuan bahwa pemimpin yang mampu membangun hubungan interpersonal yang baik dan memberikan kepercayaan kepada guru akan meningkatkan loyalitas serta kenyamanan kerja.

Selain itu, kepemimpinan yang komunikatif dan inovatif juga berkontribusi besar terhadap kepuasan kerja. Kajian terbaru oleh Purwati dkk. (2024) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah yang inovatif, disertai komunikasi efektif dan komitmen organisasi, berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja guru. Pemimpin yang terbuka terhadap masukan, mampu menyelesaikan konflik, dan menciptakan suasana kerja yang harmonis akan membuat guru merasa lebih dihargai dan didukung dalam menjalankan tugasnya.

Di sisi lain, kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) juga terbukti memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja melalui peningkatan motivasi intrinsik. Kajian Pratiwi (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan, perhatian terhadap kebutuhan guru, serta pengambilan keputusan yang bijaksana dapat meningkatkan motivasi intrinsik yang kemudian berdampak pada kepuasan dan kinerja guru.

Artinya, ketika pemimpin lebih berfokus pada pengembangan dan kesejahteraan bawahan, maka guru akan merasakan makna kerja yang lebih tinggi.

Namun demikian, hubungan antara kepemimpinan dan kepuasan kerja tidak selalu bersifat langsung. Beberapa kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan juga memengaruhi kepuasan kerja melalui variabel mediasi seperti motivasi dan budaya organisasi. Misalnya, kajian di Aceh Tenggara menemukan bahwa kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh terhadap komitmen kerja guru, meskipun secara parsial motivasi dan kepuasan kerja lebih dominan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengintegrasikan berbagai faktor psikologis dan organisasi untuk mencapai kepuasan kerja yang optimal.

Berdasarkan berbagai kajian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat terhadap kepuasan kerja dalam lingkungan pendidikan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu mengintegrasikan gaya transformasional, komunikatif, dan melayani dalam praktik kepemimpinannya. Dengan demikian, kepuasan kerja guru dapat meningkat, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja, kualitas pembelajaran, dan mutu pendidikan secara keseluruhan.

4.4. Budaya Organisasi Mempengaruhi Komitmen.

Budaya organisasi secara langsung menentukan komitmen organisasi adalah secara signifikan. Budaya organisasi memiliki sejumlah fungsi bagi anggota organisasi. Robbins menyebutkan beberapa fungsi budaya organisasi sebagai berikut : (1) Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas. Budaya dapat

membedakan antara Lembaga Pendidikan atau organisasi yang satu dan yang lain, (2) Budaya menumbuhkan rasa identitas bagi para anggotanya, (3) Budaya menumbuhkan komitmen bersama daripada individu, (4) Budaya meningkatkan kemandapan sosial. Budaya dapat menjadi perekat sosial serta mempersatukan Lembaga Pendidikan atau organisasi dan rasa seiyasekata dan senasib sepenanggungan para anggota. (5) Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para anggota Lembaga Pendidikan atau organisasi.³⁹⁹ Selanjutnya Moeljono juga menegaskan bahwa budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai-nilai yang diyakini semua anggota organisasi dan dipelajari, diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.⁴⁰⁰

Budaya organisasi dapat dikatakan baik jika mampu menggerakkan seluruh personal secara sadar dan mampu memberikan kontribusi terhadap keefektifan serta produktivitas kerja yang optimal. Bila dikaitkan dengan budaya yang ada di organisasi, maka budaya organisasi merupakan ciri khas yang ada di lingkungan organisasi. Suharsaputra⁴⁰¹ mengemukakan budaya organisasi merupakan kepribadian yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, bagaimana seluruh organisasi berperan dalam melaksanakan tugasnya tergantung pada keyakinan, nilai dan norma yang menjadi bagian dari kultur sekolah tersebut. Kultur yang kuat (*strong culture*) adalah nilai-

399 F.X. Taruno, S.C.

400 Moeljono, *Budaya Lembaga Pendidikan Atau Organisasi Dalam Pendidikan* (Bandung: Tarsito, 2005).

401 Karweti, "Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dan Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SLB Di Kabupaten Subang."

nilai organisasi dipegang teguh dan dijunjung bersama⁴⁰². Semakin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka terhadap berbagai nilai itu dan semakin kuat budaya tersebut.

Robert Kretner dan Kinicki menunjukkan arti pentingnya nilai budaya organisasi dalam mempengaruhi perilaku dan sikap individu. Beberapa hasil kajian memberikan indikasi bahwa terdapat hubungan antara *person-organization fit* dengan tingkat kepuasan kerja, dan komitmen pegawai, dimana individu yang sesuai dengan budaya organisasi memiliki kecenderungan untuk mempunyai kepuasan kerja dan komitmen tinggi pada suatu organisasi, dan memiliki intensitas tinggi untuk tetap tinggal dan bekerja di organisasi tersebut, sebaliknya individu yang tidak sesuai dengan budaya organisasi cenderung mempunyai kepuasan kerja dan komitmen rendah, akibatnya memiliki kecenderungan untuk meninggalkan organisasi lebih tinggi⁴⁰³.

Selanjutnya, Wanapri Pangaribuan yang ikut menyimpulkan bahwa adanya pengaruh langsung positif dan signifikan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Semakin kuat budaya organisasi maka semakin kuat pula komitmen organisasi itu sendiri.⁴⁰⁴ Robert Kreitner dan Angelo Kinicki menjelaskan hal yang sama, Budaya organisasi yang berkaitan langsung dengan kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja pegawai atau anggota organisasi. Ia ikut menegaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan kuat terhadap komitmen organisasi.⁴⁰⁵

402 Robbins, *Manajemen*.

403 Robbins.

404 W Pangaribuan, *Pengaruh Budaya Lembaga Pendidikan Atau Organisasi , Komitmen Lembaga Pendidikan Atau Organisasi , Komunikasi Interpersonal, Dan Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen Kinerja Terhadap Kinerja Dosen* (Medan, 2017).

405 Angelo Kinicki Kreitner, R., *Perilaku Lembaga (Organizational Behavior)*, 9th ed. (Jakarta: Salemba Empat, 2014).

4.5. Budaya Organisasi Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Robbins menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah sistem dari nilai bersama yang akan dipakai sebagai pedoman oleh para anggotanya yang akan membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya⁴⁰⁶. Budaya organisasi ini berkaitan dengan bagaimana memahami karakteristik budaya organisasi dimana itu bekerja, dan tidak terkait dengan apakah tersebut menyukai karakteristik budaya organisasi itu atau tidak. Budaya organisasi sebuah sistem makna bersama, harapan yang dibangun dari sini adalah bahwa yang memiliki latar belakang yang berbeda atau berada di tingkatan yang tidak sama dalam organisasi akan memahami budaya organisasi dengan pengertian yang serupa.

Budaya organisasi memiliki peran strategis dan amat penting dalam membangun semangat kerja dan sikap para khususnya kepuasan kerja agar terciptanya sebuah totalitas dalam bekerja dimana akan menempatkan organisasi dalam lingkup yang produktif dan menguntungkan. Ardana menegaskan bahwa suatu budaya organisasi yang kuat dan telah berakar akan dapat memberikan kontribusi yang cukup signifikan bagi anggota organisasi terutama pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi khususnya pada kepuasan kerja karyawan⁴⁰⁷. Lebih lanjut Obgor dalam Sopiah menyatakan bahwa budaya organisasi yang memberikan rasa nyaman dalam bekerja dan kepercayaan yang tinggi akan mendorong peningkatan perilaku kerja melalui kohesivitas antar individu dan komitmen dari warga organisasi untuk melakukan segala sesuatu yang terbaik bagi kepentingan

406 Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi. Edisi 12*.

407 Ida Widyantara and I Ardana, "Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Intensitas Turnover Karyawan," *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana* 4, no. 6 (2015): 246548.

Lembaga Pendidikan atau organisasi⁴⁰⁸.

Robbins juga menegaskan beberapa faktor penting yang lebih banyak mendatangkan kepuasan kerja yang pertama adalah pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan, dan umpan balik tentang seberapa baik mereka bekerja, faktor berikutnya adalah bagaimana kondisi kerja karyawan, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan untuk melakukan pekerjaan, hal tersebut berkaitan erat dengan aturan dan standar ditentukan oleh perusahaan, sedangkan aturan dan standar tersebut terbentuk dari budaya Lembaga Pendidikan atau organisasi di dalam perusahaan itu sendiri⁴⁰⁹.

Kepuasan kerja merupakan tanggapan emosional baik itu positif maupun negatif terhadap situasi, kondisi dan faktor-faktor lainnya yang menyangkut tugas-tugas dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja dapat tercipta disebabkan oleh adanya faktor-faktor yang mempengaruhinya, dimana faktor-faktor ini merupakan aspek penting yang ada dalam suatu organisasi, seperti: kompensasi, promosi jabatan, pekerjaan itu sendiri, lingkungan kerja, supervisi. Robbins dan Coulter juga mengemukakan pandangan yang sama bahwa budaya Lembaga Pendidikan atau organisasi selain berpengaruh terhadap kinerja Lembaga Pendidikan atau organisasi, juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan yang tinggi merupakan salah satu indikator juga efektivitas manajemen, yang berarti bahwa budaya Lembaga Pendidikan atau organisasi telah dikelola dengan baik. Suatu budaya yang kuat ditandai oleh nilai-nilai inti organisasi yang dipegang dan disepakati serta dijalankan oleh para anggotanya. Semakin banyak anggota organisasi menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka terhadap nilai-nilai

408 Badeni, *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*.

409 Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, Edisi 12.

tersebut, dan semakin kuat suatu budaya⁴¹⁰.

Khan, *et al*⁴¹¹, Sabri, *et al*⁴¹² dan Emami, yang menunjukkan bukti ada hubungan yang positif signifikan antara budaya Lembaga Pendidikan atau organisasi dengan kepuasan kerja. Hasil kajian ini juga memperkuat pendapat Robbins yang mengemukakan beberapa faktor penting yang lebih banyak mendatangkan kepuasan kerja yang pertama adalah pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan, dan umpan balik tentang seberapa baik mereka bekerja, faktor berikutnya adalah bagaimana kondisi kerja karyawan, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan untuk melakukan pekerjaan, hal-hal tersebut berkaitan erat dengan aturan dan standar-standar yang telah ditentukan oleh perusahaan, sedangkan aturan dan standar tersebut terbentuk dari budaya Lembaga Pendidikan atau organisasi di dalam perusahaan itu sendiri.⁴¹³

4.6. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Budaya organisasi perlu dibangun dengan budaya yang baik, budaya yang menyenangkan dan budaya yang memberikan dorongan dalam pencapaian visi dan misi organisasi. Budaya yang baik menjadi tanggungan semua elemen di lingkungan organisasi, karena budaya mampu memberikan pengaruh terhadap kinerja. Salah satu yang memperkuat hal ini adalah Purba, S., dengan temuannya pada sejumlah jurusan yang ada di Universitas Negeri Medan, ia menjelaskan bahwa: “Budaya organisasi berpengaruh

410 Robbins, S.P., *Manajemen*.

411 Neelam Pasha dan Amna Hasnain Khan, V., Asma Mariyum, “Organizational Culture AndIts Impact On The Job Satisfaction Of TheUniversity Teachers Of Lahore,” *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. 35 (2011): 7–14.

412 Khan, V., Asma Mariyum.

413 Stephen P. Robbins, *Organization Behavior Tenth Edition*.

langsung terhadap kinerja pimpinan jurusan. Artinya, makin baik budaya organisasi, makin baik pula kinerja pimpinan jurusan”.⁴¹⁴ Oleh karena itu, pimpinan jurusan harus memahami bahwa kepemimpinannya dipengaruhi oleh budaya yang telah terbentuk sebelumnya. Maka mereka jangan sampoai melawan budaya dalam waktu yang singkat, melainkan mereka harus memelihara budaya yang telah terbentuk.

Upaya menumbuhkan budaya organisasi yang baik menjadi penting, karena dalam bekerja selalu berhubungan dengan norma-norma dan nilai-nilai budaya yang terbangun dalam masa waktu tertentu. Norma, nilai, dan sikap-sikap yang ditunjukkan dalam bekerja merupakan pengakuan secara bersama dalam satu organisasi. Maka, sering dijumpai bahwa menurun semangat kerja dikarenakan tidak mampu menyesuaikan diri dengan budaya yang sudah ada. Sehingga, sikap demikian akan menurunkan kinerjanya dalam bekerja. Budaya organisasi yang sudah baik biasanya melahirkan suasana kerja yang menyenangkan, dan semakin memperkuat budaya dari masa kemasa berikutnya.

bekerja merasa adanya kecocokan antara budaya dengan suasana kerja yang dirasakan. Budaya organisasi yang telah terbentuk dengan baik akan memberikan semangat dan motivasi kerja dan kinerja yang tinggi, Sunarto menegaskan bahwa budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi antara lain: (1) pengikat Lembaga Pendidikan atau organisasi ; budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi terutama pada saat Lembaga Pendidikan atau organisasi menghadapi guncangan baik dari dalam maupun dari luar akibat adanya perubahan, (2) *integrator*; budaya organisasi merupakan alat untuk menyatukan beragam sifat, karakter, bakat dan kemampuan yang ada di dalam

414 S Purba, “Pengaruh Budaya Organisasi, Modal Intelektual, Dan Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja Pemimpin Jurusan Di Universitas Negeri Medan,” *Jurnal Kinerja* 13 (2009): 150–67.

organisasi, (3) identitas Lembaga Pendidikan atau organisasi; budaya organisasi merupakan salah satu identitas organisasi, (4) energi untuk mencapai kinerja yang tinggi; dalam hal ini budaya organisasi berfungsi sebagai suntikan energi untuk mencapai kinerja yang tinggi, (5) ciri kualitas; organisasi merupakan representasi dari ciri kualitas yang berlaku dalam organisasi, (6) *motivator*; budaya organisasi juga merupakan pemberi semangat bagi para anggota organisasi. Organisasi yang kuat akan menjadi *motivator* yang kuat juga bagi para anggotanya, dan (7) pedoman gaya kepemimpinan; adanya perubahan di dalam suatu organisasi akan membawa pandangan baru tentang kepemimpinan. Seorang pemimpin akan dikatakan berhasil apabila dapat membawa anggotanya ke luar dari krisis akibat perubahan yang terjadi. Sebaliknya, keberhasilan itu tentu disebabkan ia memiliki visi dan misi yang kuat.⁴¹⁵

Sebagai faktor penting dalam organisasi, budaya organisasi juga memiliki sejumlah fungsi bagi anggota organisasi dan Lembaga Pendidikan atau organisasi. Robbins menyebutkan beberapa fungsi budaya organisasi sebagai berikut: (1) budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas. Budaya dapat membedakan antara organisasi yang satu dan yang lain, (2) budaya menumbuhkan rasa identitas bagi para anggotanya, (3) budaya menumbuhkan komitmen bersama dari pada individual, (4) budaya meningkatkan kemantapan sosial. Budaya dapat menjadi perekat sosial serta mempersatukan organisasi dan rasa seiya sekata dan senasib sepenanggungan para anggota. (5) budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para anggota organisasi.⁴¹⁶

415 Fithriani Fithriani, "Manajemen Hubungan Masyarakat Dengan Lembaga Sekolah," *Intelektualita* 5, no. 02 (2019): 1–16.

416 Robbins, *Manajemen*.

Budaya Lembaga Pendidikan atau organisasi yang kuat akan berpengaruh lebih besar terhadap pegawai dibandingkan budaya yang lemah. Budaya yang kuat dan mendukung standar etis yang tinggi diyakini akan membawa pengaruh yang sangat kuat dan positif terhadap perilaku pegawai. Apa yang dapat dilakukan manajemen untuk menciptakan budaya yang lebih etis, Umam mengusulkan kombinasi praktik-praktik berikut ini: (1) jadilah contoh yang kuat. Karyawan akan melihat perilaku manajemen puncak sebagai tolok ukur untuk merancang perilaku yang tepat. Apabila manajemen senior mengambil jalur cepat etis, ia memberikan pesan yang positif untuk semua karyawan, (2) komunikasikanlah harapan etis. Ambiguitas etis dapat diminimalisasi oleh penciptaan dan penyebaran kode etik organisasi. Kode etik tersebut harus menetapkan nilai-nilai utama organisasi dan kaidah etis yang diharapkan untuk diikuti oleh karyawan, (3) berikanlah pelatihan etis. Adakanlah seminar, lokakarya dan program pelatihan etis yang serupa. Gunakanlah sesi pelatihan ini untuk mendorong standar perilaku organisasi, mengkalifikasi praktik yang boleh dan tidak boleh, dan mengajukan dilema etis yang mungkin, (4) berikanlah imbalan secara terang-terangan terhadap tindakan etis dan berikan hukuman terhadap tindakan yang tidak etis. Penilaian kinerja dari manajer harus mencakup evaluasi poin organisasi. Penilaian harus mencakup sasaran yang diambil untuk mencapai sasaran dan hasilnya. Perilaku orang yang bertindak etis hendaknya diberi imbalan secara terang-terangan. Hal yang tidak kalah pentingnya juga, tindakan yang etis harus dihukum secara kasat mata, dan (5) sediakanlah mekanisme yang bersifat melindungi. Organisasi perlu menyediakan mekanisme formal sehingga karyawan dapat membahas dilema etis dan melaporkan perilaku yang tidak etis tanpa takut ditegur. Ini mungkin mencakup pengadaan konselor etik, ombudsmen, atau pejabat etik.⁴¹⁷

417 K Umam, *Manajemen Lembaga Pendidikan Atau Organisasi* (Bandung: Pustaka Setia, 2012).

Dengan demikian uraian di atas memberikan penegasan bahwa budaya organisasi di lingkungan kerja memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja terbukti secara empiris. Salah satu bukti empiris dapat didukung oleh hasil kajian yang ditemukan Wanapri Pangaribuan dalam salah satu simpulannya menemukan bahwa adanya pengaruh langsung positif dan signifikan budaya Lembaga Pendidikan atau organisasi terhadap kinerja. Semakin kuat budaya Lembaga Pendidikan atau organisasi maka semakin kuat pula kinerja yang dihasilkan.⁴¹⁸

4.7. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Organisasi yang berperan secara kontinyu dalam membentuk kompetensi lulusan. diharapkan mampu bekerja secara efektif dan efisien dalam semua aspek, baik mengenai pendidikan dan pengajaran, pengabdian kepada masyarakat dan kajian. Organisasi merupakan ujung tombak organisasi dalam pencapaian lembaga. dituntut untuk mampu meningkatkan kinerja disetiap saat dari waktu ke waktu. terus diupayakan untuk mampu menunjukkan kinerja yang tinggi. Kinerja dilatih, diupayakan memiliki perubahan kinerja yang semakin baik dari tahun ke tahun. Berbagai usaha dalam upaya peningkatan kinerja terus dilakukan. Seperti pelatihan, pembiayaan dibidang pengembangan kelembagaabn, kegiatan seminar, workshop, bedah buku dan kegiatan lainnya.

Komitmen yang tertanam pada diri akan mempengaruhi kinerja. Sehingga bagi yang tidak mengenal dengan baik tentang organisasi tempat ia bekerja akan menunjukkan kinerja yang mengambang, bahkan sia-sia. Sedangkan yang komit dan mengenal organisasi dan mengetahui tujuan yang ingin dicapai akan bekerja sesuai dengan harapan, sehingga terbangun komitmen yang teguh dalam dirinya. Komitmen terhadap organisasi perlu ditingkatkan.

418 A Ahyar Aminuddin Khairul Umam, *Usul Fiqih II* (Bandung: Pustaka Setia, 1998).

Keyakinan terhadap keberadaannya dalam organisasi akan melahirkan percaya diri dalam bekerja, senada dengan hal ini, Porter dan Smith dalam Steers menyatakan bahwa komitmen Lembaga Pendidikan atau organisasi adalah sifat hubungan seorang individu dengan Lembaga Pendidikan atau organisasi yang memungkinkan seseorang mempunyai keikatan yang tinggi dengan memperlihatkan: (a) keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan yang bersangkutan, (b) kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan Lembaga Pendidikan atau organisasi tersebut, dan (c) kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan perusahaan.⁴¹⁹

4.8. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi.

Salah satu factor yang berpeluang besar mempengaruhi komitmen organisasi adalah kepuasan kerja. Ni Made Dwi Puspitawati dan I Gede Riana menjelaskan bahwa kepuasan kerja dapat mempengaruhi komitmen organisasi dan kualitas layanan yang menyelesaikan pekerjaan dengan rasa puas, tidak dapat diukur dengan nilai uang atau finansial yang dijanjikan, yang bekerja dengan rasa puas memberikan kenyamanan, keindahan, kesenangan bahkan akan menghilangkan rasa letih dan lelah dalam bekerja⁴²⁰. Ini merupakan perasaan yang sangat diharapkan dirasakan oleh setiap orang dalam bekerja. Jika setiap orang yang memiliki rasa demikian dalam bekerja, maka ia akan merasakan kepuasan dalam bekerja. Kepuasan dalam bekerja akan

419 Richard. M, *Efektivitas Lembaga Pendidikan Atau Organisasi* (Jakarta: Earlangga, 1980).

420 N.M. dan I Gede Riana Puspitawati, "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kualitas Layanan," *Jurnal Manajemen Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan* 8 (2014): 68–80.

memberikan kenyamanan bagi setiap anggota organisasi.⁴²¹

Dalam suatu organisasi, anggota tetap akan mempertahankan dirinya untuk berada dalam organisasi tersebut. Ia akan menunjukkan sikap rasa memiliki terhadap organisasi. Ia ingin tetap berada dalam organisasi yang sedang dijalannya. Ia tidak ingin untuk keluar dari organisasi tersebut. Bahkan ia merasakan harus membela organisasinya dalam kondisi tertentu. Colquitt, dkk menyatakan kepuasan kerja secara umum merupakan hubungan positif antara kinerja dan komitmen organisasi.⁴²²

Bukti empiris juga terlihat dari pernyataan Yudhi Satria dengan beberapa hal berhubungan dengan kepuasan kerja anggota organisasi, antara lain: (1) terdapat hubungan positif dan sangat signifikan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja pada karyawan Universitas Surakarta; (2) terdapat hubungan positif dan signifikan antara iklim organisasi dan kepuasan kerja pada karyawan Universitas Muhammadiyah Surakarta; (c) terdapat hubungan yang sangat signifikan antara komitmen organisasi dan iklim organisasi dengan kepuasan kerja pada karyawan Universitas Muhammadiyah Surakarta.⁴²³

4.9. Pengaruh Komitmen Terhadap Kinerja.

Menyelesaikan suatu pekerjaan merupakan kewajiban sebagai misi dalam pencapaian tujuan pada organisasi. Pekerjaan

421 Anissa Eka Ayu Riyadi, "Makna Job Satisfaction Bagi Karyawan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur," *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan* 2, no. 2 (2023): 443–54, <https://doi.org/10.54443/sibatik.v2i2.569>.

422 Colquitt, *Organization Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*.

423 Y Satria, "No TitleKepuasan Kerja Ditinjau Dari Komitmen Organisasi Dan Iklim Organisasi Pada Karyawan Universitas MuhammadiyahSukarta," *Indigenous, Jurnal Ilmiah Berkala Psikologi* 9 (2007): 92–110.

yang telah diselesaikan menjadi sebuah hasil yang perlu diukur. Apakah pekerjaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, atau mungkin sebaliknya tidak sesuai dengan harapan. Ini menjadi penting untuk dievaluasi pada setiap organisasi. Sering dibicarakan bahwa, yang mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai tujuan dan waktu yang ditetapkan, maka pekerjaan tersebut dikategorikan sebagai kinerja yang baik. Demikian sebaliknya, yang menyelesaikan pekerjaan tidak sesuai harapan, maka dipandang berkinerja buruk.

Kinerja dalam bekerja akan mengalami fluktuasi dalam waktu tertentu. Baik buruknya kinerja masih dapat dipengaruhi oleh berbagai variabel. Misalnya, kepuasan kerja setelah menyelesaikan pekerjaan merupakan hal penting dirasakan oleh setiap anggota organisasi. Kepuasan kerja tidak mungkin dirasakan jika hasil pekerjaan tidak sesuai yang diharapkan. Bahkan kepuasan kerja akan dirasakan ketika suatu pekerjaan telah diselesaikan dengan baik, tepat waktu dan sesuai aturan yang ditetapkan. Wexley dan Yukl dalam As'ad menyatakan kepuasan kerja adalah bagaimana perasaan karyawan terhadap pekerjaannya.⁴²⁴ Seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerjanya, sedangkan yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya.⁴²⁵

Kepuasan kerja juga dapat dirasakan setelah adanya pengaruh orang lain ketika menghargai dan mengukur hasil pekerjaannya. Banyak merasakan puas dalam bekerja setelah mendapatkan penghargaan dari orang lain, baik itu pimpinan atau rekan kerja. Kondisi kerja yang dapat menumbuhkan perasaan puas dalam bekerja sangat diperlukan. Bahkan hal ini berkemungkinan mempengaruhi kinerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja secara

424 Moh. As'ad, *Psikologi Industri* (Yogyakarta: Liberty, 2004).

425 As'ad., *Psikologi Industri* (Yogyakarta: Liberty, 1994).

empiris terbukti secara langsung mempengaruhi kinerja.⁴²⁶

Bukti empiris juga terlihat dari hasil kajian yang dikukan oleh Yudhi Satria memberikan beberapa kesimpulan yang berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan, antara lain: (1) terdapat hubungan positif dan sangat signifikan antara komitmen Lembaga Pendidikan atau organisasi dan kepuasan kerja pada karyawan Universitas Surakarta; (2) terdapat hubungan positif dan signifikan antara iklim Lembaga Pendidikan atau organisasi dan kepuasan kerja pada karyawan Universitas Muhammadiyah Surakarta; (c) terdapat hubungan yang sangat signifikan antara komitmen Lembaga Pendidikan atau organisasi dan iklim Lembaga Pendidikan atau organisasi dengan kepuasan kerja pada karyawan Universitas Muhammadiyah Surakarta.⁴²⁷

426 Widodo, "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Bawahan (Studi Empiris Pada Perguruan Tinggi Swasta Di Kota Semarang."

427 Y Satria, "Kerja Ditinjau Dari Komitmen Organisasi Dan Iklim Organisasi Pada Karyawan Universitas Muhammadiyah Sukarta," *Jurnal Ilmiah Berkala Psikologi* 9 (2007): 92–110.



Bab 5.

MODEL PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI

Dalam kajian ilmu manajemen pendidikan, model-model peningkatan kinerja pada dasarnya tidak selalu bersifat statis atau hanya mengacu pada teori klasik, melainkan dapat berkembang secara dinamis melalui temuan-temuan empiris hasil kajian. Kajian, baik yang bersifat kuantitatif, kualitatif, maupun campuran, berperan penting dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang secara nyata memengaruhi kinerja individu maupun organisasi pendidikan, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, kompetensi guru, serta lingkungan kerja. Dari berbagai kajian tersebut, biasanya tidak hanya berhenti pada tahap deskripsi atau analisis hubungan antar variabel, tetapi juga merumuskan suatu pola, kerangka konseptual, atau model yang menggambarkan bagaimana faktor-faktor tersebut saling berinteraksi dalam meningkatkan kinerja.

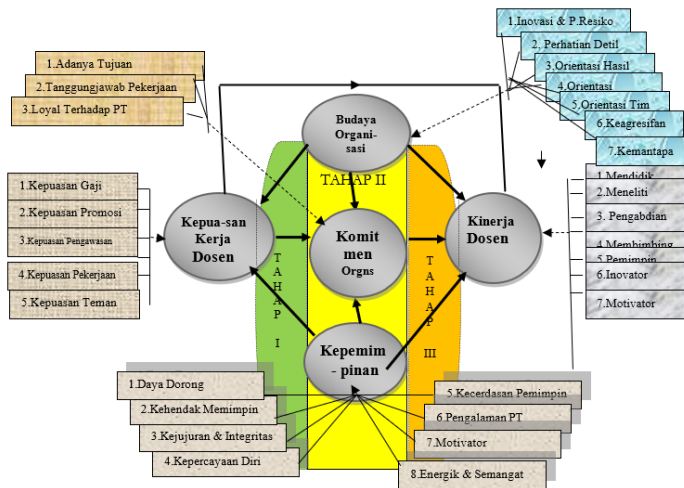
Hasil kajian yang telah melalui proses validasi ilmiah



memiliki kekuatan untuk dijadikan sebagai model peningkatan kinerja karena didasarkan pada data nyata dan konteks empiris. Misalnya, ketika hasil kajian menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja anggota organisasi melalui mediasi motivasi kerja dan kepuasan kerja, maka temuan tersebut dapat dikembangkan menjadi sebuah model manajemen kinerja berbasis kepemimpinan transformasional. Model ini kemudian dapat diterapkan secara praktis oleh pimpinan lembaga pendidikan atau organisasi lainnya dengan menyesuaikan pada konteks lingkungan masing-masing. Dengan demikian, hasil-hasil kajian empiris tidak hanya berfungsi sebagai pengetahuan akademik, tetapi juga sebagai dasar dalam pengambilan keputusan dan perumusan strategi peningkatan kinerja yang lebih efektif, kontekstual, dan berbasis bukti (evidence-based practice).

Model kinerja organisasi yang dikembangkan dari salah satu hasil kajian empiris di Wilayah Aceh dalam Upaya peningkatan kinerja anggota organisasi dapat dideskripsikan melalui Gambar 6.1. berikut⁴²⁸:

428 Dedisyahputra Yusaini, Indis Ferizal, “Pengaruh Kepemimpinan Berprofil Pancasila Terhadap Kinerja Dosen PTKIN Aceh” (Institut Agama Islam Negeri Langsa, 2024).



Gambar: 5.1. Model Peningkatan Kinerja Organisasi

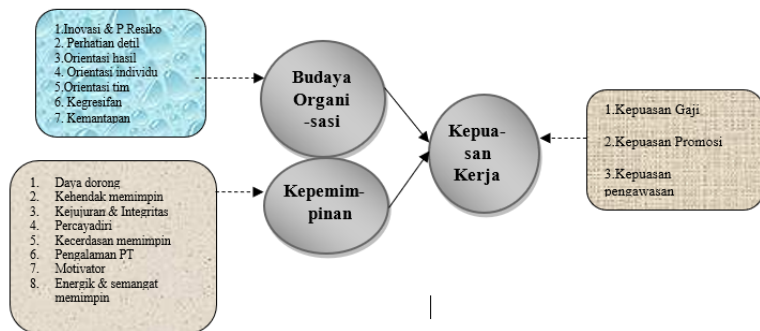
Sumber: Hasil Kajian Tentang Kinerja Dosen di PTKIN Aceh, 2023

Gambar 6.1. merupakan model peningkatan kinerja, yang dikembangkan dari model jalur yang telah dibuktikan secara empiris menurut pengakuan sejumlah anggota organisasi yang sedang aktif bekerja. Model kinerja ini menjelaskan bahwa upaya peningkatan kinerja anggota organisasi dapat ditempuh melalui tiga tahapan, yakni tahap I sebagai upaya peningkatan kepuasan kerja, tahap II merupakan peningkatan komitmen organisasi, dan tahap III adalah peningkatan kinerja secara keseluruhan. Untuk melihat bagaimana penerapan tiga tahapan dari model ini dapat dijelaskan pada masing-masing tahapan berikut.

5.1. Peningkatan Kepuasan Kerja Melalui Budaya Organiosasi

Tahap I merupakan upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja melalui budaya organisasi. Pada Tahap ini, kepuasan kerja anggota organisasi dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan

yang diterapkan dan budaya organisasi yang terbentuk secara adaptif. Kedua factor ini memberikan pengaruh langsung kepada peningkatan kinerja di suatu organisasi. Pelaksanaan tahap I secara terpisah dapat dijelaskan melalui Gambar 5.2 berikut.⁴²⁹



Gambar: 5.2. Peningkatan Kepuasan Kerja Melalui Budaya Organisasi

Model kinerja organisasi pada gambar 5.2. menggambarkan bahwa dalam perspektif manajemen pendidikan, kinerja organisasi (seperti sekolah atau madrasah) tidak terbentuk secara langsung, melainkan melalui proses yang dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu budaya organisasi dan kepemimpinan, yang kemudian berdampak pada kepuasan kerja sebagai variabel perantara. Budaya organisasi tercermin dari nilai-nilai seperti inovasi, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, dan orientasi pada individu yang membentuk lingkungan kerja kondusif bagi guru dan tenaga kependidikan⁴³⁰. Sementara itu, kepemimpinan yang efektif ditunjukkan melalui kemampuan pemimpin dalam

429 Dedisyahputra Yusaini, Endis Ferizal, “Analisis Data Olahan Primer,” Lembaga Kajian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat, IAIN Langsa, Aceh (IAIN Langsa, Aceh, 2024).

430 Marwan, “No Pengaruh Budaya Organisasi, Perilaku Kepemimpinan, Motivasi Berprestasi, Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Provinsi Aceh” (Universitas Negeri Medan, 2015).

memotivasi, memiliki integritas, percaya diri, berpengalaman, serta mampu menjadi penggerak dan inspirator bagi anggota organisasi. Kedua faktor tersebut secara bersama-sama memengaruhi tingkat kepuasan kerja yang meliputi kepuasan terhadap gaji, promosi, dan sistem pengawasan.

Dalam konteks manajemen pendidikan, ketika guru dan staf merasa puas, dihargai, dan diperlakukan secara adil, maka mereka akan menunjukkan kinerja yang lebih optimal, seperti meningkatnya profesionalisme, komitmen, dan kualitas pembelajaran. Dengan demikian, model ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja organisasi pendidikan sangat bergantung pada kemampuan manajemen dalam membangun budaya organisasi yang positif dan menerapkan kepemimpinan yang efektif guna menciptakan kepuasan kerja yang tinggi di kalangan anggota organisasi.

Budaya organisasi yang terbentuk dan diakui bersama, seperti pengakuan norma-norma kerja individu, kerjasama, ketelitian dalam bekerja, hasil kerja, pengakuan senioritas dan lain-lain dalam suasana kerja adalah hal yang dirasakan oleh semua. Suasana dan kondisi menyenangkan, memberi kenyamanan dalam bekerja dapat dirasakan pada Lembaga Pendidikan atau organisasi yang telah memiliki budaya Lembaga Pendidikan atau organisasi yang baik. Maka Lembaga Pendidikan atau organisasi yang lebih tua, biasanya memiliki budaya lebih baik dibandingkan dengan organisasi pemula.

Untuk meningkatkan budaya organisasi dapat ditempuh dengan memperhatikan 7 (tujuh) indikator dasar, yaitu: (1) inovasi dan pengambilan resiko; (2) perhatian pada detail; (3) orientasi pada lapangan pekerjaan; (4) orientasi pada individu; (5) orientasi tim; (6) Keagresifan; dan (7) kemantapan.⁴³¹ Kepuasan kerja dapat juga

431 Yusaini, Endis Ferizal, "Analisis Data Olahan Primer."

ditingkatkan melalui kepemimpinan yang diterapkan di Lembaga Pendidikan atau organisasi, khususnya organisasi. Hal ini juga dipertegas oleh Purnomo, H. dan Cholil, M. yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan (transformasional dan transaksional) baik secara parsial maupun bersama-sama memberikan dampak terhadap kepuasan kerja anggota organisasi.⁴³² Ketegasan ini memperkuat tahap I pada model kinerja organisasi yang telah dipaparkan pada Gambar 6.2 di atas.

Kepemimpinan memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja organisasi. Maka upaya peningkatan kepuasan kerja dapat ditempuh dengan cara memperbaiki kepemimpinan oleh setiap pemimpin organisasi. Indikator yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan kemampuan kepemimpinan adalah: (1) daya dorong; (2) kehendak untuk memimpin; (3) Kejujuran dan integritas; (4) percaya diri; (5) Kecerdasan dalam memimpin; (6) Pengetahuan dalam Lembaga Pendidikan atau organisasi; dan (7) energik dan semangat dalam memimpin⁴³³.

Kepemimpinan memiliki peran strategis dalam membentuk tingkat kepuasan kerja anggota organisasi, khususnya dalam konteks manajemen pendidikan. Dalam lembaga pendidikan, pemimpin seperti kepala sekolah atau pimpinan institusi tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai pengarah, motivator, dan teladan bagi seluruh anggota organisasi. Kepuasan kerja guru dan tenaga kependidikan sangat dipengaruhi oleh bagaimana pemimpin menjalankan perannya secara efektif. Ketika kepemimpinan dijalankan dengan baik, maka akan tercipta suasana kerja yang kondusif, hubungan interpersonal yang harmonis, serta rasa dihargai yang tinggi, sehingga berdampak

432 Purnomo, H dan Cholil, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Berdasarkan Motivasi Kerja Pada Karyawan Administratif Di Universitas Sebelas Maret Surakarta."

433 Robbins, Stephen P., & Judge, *Organizational Behavior*.

langsung pada meningkatnya kepuasan kerja.⁴³⁴

Indikator pertama, yaitu daya dorong (*drive*), mencerminkan motivasi internal pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam manajemen pendidikan, pemimpin yang memiliki daya dorong tinggi akan mampu menginspirasi guru untuk bekerja lebih optimal, menetapkan target yang jelas, serta mendorong budaya kerja produktif. Hal ini berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja karena anggota organisasi merasa memiliki arah dan tujuan yang jelas dalam bekerja.⁴³⁵ Kedua, kehendak untuk memimpin (*desire to lead*) menunjukkan kesiapan dan komitmen seorang pemimpin dalam menjalankan tanggung jawabnya. Pemimpin yang memiliki kehendak kuat untuk memimpin akan lebih proaktif dalam menyelesaikan masalah, memberikan dukungan kepada guru, serta menciptakan lingkungan kerja yang partisipatif. Dalam konteks ini, kepuasan kerja meningkat karena anggota organisasi merasa dipimpin oleh sosok yang benar-benar peduli dan bertanggung jawab.⁴³⁶

Ketiga, kejujuran dan integritas menjadi fondasi utama dalam membangun kepercayaan. Dalam dunia pendidikan, pemimpin yang jujur dan berintegritas akan menciptakan transparansi dalam pengambilan keputusan, keadilan dalam pembagian tugas, serta konsistensi antara perkataan dan tindakan. Hal ini menumbuhkan rasa aman dan kepercayaan dari guru, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja mereka. Keempat, percaya diri (*self-confidence*) sangat penting dalam kepemimpinan, terutama dalam menghadapi berbagai tantangan organisasi. Pemimpin yang percaya diri mampu mengambil keputusan secara tegas dan memberikan keyakinan kepada anggota organisasi. Dalam

434 John, *Organizational Behavior and Management*.

435 John.

436 Kreitner, R., *Perilaku Lembaga (Organizational Behavior)*.

manajemen pendidikan, sikap ini akan memberikan rasa stabilitas dan kepastian bagi guru, sehingga mereka dapat bekerja dengan tenang dan nyaman.⁴³⁷

Kelima, kecerdasan dalam memimpin tidak hanya mencakup kecerdasan intelektual, tetapi juga kecerdasan emosional dan sosial. Pemimpin yang cerdas mampu memahami kebutuhan, perasaan, dan potensi guru, serta mampu mengelola konflik secara bijaksana. Hal ini akan menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan kolaboratif, yang merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Keenam, pengetahuan tentang organisasi menjadi faktor penting dalam efektivitas kepemimpinan. Pemimpin yang memahami visi, misi, budaya, serta sistem kerja organisasi pendidikan akan mampu mengambil kebijakan yang tepat dan relevan. Dengan demikian, guru akan merasa bahwa kebijakan yang diambil sesuai dengan kebutuhan mereka, sehingga meningkatkan rasa puas dalam bekerja.⁴³⁸

Terakhir, sikap energik dan semangat dalam memimpin mencerminkan antusiasme dan komitmen pemimpin terhadap pekerjaannya. Energi positif dari pemimpin akan menular kepada anggota organisasi, menciptakan suasana kerja yang dinamis dan penuh semangat⁴³⁹. Dalam lingkungan pendidikan, hal ini sangat penting untuk menjaga motivasi guru dalam menjalankan tugasnya, sehingga kepuasan kerja dapat meningkat secara signifikan. Peningkatan kepuasan kerja dalam organisasi pendidikan tidak dapat dilepaskan dari kualitas kepemimpinan.

437 Atik Widyaningrum and Enung Hasanah, "Manajemen Pengelolaan Kelas Untuk Menumbuhkan Rasa Percaya Diri Siswa Sekolah Dasar," *Jurnal Kepemimpinan Dan Pengurusan Sekolah* 6, no. 2 (2021): 181–90, <https://doi.org/10.34125/kp.v6i2.614>.

438 Yulianti et al., "Spiritual Leadership Dalam Organisasi : Faktor Pengaruh Dan Arah Kajian Masa Depan."

439 Kumala Sari et al., "Implementasi Psikologi Manajemen Dalam Menciptakan Lingkungan Kerja Yang Kondusif Di Lembaga Pendidikan."

Ketujuh indikator tersebut saling berkaitan dan menjadi landasan dalam membentuk kepemimpinan yang efektif. Ketika pemimpin mampu mengembangkan dan mengimplementasikan indikator-indikator tersebut secara konsisten, maka kepuasan kerja anggota organisasi akan meningkat, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja dan mutu pendidikan secara keseluruhan.⁴⁴⁰

Faktor kepemimpinan memiliki peran yang sangat strategis dan lebih bersifat langsung dalam memengaruhi kepuasan kerja. Indikator kepemimpinan dalam diagram, seperti daya dorong, kehendak memimpin, kejujuran dan integritas, percaya diri, kecerdasan, pengalaman, kemampuan memotivasi, serta energi dalam memimpin, mencerminkan karakteristik pemimpin yang efektif. Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah atau pimpinan yang memiliki kualitas tersebut akan mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis, memberikan arahan yang jelas, serta membangun kepercayaan dan motivasi guru. Hal ini secara langsung meningkatkan perasaan puas terhadap pekerjaan.⁴⁴¹

Keterkaitan antara kepemimpinan dan kepuasan kerja juga dapat dipahami melalui fungsi kepemimpinan sebagai penggerak dan pengarah organisasi. Pemimpin yang mampu memberikan penghargaan yang adil, kesempatan pengembangan karier (*promosi*), serta supervisi yang konstruktif akan meningkatkan persepsi positif terhadap pekerjaannya. Bahkan, dalam banyak kajian manajemen pendidikan, kepemimpinan transformasional dan partisipatif terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karena mampu memenuhi kebutuhan psikologis

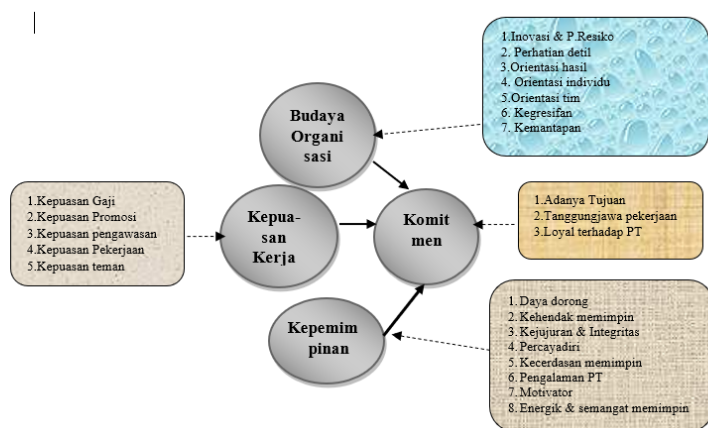
440 Sopyan, Bibin Rubini, And Griet Helena Laihah, "Hubungan Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dan Kepercayaan Pada Organisasi Dengan Kepuasan Kerja," *Jurnal Manajemen Pendidikan* 7 (2019): 748–55.

441 Chika Shahnaz H, Ekawarna Ekawarna, and Eddy Haryanto, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tim Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru," *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 4, no. 1 (2022): 879–86, <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i1.1987>.

dan profesional.⁴⁴²

Secara keseluruhan, diagram tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja tidak dapat dilepaskan dari kualitas kepemimpinan dan budaya organisasi yang dibangun. Kepemimpinan berperan sebagai faktor penggerak utama yang mengaktualisasikan nilai-nilai budaya organisasi ke dalam praktik nyata. Dengan kata lain, meskipun budaya organisasi sudah baik, tanpa kepemimpinan yang efektif, implementasinya tidak akan optimal. Oleh karena itu, dalam manajemen pendidikan, upaya peningkatan kepuasan kerja guru harus difokuskan pada penguatan kompetensi kepemimpinan sekaligus pembentukan budaya organisasi yang positif dan berkelanjutan

5.2. Peningkatan Kinerja Melalui Budaya Organisasi dan Kepemimpinan



Gambar: 5.3. Model Peningkatan Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

442 Alber Tanjung* and Aldri Frinaldi, "Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja," *JIM: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pendidikan Sejarah* 8, no. 2 (2023): 506–18, <https://doi.org/10.24815/jimps.v8i2.24713>.

Diagram tersebut menggambarkan hubungan kausal dalam konteks manajemen organisasi, khususnya bagaimana komitmen organisasi dibentuk oleh beberapa faktor penting, yaitu budaya organisasi, kepuasan kerja, dan secara implisit kepemimpinan⁴⁴³. Dalam alur diagram, terlihat bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen, sementara kepemimpinan tercermin melalui indikator-indikator yang membentuk budaya dan kepuasan kerja itu sendiri.⁴⁴⁴ Dengan demikian, komitmen organisasi bukanlah variabel yang berdiri sendiri, melainkan hasil dari proses manajerial yang kompleks.

Budaya organisasi pada diagram ditunjukkan sebagai nilai-nilai dan norma yang dianut dalam organisasi, seperti inovasi, orientasi hasil, orientasi tim, hingga kemantapan. Budaya ini berfungsi sebagai pedoman perilaku bagi anggota organisasi. Dalam perspektif manajemen, budaya organisasi yang kuat dan positif akan menciptakan keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi. Ketika nilai-nilai tersebut dipahami dan diinternalisasi oleh anggota, maka akan muncul rasa memiliki dan keterikatan yang pada akhirnya meningkatkan komitmen terhadap organisasi.⁴⁴⁵

Selanjutnya, kepuasan kerja dalam diagram ditunjukkan melalui beberapa indikator seperti kepuasan gaji, promosi, pengawasan, pekerjaan, dan hubungan dengan rekan kerja. Kepuasan kerja merupakan respon emosional individu terhadap

443 Yusaini Yusaini and Indra Utama, “Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Aceh,” *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2020): 107–18, <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v4i1.979>.

444 Widodo, “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Bawahan (Studi Empiris Pada Perguruan Tinggi Swasta Di Kota Semarang)”

445 Hadi, “Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Dan Kinerja Organisasi Pada Perguruan Tinggi Negeri Di Indonesia.”

pekerjaannya. Dalam kajian manajemen sumber daya manusia, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, maka semakin besar kemungkinan individu untuk bertahan dan berkontribusi secara optimal dalam organisasi. Hal ini karena kebutuhan dan harapan mereka terpenuhi, sehingga mendorong munculnya loyalitas dan komitmen yang lebih tinggi.⁴⁴⁶

Kepemimpinan, meskipun tidak ditampilkan secara eksplisit sebagai variabel tersendiri dalam diagram, sebenarnya berperan sebagai faktor yang mempengaruhi baik budaya organisasi maupun kepuasan kerja. Pemimpin yang efektif akan mampu membangun budaya organisasi yang kondusif serta menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan bagi karyawan. Misalnya, kepemimpinan yang adil, komunikatif, dan visioner dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui pengelolaan yang baik, sekaligus menanamkan nilai-nilai organisasi yang kuat. Kepemimpinan menjadi faktor kunci yang memperkuat hubungan antara budaya, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi.⁴⁴⁷

Akhirnya, komitmen organisasi yang ditunjukkan dalam diagram meliputi aspek seperti adanya tujuan yang jelas, tanggung jawab terhadap pekerjaan, dan loyalitas terhadap organisasi. Ketiga faktor utama budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kepemimpinan secara bersama-sama membentuk tingkat komitmen tersebut⁴⁴⁸. Dalam konteks manajemen pendidikan maupun organisasi

446 Ardansyah and Maulana Fadil Rachman, "Analisis Pengaruh Fleksibilitas Kerja Dan Work-Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Z Di Kota Bandar Lampung," *Hirarki : Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis* 7, no. 2 (2025), <https://doi.org/10.30606/xs0yy812>.

447 Afina Khoirunnisa et al., "Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan," *EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi* 4, no. 3 (2025): 4708–16, <https://doi.org/10.56799/ekoma.v4i3.6384>.

448 Indra Utama, Syaiful Sagala, and Harun Sitompul, "The Effect of Lecturer Competence on Work Productivity of Private Higher Education Lecturer in Aceh" 104, no. Aisteel (2017): 94–98, <https://doi.org/10.2991/aisteel-17.2017.21>.

secara umum, peningkatan komitmen organisasi dapat dilakukan dengan memperbaiki kualitas kepemimpinan, membangun budaya organisasi yang positif, serta meningkatkan kepuasan kerja anggota. Ketiganya saling terkait dan menjadi fondasi penting dalam mencapai kinerja organisasi yang optimal.

Upaya untuk meningkatkan komitmen dapat dilakukan melalui adanya peningkatan kepuasan kerja, agar mampu memberikan kontribusi terhadap komitmen organisasi yang lebih baik di lingkungan kerja. Upaya ini juga diungkapkan oleh Colquitt yang telah dibahas pada bab sebelumnya yang menerangkan bahwa kepuasan kerja dapat memberikan pengaruh secara langsung kepada komitmen organisasi.⁴⁴⁹ Dan ia menjelaskan bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan memperhatikan 5 indikator yaitu: (1) kepuasan gaji; (2) kepuasan promosi; (3) kepuasan pengawasan; (4) kepuasan dengan pekerjaan; dan (5) kepuasan teman.

Kepuasan kerja dalam menyelesaikan tugas di organisasi terbentuk dan ditumbuhkan oleh 5 (lima) indikator tersebut. Kepuasan gaji sering sekali menjadi ukuran utama dalam membangkitkan rasa puas dalam bekerja. Hasil kerja dapat dihargai dengan finansial yang memuaskan atau sebanding dengan banyaknya pekerjaan yang diselesaikan. Bahkan dengan ketekunan terhadap pekerjaan tidak hanya cukup dihargai dengan gaji, melainkan perlu dihargai pula dengan melakukan promosi terhadap pekerjaan atau jabatan yang sedang diemban. Sebahagian merasa jenuh dan monoton dengan rutinitas pekerjaannya yang tidak mengalami peningkatan. Untuk menghargai pekerjaan secara rutinitas dan tanggungjawab, maka perlu diperhartikan

449 Jason A. Colquitt, Jeffery A. LePine dan Michael J. Wesson. 2009. Colquitt, J.A. dan Jeffery A. LePine. Michael J. Wesson, 2009. *Organization Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* York: The McGraw-Hill Companies, p. 24.

promosi pekerjaan atau jabatan yang semakin ditingkatkan⁴⁵⁰.

Dalam proses melaksanakan pekerjaan, selalu ingin diawasi supaya dapat dirasakan adanya pengembangan dan ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan. Pengawasan dalam bekerja oleh pihak-pihak lain atau bahkan pimpinan perlu dilaksanakan. Karena Hal ini akan memberikan kepuasan dalam bekerja. Sedangkan untuk peningkatan indikator budaya organisasi dan kepemimpinan dapat ditingkatkan seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Sehingga ketiga indikator ini benar-benar dapat berkontribusi terhadap peningkatan komitmen organisasi di lingkungan kerja.

Berdasarkan gambar 6.3. di atas, dapat pahami bahwa untuk memperkuat komitmen organisasi, sangat bergantung pada bagaimana budaya organisasi yang telah terbentuk selama ini, kepuasan kerja para anggota organisasi yang dirasakan selama bekerja menuntaskan tugas-tugas yang diembankan dan juga sangat bergantung pada kepemimpinan yang diterapkan. Upaya peningkatan budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kepemimpinan harus dilakukan secara terpadu karena ketiganya saling memengaruhi dan menjadi fondasi keberhasilan manajemen. Dalam praktiknya, organisasi yang berhasil bukan hanya memperbaiki satu aspek, tetapi membangun sistem yang konsisten antara nilai, perilaku kerja, dan gaya kepemimpinan. Berikut pembahasan konkret beserta contoh keberhasilannya.⁴⁵¹

Pertama, peningkatan budaya organisasi dapat ditempuh melalui internalisasi nilai, keteladanan pimpinan, serta sistem yang mendukung perilaku yang diharapkan. Organisasi perlu

450 Yusaini, "Kontribusi Kepuasan Kerja Dosen Terhadap Komitmen Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri," *Atk 1*, No. Politik (2020): 121–30.

451 Didi Wahyu Sudirman, "Budaya Organisasi, Budaya Kerja, Dan Pengaruhnya Dalam Praktik Manajemen," *Efisiensi - Kajian Ilmu Administrasi*, 2015, <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v5i2.3848>.

merumuskan nilai inti (core values) secara jelas misalnya integritas, inovasi, dan kolaborasi kemudian menerjemahkannya ke dalam standar kerja sehari-hari. Strategi konkret yang dapat dilakukan antara lain: pelatihan budaya organisasi, penguatan komunikasi internal, serta pemberian penghargaan bagi karyawan yang mencerminkan nilai tersebut. Contoh keberhasilan dapat dilihat pada Toyota melalui budaya *Kaizen* (perbaikan berkelanjutan). Budaya ini membuat setiap karyawan, dari level bawah hingga atas, terlibat aktif dalam meningkatkan kualitas kerja, sehingga menghasilkan efisiensi dan daya saing global yang tinggi.⁴⁵²

Kedua, peningkatan kepuasan kerja harus difokuskan pada pemenuhan kebutuhan karyawan baik secara material maupun psikologis.⁴⁵³ Upaya konkret meliputi: pemberian kompensasi yang adil, peluang pengembangan karier, lingkungan kerja yang kondusif, serta hubungan kerja yang harmonis. Selain itu, organisasi perlu melakukan survei kepuasan kerja secara berkala untuk mengetahui kebutuhan nyata karyawan.

Ketiga, peningkatan kualitas kepemimpinan dapat dilakukan melalui pengembangan kompetensi pemimpin secara sistematis, seperti pelatihan kepemimpinan, coaching, dan mentoring. Pemimpin yang efektif tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada manusia (people-oriented), mampu berkomunikasi dengan baik, serta menjadi teladan dalam nilai dan etika kerja. Praktik konkret yang bisa diterapkan adalah *transformational leadership*, di mana pemimpin menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan anggota organisasi.

452 Delipiter Lase et al., “Teori Budaya Organisasi: Konsep, Model, Dan Implikasi Untuk Manajemen Organisasi,” *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin* 3, no. 1 (2025): 21–45, <https://doi.org/10.62138/tuhenori.v3i1.128>.

453 Eka Ayu Riyadi, “Makna Job Satisfaction Bagi Karyawan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur.”

Keempat, integrasi ketiga faktor tersebut menjadi kunci utama keberhasilan manajemen. Budaya organisasi yang kuat tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit diterapkan, sementara kepuasan kerja tidak akan bertahan lama tanpa dukungan budaya yang sehat. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun sistem manajemen terpadu, misalnya dengan menyelaraskan visi-misi, kebijakan SDM, serta gaya kepemimpinan.

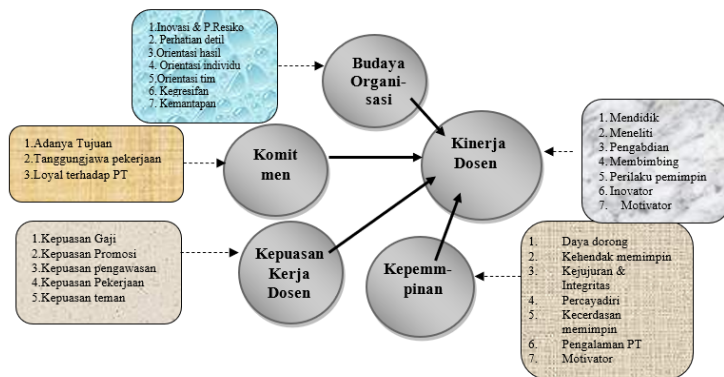
Kelima, dalam konteks organisasi pendidikan atau sektor publik di Indonesia, langkah-langkah tersebut dapat diterapkan melalui penguatan nilai profesionalisme guru, peningkatan kesejahteraan, serta pengembangan kepemimpinan kepala sekolah. Misalnya, kepala sekolah yang mampu membangun budaya kolaboratif antar guru, memberikan penghargaan atas kinerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang suportif akan meningkatkan kepuasan kerja guru. Dampaknya, guru menjadi lebih berkomitmen terhadap tugasnya, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas pembelajaran dan kinerja organisasi pendidikan secara keseluruhan.

Dengan demikian, keberhasilan manajemen organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan dalam mengelola budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kepemimpinan secara sinergis.⁴⁵⁴ Upaya yang konsisten, terukur, dan berbasis kebutuhan nyata anggota organisasi akan menghasilkan komitmen yang kuat serta kinerja yang berkelanjutan.

5.3. Peningkatan Kinerja Melalui Budaya Organisasi

Peningkatan kinerja pada tahap III dapat dilakukan dengan tiga cara. Pertama melalui peningkatan variabel budaya

454 Diana Sulianti K L Tobing, "Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT . Perkebunan Nusantara III Di Sumatera Utara," n.d., 31–37.



Gambar: 5.4. Model Peningkatan Kinerja Melalui Budaya, Kepemimpinan, Komitmen dan Kepuasan Kerja

Langkah pertama untuk meningkatkan budaya organisasi di lingkungan kerja perlu fokus pada 7 indikator, sebagaimana telah diuraikan di atas, yaitu: (1) inovasi dan pengambilan resiko; (2) perhatian pada detail; (3) orientasi pada lapangan pekerjaan; (4) orientasi pada individu; (5) orientasi tim; (6) Keagresifan; dan (7) kemantapan. Langkah kedua adalah upaya pematapan variabel kepemimpinan. Langkah ini perlu fokus pada 7 indikator, yaitu: (1) daya dorong; (2) kehendak untuk memimpin; (3) kejujuran dan integritas; (4) percaya diri; (5) kecerdasan dalam memimpin; (6) pengetahuan dalam Lembaga Pendidikan atau organisasi; dan (7) energik dan semangat dalam memimpin. Ketujuh indicator ini juga diuraikan oleh Pramudyo dalam Jurnal Manajemen dan menyimpulkan adanya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dan pimpinan akan meningkatkan kinerja anggota organisasi secara signifikan⁴⁵⁶

455 Yusaini, Endis Ferizal, “Analisis Data Olahan Primer.”

456 Pramudyo, A. 2010. *Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dosen Negeri pada kopertis wilayah v yogyakarta*, Jurnal JBTI, 1, (1): 1-11.

Langkah ketiga adalah upaya meningkatkan kepuasan kerja sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, yakni fokus pada 5 indikator yaitu: (1) kepuasan gaji; (2) kepuasan promosi; (3) kepuasan pengawasan; (4) kepuasan dengan pekerjaan; dan (5) kepuasan teman. Sedangkan langkah keempat merupakan upaya untuk meningkatkan komitmen Lembaga Pendidikan atau organisasi melalui tiga indikator, yaitu (1) memahami tujuan Lembaga Pendidikan atau organisasi; (2) memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan; dan (3) loyalar terhadap organisasi.

Peningkatan kinerja melalui kepuasan kerja merupakan upaya yang harus ditempuh oleh pimpinan organisasi. Sehingga, kepuasan kerja ikut berperan dan mempengaruhi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Maka pimpinan harus mencari strategi yang relevan agar kepuasan kerja dapat dirasakan oleh semua anggota organisasi dalam menuntaskan tugas-tugas organisasi yang diembankan⁴⁵⁷. Kepemimpinan memiliki keterhubungan yang sangat erat dengan kepuasan kerja dalam konteks manajemen pendidikan. Dalam lingkungan sekolah atau lembaga pendidikan, pemimpin seperti kepala sekolah atau pimpinan institusi berperan sebagai pengarah, motivator, sekaligus pengambil keputusan yang memengaruhi suasana kerja. Gaya kepemimpinan yang efektif, seperti kepemimpinan transformasional, mampu menciptakan visi yang jelas, memberikan inspirasi, serta membangun hubungan emosional yang positif dengan guru dan tenaga kependidikan. Kondisi ini akan menumbuhkan rasa dihargai dan keterlibatan kerja yang tinggi, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja.⁴⁵⁸

457 M. Dzaky F. Surapranata, Sidik Priadana, and Senen Machmud, "Kepemimpinan Transformasional, Budaya Kerja, Motivasi: Dampak Pada Kepuasan Dan Kinerja Kepala Sekolah Penggerak," *Jurnal Obsesi : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini* 9, no. 6 (2025): 2673–90, <https://doi.org/10.31004/obsesi.v9i6.7528>.

458 Enung Wahyuni, "HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DAN KECERDASAN

Secara konseptual, kepemimpinan memengaruhi kepuasan kerja melalui beberapa mekanisme. Pertama, melalui komunikasi yang terbuka dan partisipatif, pemimpin dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif.⁴⁵⁹ Guru yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan cenderung merasa memiliki organisasi (*sense of belonging*), sehingga meningkatkan kepuasan mereka terhadap pekerjaan. Kedua, kepemimpinan yang adil dan transparan dalam pemberian penghargaan, penilaian kinerja, dan pembagian tugas akan meminimalkan konflik serta meningkatkan kepercayaan terhadap organisasi. Ketiga, dukungan pemimpin dalam pengembangan profesional, seperti pelatihan dan supervisi akademik, juga menjadi faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja guru.

Dalam praktik manajemen pendidikan, pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, karena sangat bergantung pada bagaimana pemimpin menangani masalah dan tekanan kerja. Pemimpin yang responsif dan empati terhadap kebutuhan anggota organisasi dalam melaksanakan tugas akan membantu mengurangi stres kerja. Sebaliknya, pemimpin yang otoriter, tidak komunikatif, dan tidak peduli terhadap kesejahteraan anggota organisasi dapat menurunkan semangat dan ketidakpuasan dalam bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas interaksi antara pemimpin dan anggota organisasi menjadi kunci utama dalam membangun kepuasan kerja.⁴⁶⁰

EMOSIONAL DENGAN KEPUASAN KERJA GURU” *JURNAL PENDIDIKAN ISLAM* Vol. 11, no. 2 (2018): 10–12.

459 Leonardo Budi Hasiolan Maria Rini Kustrianingsih, Maria Magdalena Minarsih, “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kota Semarang,” *Management* 02, no. 02 (2016): 1–13.

460 Aris Yuda Pratama et al., “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Pusat Kajian Kelapa Sawit Unit Marihat Sumatera Utara,” *AGRIFITIA : Journal of Agribusiness Plantation* 2, no. 1 (2022): 22–33, <https://doi.org/10.55180/aft.v2i1.196>.

Lebih lanjut, dalam kerangka manajemen pendidikan modern, kepemimpinan tidak hanya berfokus pada pencapaian target organisasi, tetapi juga pada pengembangan manusia sebagai aset utama. Pemimpin yang mampu membangun budaya kerja kolaboratif, memberikan penghargaan atas prestasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman akan mendorong munculnya kepuasan kerja yang berkelanjutan. Kepuasan kerja ini pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja guru, kualitas pembelajaran, dan mutu pendidikan secara keseluruhan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan variabel strategis yang secara langsung maupun tidak langsung menentukan tingkat kepuasan kerja dalam organisasi pendidikan.⁴⁶¹

Langkah 1, 2, 3 dan 4 merupakan upaya penentuan dalam pencapaian tahap kinerja para anggota organisasi. Dalam konteks keberhasilan kinerja organisasi bahwa keberhasilan setiap anggota secara kumulatif menjadi kinerja organisasi⁴⁶². Maka, setiap kepemimpinan sudah sepatutnya memperhatikan setiap kesuksesan kinerja anggota organisasi. Maka, dalam diagram dan theory yang Digambar pada Tahap III di atas, menunjukkan suatu kondisi bahwa baik buruknya kinerja di lingkungan kerja ikut dipengaruhi oleh kontribusi tahap I dan II dalam model kinerja tersebut. Kinerja di lingkungan kerja menurut model yang ditunjukkan pada Gambar 6.1. memberikan gambaran bahwa terdapat 2 (dua) variabel berkontribusi terhadap tiga tahapan pengembangan kinerja. Variabel yang dimaksud adalah budaya organisasi dan kepemimpinan. Maka kinerja di lingkungan kerja perlu mendapat perhatian dari para pimpinan, baik pimpinan

461 Yuyun Elizabeth Patras Rais Hidayat, "KEPUASAN KERJA GURU DAN PERAN KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN: SURVEI GURU DI BOGOR DAN SEKITARNYA," *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)* 9 (2020).

462 Yusaini, Endis Ferizal, "Analisis Data Olahan Primer."

tingkat atas, menengah dan bawah. Pimpinan organisasi menjadi harapan para dalam melaksanakan tugas dengan kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, pimpinan di lingkungan kerja dapat memimpin dan bertindak atas semua kegiatan dengan memperhatikan 7 indikator kepemimpinan yang telah dijelaskan sebelumnya.⁴⁶³

Model kinerja yang dihasilkan di lingkungan kerja memiliki kekuatan secara efektif. Kekuatan model kinerja ini mempunyai dua variabel utama yaitu faktor budaya dan kepemimpinan yang sedang dijalankan organisasi.⁴⁶⁴ Dimana, kedua faktor ini mampu memberikan kontribusi dan pengaruhnya secara langsung terhadap kinerja. Proses terjadinya pengaruh langsung budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja dalam lingkungan kerja dapat terjadi melalui pembentukan pola perilaku kerja yang konsisten. Budaya organisasi berfungsi sebagai sistem nilai, norma, dan keyakinan yang menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam bertindak. Ketika budaya yang dibangun bersifat positif, misalnya menjunjung tinggi profesionalisme, kolaborasi, disiplin, dan orientasi mutu maka anggota organisasi secara otomatis akan menyesuaikan perilaku kerjanya dengan nilai-nilai tersebut.⁴⁶⁵

Di sisi lain, kepemimpinan berperan sebagai penggerak utama yang mengaktualisasikan budaya tersebut dalam praktik nyata. Pemimpin yang tegas, adil, dan inspiratif mampu memberikan arahan yang jelas, membangun motivasi, serta memastikan bahwa setiap individu bekerja sesuai dengan tujuan organisasi. Kombinasi

463 Komang Gunayanti Ariani, "Pengaruh Integritas, Obyektifitas, Kerahasiaan, Dan Kompetensi Pada Kinerja Auditor Inspektorat Kota Denpasar," *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 10.1 1 (2015): 182–98.

464 Utama, Sagala, and Sitompul, "The Effect of Lecturer Competence on Work Productivity of Private Higher Education Lecturer in Aceh."

465 Indriana Kurnia Cahyati and Mery Adelia, "Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi: Kunci Optimalisasi Kinerja Di Tempat Kerja," *Indonesian Journal of Public Administration Review* 1, no. 3 (2024): 14, <https://doi.org/10.471134/par.v1i3.2550>.

antara budaya yang kuat dan kepemimpinan yang efektif inilah yang secara langsung membentuk pola kerja yang produktif.⁴⁶⁶ Selanjutnya, pengaruh langsung tersebut terlihat pada bagaimana anggota organisasi melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sehari-hari. Dalam lingkungan kerja yang memiliki budaya positif dan kepemimpinan yang baik, individu cenderung memiliki kejelasan peran, semangat kerja tinggi, serta rasa tanggung jawab terhadap hasil kerja.

Pemimpin tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga melakukan pembinaan, evaluasi, dan penguatan terhadap kinerja anggota. Hal ini menciptakan siklus kerja yang efektif, di mana standar kerja dipahami dengan baik, pelaksanaan tugas berjalan optimal, dan hasil kerja terus ditingkatkan melalui umpan balik yang berkelanjutan. Budaya dan kepemimpinan tidak hanya memengaruhi secara tidak langsung melalui variabel lain, tetapi juga secara langsung membentuk kualitas kinerja organisasi melalui perilaku kerja yang terarah dan berorientasi pada pencapaian tujuan.⁴⁶⁷

Realitas tersebut dapat dilihat pada berbagai organisasi perkantoran, misalnya di instansi pemerintah daerah. Dalam beberapa kasus, kantor yang dipimpin oleh kepala dinas yang aktif melakukan pembinaan rutin seperti briefing pagi, monitoring pekerjaan, dan evaluasi mingguan menunjukkan peningkatan kinerja yang signifikan. Pegawai tidak hanya bekerja berdasarkan perintah tertulis, tetapi juga memahami standar kerja yang diharapkan karena adanya arahan dan umpan balik langsung.

466 Achmad Fauzi et al., “Peran Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Pada Kinerja Karyawan,” *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Digital* 1, no. 4 (2023): 298–308, <https://doi.org/10.38035/jmpd.v1i4.107>.

467 Endang Setyo Wati, Endi Sarwoko, and Agung Yuniarianto, “Budaya Organisasi Sebagai Mediasi Hubungan Kepemimpinan Dan Kinerja Karyawan,” *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis* 7, no. 1 (2020): Inpress, <https://doi.org/10.21107/jsmb.v7i1.7822>.

Sebaliknya, pada kantor yang pemimpinnya cenderung pasif dan hanya memberi instruksi tanpa pembinaan, sering terjadi miskomunikasi, pekerjaan tertunda, dan hasil kerja yang tidak sesuai target. Hal ini menunjukkan bahwa siklus pembinaan, evaluasi, dan penguatan sangat menentukan efektivitas kerja organisasi.⁴⁶⁸

Fenomena serupa juga tampak dalam satuan kerja (satker) di lingkungan proyek atau lembaga teknis. Misalnya, pada proyek pembangunan infrastruktur, pimpinan yang secara aktif melakukan supervisi lapangan, memberikan koreksi, serta mengapresiasi kinerja tim mampu menciptakan ritme kerja yang disiplin dan terarah⁴⁶⁹. Tim menjadi lebih responsif terhadap masalah dan mampu meningkatkan kualitas hasil pekerjaan secara bertahap. Sebaliknya, dalam satker yang minim pengawasan dan evaluasi, sering muncul kesalahan teknis yang berulang, rendahnya akuntabilitas, serta kurangnya inovasi dalam menyelesaikan masalah. Ini membuktikan bahwa kepemimpinan yang terlibat langsung membentuk perilaku kerja yang berorientasi pada kualitas dan hasil.

Dalam konteks sekolah dan lembaga pendidikan, kepala sekolah yang menjalankan fungsi kepemimpinan secara komprehensif melalui supervisi akademik, refleksi pembelajaran, serta pemberian motivasi kepada guru mampu meningkatkan mutu pembelajaran secara nyata⁴⁷⁰. Misalnya, di beberapa sekolah yang

468 Karcindi Giawa, Jhon Simon, and Siswati Saragi, "PERAN PEMIMPIN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI KANTOR DI DINAS SOSIAL PROVINSI SUMATERA UTARA," *Jurnal Publik Reform* 10 (2023): 93–104.

469 Waluyo Nuswantoro, *Manajemen Proyek Konstruksi: Panduan Teknik Sipil Dalam Perencanaan Dan Pengendalian Proyek Konstruksi* (Medan: PT Media Penerbit Indonesia, 2004).

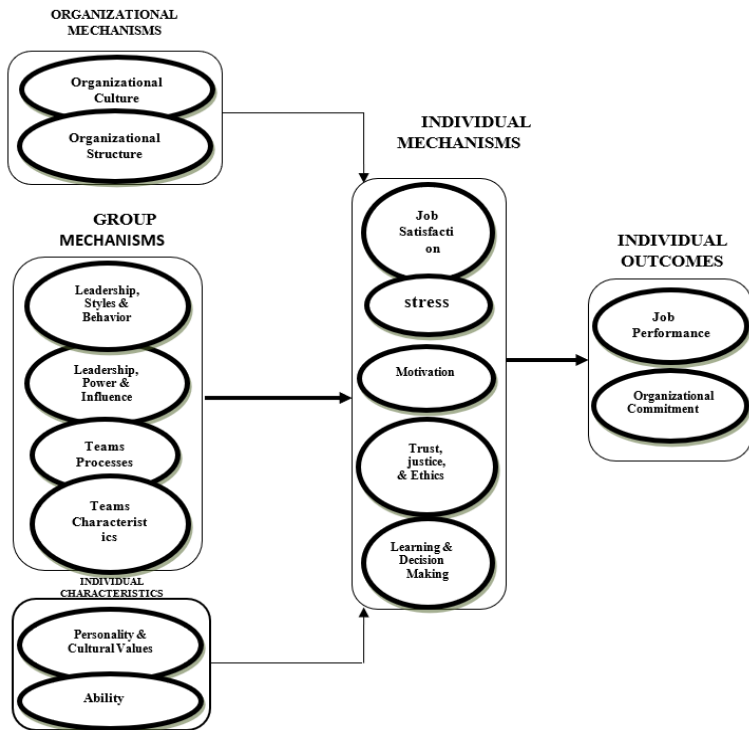
470 Uray Iskandar, "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru," *Jurnal Visi Ilmu Pendidikan* 10, no. 1 (2013): 1018–27, <https://doi.org/10.26418/jvip.v10i1.2061>.

menerapkan supervisi kelas secara berkala, guru menjadi lebih siap mengajar, metode pembelajaran lebih variatif, dan hasil belajar siswa meningkat. Sebaliknya, di sekolah yang kepemimpinannya hanya bersifat administratif tanpa pembinaan, sering ditemukan pembelajaran monoton, rendahnya inovasi guru, serta capaian belajar yang stagnan. Hal ini menegaskan bahwa budaya kerja dan kepemimpinan tidak hanya berpengaruh secara tidak langsung, tetapi juga secara langsung membentuk kualitas kinerja melalui perilaku kerja yang terarah dan berkelanjutan.⁴⁷¹

Budaya kerja di sekolah atau di organisasi mana pun akan terbentuk budaya secara bertahap dalam kurun waktu yang Panjang, terutama tentang bagaimana seorang pimpinan memerankan kepemimpinannya sebagai sosok orang yang akan mempengaruhi semua orang di lingkungannya. Maka pimpinan merupakan sosok yang paling berperan untuk menentukan faktor lainnya yang akan membeikan perubahan kepada budaya organisasi. Maka pimpinan akan mampu memberikan perubahan terhadap budaya organisasi walaupun memerlukan waktu yang cukup lama⁴⁷². Berikut suatu model *Integrative Model of Organizational Behavior* yang merupakan hasil kajian dari Colquitt yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap budaya organisasi dan factor lainnya yang dapat diubah oleh seorang pimpinan, ditunjukkan pada gambar 5.5. berikut.

471 Karweti, "Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dan Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SLB Di Kabupaten Subang."

472 Altita Permatasyari, "Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Dharmawangsa," *Jurnal Prosiding*, no. 1 (2021): 18–31.



Gambar 5.5. Integrative Model of Organizational Behavior

Sumber: Jason A. Colquitt, Jeffery A. LePine dan Michael J. Wesson. New York: McGraw-Hill, 2009, 24

Gambar 5.5. menggambarkan suatu model keterkaitan antara berbagai faktor dalam organisasi yang memengaruhi hasil individu, yang dalam konteks manajemen pendidikan dapat dimaknai sebagai hubungan antara sistem organisasi sekolah, dinamika kelompok, karakteristik individu guru, hingga pada kinerja dan komitmen mereka, dan dapat dipengaruhi oleh seorang pimpinan dalam memimpin. Model ini menunjukkan bahwa keberhasilan kinerja individu tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh berbagai mekanisme yang saling terintegrasi.⁴⁷³

⁴⁷³ Jason A. Colquitt, *Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in the*

Gambar 5.5. menurut Jason A. Colquitt, menegaskan bahwa kinerja (*job performance*) dan komitmen organisasi (*organizational commitment*) tidak berdiri sendiri, melainkan hasil dari interaksi berbagai faktor pada level organisasi, kelompok, dan individu. Pada bagian *organizational mechanisms*, terlihat bahwa budaya organisasi (*organizational culture*) menjadi fondasi utama. Budaya organisasi membentuk nilai, norma, dan cara kerja dalam organisasi. Menurut Colquitt, budaya yang kuat akan menciptakan kesamaan persepsi tentang tujuan organisasi, membentuk perilaku kerja yang konsisten, dan meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi. Budaya yang positif akan mendorong kepuasan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja dan komitmen organisasi.⁴⁷⁴

Pada bagian *group mechanisms*, terdapat *leadership styles & behaviors* serta *leadership power & influence*. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berperan langsung dalam mengarahkan perilaku anggota, memberikan motivasi dan dukungan, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Kepemimpinan yang efektif akan meningkatkan motivasi kerja, kepercayaan (*trust*) dan keadilan (*justice*), dan mengurangi stres kerja. Semua faktor tersebut masuk dalam *individual mechanisms*, yang menjadi penghubung langsung menuju kinerja dan komitmen⁴⁷⁵.

Dalam *individual mechanisms*, *jobsatisfaction* menjadi variabel kunci. Colquitt menjelaskan bahwa kepuasan kerja mencerminkan evaluasi emosional individu terhadap pekerjaannya, dipengaruhi oleh budaya, kepemimpinan, dan kondisi kerja, dan berkontribusi

Work Plac.

474 Jabal M. Buaben, "Kamali, Mohammad, Hashim: The Middle Path of Moderation in Islam - The Qur'anic Principle of Wasatiyyah," *ICR Journal* 8, no. 3 (2017), <https://doi.org/10.52282/icr.v8i3.187>.

475 Cahyati and Adelia, "Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi: Kunci Optimalisasi Kinerja Di Tempat Kerja."

langsung terhadap komitmen organisasi dan kinerja.⁴⁷⁶ Karyawan yang puas cenderung bekerja lebih optimal, lebih loyal terhadap organisasi, memiliki komitmen yang tinggi. Maka model yang cetuskan oleh Colquitt, dapat dipahami bahwa Kinerja dan komitmen organisasi merupakan hasil dari proses berlapis yang dipengaruhi oleh budaya organisasi, kepemimpinan, dan kepuasan kerja sebagai mekanisme utama pada tingkat individu. Artinya, organisasi yang ingin meningkatkan kinerja dan komitmen harus membangun budaya yang kuat dan positif, mengembangkan kepemimpinan yang efektif, dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Pada bagian organizational mechanisms, terdapat budaya organisasi dan struktur organisasi. Dalam konteks pendidikan, budaya sekolah mencerminkan nilai, norma, dan kebiasaan yang berkembang di lingkungan sekolah, seperti budaya disiplin, kolaborasi, atau inovasi. Sementara itu, struktur organisasi berkaitan dengan pembagian tugas, wewenang, dan alur koordinasi. Budaya sekolah yang positif dan struktur yang jelas akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi guru untuk berkembang, sehingga memengaruhi sikap dan perilaku kerja mereka.⁴⁷⁷

Selanjutnya, group mechanisms menyoroti peran kelompok dalam organisasi, seperti gaya kepemimpinan kepala sekolah, proses tim, dan karakteristik tim kerja. Kepemimpinan yang efektif misalnya transformasional atau partisipatif dapat meningkatkan semangat kerja guru, memperkuat komunikasi,

476 Sayekti Suindyah Dwiningwarni and Prince Dindah, "Pengaruh Budaya Organisasi Dengan Pendekatan Integritas, Etos Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Sayekti," [Http://Ejournal.Stiedewantara.Ac.Id/Index.Php/001/Article/View/87](http://Ejournal.Stiedewantara.Ac.Id/Index.Php/001/Article/View/87) Halaman 12, no. 2 (2017): 149–60.

477 Pangaribuan, *Pengaruh Budaya Lembaga Pendidikan Atau Organisasi , Komitmen Lembaga Pendidikan Atau Organisasi , Komunikasi Interpersonal, Dan Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen Kinerja Terhadap Kinerja Dosen.*

dan mendorong kolaborasi antar guru. Proses tim yang baik, seperti kerja sama dalam MGMP atau tim kurikulum, akan membantu guru saling mendukung dalam menyelesaikan tugas-tugas pendidikan.⁴⁷⁸

Bagian individual characteristics mencakup kepribadian, nilai-nilai budaya, serta kemampuan individu. Dalam dunia pendidikan, setiap guru memiliki latar belakang, kompetensi, dan motivasi yang berbeda. Kemampuan pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian guru menjadi faktor penting yang menentukan bagaimana mereka merespons lingkungan kerja dan menjalankan tugasnya. Karakteristik individu ini kemudian berinteraksi dengan faktor organisasi dan kelompok.

Semua faktor tersebut bermuara pada individual mechanisms, yaitu kondisi psikologis dan sikap individu seperti kepuasan kerja, stres, motivasi, kepercayaan, serta kemampuan dalam pengambilan keputusan. Dalam manajemen pendidikan, guru yang merasa puas dengan pekerjaannya, memiliki motivasi tinggi, serta mendapatkan kepercayaan dan keadilan dari pimpinan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Sebaliknya, tingkat stres yang tinggi dapat menghambat efektivitas kerja. Model ini menunjukkan bahwa keseluruhan proses tersebut akan menghasilkan individual outcomes, yaitu kinerja kerja dan komitmen organisasi. Dalam konteks sekolah, hal ini tercermin pada kualitas pengajaran, kedisiplinan, inovasi pembelajaran, serta loyalitas guru terhadap institusi. Dengan demikian, manajemen pendidikan yang efektif harus mampu mengelola seluruh aspek mulai dari budaya organisasi hingga kondisi psikologis individu secara terpadu agar dapat meningkatkan kinerja dan komitmen

478 Slamet Riyadi, "Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru," *Jurnal Pengabdian Masyarakat Dan Riset Pendidikan* 4, no. 1 (2025): 1983–89, <https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i1.1881>.

tenaga pendidik.⁴⁷⁹

Gambar tersebut jika dikaitkan dengan proses kerja anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi pendidikan pada dasarnya menunjukkan sebuah alur sebab-akibat yang sistematis. Proses kerja tidak hanya dilihat sebagai aktivitas teknis (mengajar, menyusun perangkat pembelajaran, menilai), tetapi sebagai hasil interaksi antara sistem organisasi, dinamika kelompok, dan kondisi individu yang membentuk perilaku kerja sehari-hari.⁴⁸⁰

Pada tahap awal, mekanisme organisasi (organizational mechanisms) menjadi fondasi proses kerja. Budaya organisasi yang menekankan profesionalisme, disiplin, dan kolaborasi akan membentuk pola kerja anggota organisasi yang terarah pada pencapaian tujuan. Struktur organisasi yang jelas misalnya pembagian tugas di sekolah, antara kepala sekolah, wakil, dan guru membuat alur kerja menjadi efisien. Dalam praktiknya, jika struktur tidak jelas, sering terjadi tumpang tindih pekerjaan atau bahkan konflik peran, yang pada akhirnya menghambat pencapaian tujuan organisasi.⁴⁸¹

Selanjutnya, mekanisme kelompok (group mechanisms) berperan sebagai penggerak operasional dalam proses kerja. Jika organisasi itu Adalah sekolah, maka kerja tidak dilakukan secara individual semata, tetapi melalui tim, seperti tim kurikulum, MGMP, atau kelompok kerja guru. Kepemimpinan kepala sekolah menjadi kunci dalam mengarahkan, memotivasi, dan menyelaraskan kerja anggota. Proses kerja yang efektif muncul ketika ada komunikasi

479 Afina Khoirunnisa et al., "Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan."

480 Meilina, "Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Pada Karyawan BRI Kediri."

481 Sudarsono, "BUDAYA ORGANISASI SUDARSONO STAI Denpasar Bali," *Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Ekonomi* 4, no. 2 (2019): 1–13.

terbuka, koordinasi yang baik, serta kejelasan target bersama. Misalnya, dalam penyusunan program pembelajaran, kerja tim yang solid akan menghasilkan perencanaan yang lebih berkualitas dibandingkan kerja individu yang terpisah-pisah.⁴⁸²

Di sisi lain, karakteristik individu (*individual characteristics*) menentukan bagaimana setiap anggota organisasi menjalankan perannya dalam proses kerja. Guru yang memiliki kompetensi tinggi, nilai profesionalisme, dan kepribadian yang baik akan lebih mampu beradaptasi dengan tuntutan organisasi. Mereka cenderung proaktif, bertanggung jawab, dan mampu menyelesaikan tugas secara efektif. Sebaliknya, keterbatasan kemampuan atau ketidaksesuaian nilai dapat memperlambat proses kerja dan menurunkan kualitas output.

Interaksi antara faktor organisasi, kelompok, dan individu ini kemudian membentuk mekanisme individu (*individual mechanisms*), yaitu kondisi psikologis yang langsung memengaruhi perilaku kerja. Kepuasan kerja, motivasi, dan rasa keadilan akan mendorong guru bekerja dengan penuh komitmen dan dedikasi. Dalam konteks proses kerja, hal ini terlihat dari ketepatan waktu, kualitas pengajaran, inovasi dalam metode pembelajaran, serta kesediaan untuk melakukan evaluasi diri. Sebaliknya, stres kerja yang tinggi dapat menyebabkan penurunan kinerja, kurangnya fokus, bahkan resistensi terhadap perubahan.⁴⁸³

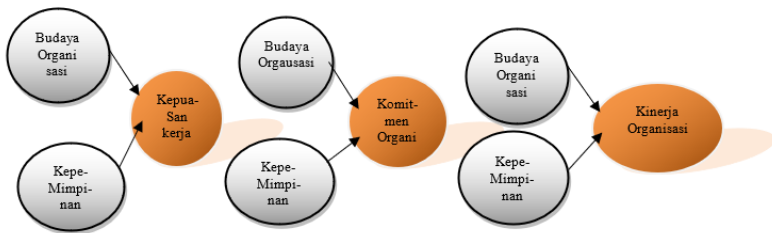
Akhirnya, keseluruhan proses tersebut bermuara pada hasil kerja (*individual outcomes*) yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kinerja guru yang tinggi akan berdampak pada peningkatan mutu pembelajaran dan hasil belajar

482 Anasih Anasih and Kuningan Jawa Barat, “Kontribusi Peran Kepala Sekolah Sebagai Kinerja Guru” 5, no. 2 (2022): 178–96.

483 Arif Hakim Batubara et al., “Etika Kepemimpinan Dalam Pendidikan Islam: Teladan Nabi Sebagai Fondasi Integritas Pemimpin Modern.”

siswa, sedangkan komitmen organisasi memastikan keberlanjutan kontribusi tersebut dalam jangka panjang. Dengan demikian, proses kerja anggota organisasi dalam manajemen pendidikan merupakan sebuah sistem terpadu: dimulai dari pengelolaan organisasi yang baik, didukung oleh kerja tim yang efektif, diperkuat oleh kompetensi individu, dan dimediasi oleh kondisi psikologis yang sehat, sehingga tujuan organisasi pendidikan dapat tercapai secara optimal.⁴⁸⁴

Model kinerja organisasi seperti yang digambarkan 6.1 merupakan suatu teori dari model yang mampu menunjukkan kelebihan yang unik, yaitu variabel budaya dan kepemimpinan organisasi tidak hanya memberikan kontribusi dan pengaruh secara langsung terhadap kinerja, tetapi ikut memberikan kontribusi dan pengaruh secara langsung kepada kepuasan kerja, bahkan juga kepada komitmen organisasi.⁴⁸⁵ Hal ini dapat disajikan melalui Gambar 5.5 berikut.



Gambar 5.5. Peran Kepemimpin dan Budaya organisasi

Dari Gambar 6.5 di atas memberikan gambaran bahwa bahwa peran kepemimpinan dan budaya yang dijalankan organisasi di lingkungan kerja adalah memberikan pengaruh dan kontribusinya

484 H Abdullah Syarif et al., "Komitmen Organisasi Dan Kinerja Pendidik Dalam Dunia Pendidikan," *Jurnal Pendidikan-ISSN* 10, no. 1 (2018): 2597–2940.

485 Fred Luthans, *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (New York: McGraw-Hill, 2011).

terhadap banyak variabel seperti kepuasan kerja, komitmen dan kinerja. Dengan demikian, budaya dan kepemimpinan menjadi dua variabel yang harus diperhatikan secara serius dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi.⁴⁸⁶

Gambar 5.5. di atas menunjukkan suatu alur hubungan kausal yang penting dalam manajemen pendidikan, yaitu bagaimana budaya organisasi dan kepemimpinan memengaruhi kepuasan kerja, yang kemudian berdampak pada komitmen organisasi, dan akhirnya bermuara pada kinerja organisasi. Jika difokuskan pada peningkatan kinerja organisasi (misalnya sekolah), maka diagram ini menegaskan bahwa kinerja tidak dapat ditingkatkan secara langsung tanpa memperhatikan faktor-faktor psikologis dan manajerial yang mendahuluinya.⁴⁸⁷

Pada tahap pertama, budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dalam konteks pendidikan, budaya organisasi yang positif seperti budaya kolaboratif, disiplin, dan berorientasi mutu akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi guru dan tenaga kependidikan. Sementara itu, kepemimpinan kepala sekolah yang efektif (misalnya komunikatif, adil, dan inspiratif) akan memberikan dukungan emosional dan profesional kepada guru. Ketika kedua faktor ini berjalan dengan baik, maka guru akan merasakan kepuasan kerja yang tinggi, yang tercermin dari semangat mengajar, loyalitas, dan rasa memiliki terhadap sekolah.

Tahap kedua menunjukkan bahwa budaya organisasi dan

486 Yusaini, Endis Ferizal, "Analisis Data Olahan Primer."

487 Y Oemar, "Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai Pada Bappeda Kota Pekanbaru," *Jurnal Aplikasi Manajemen* 11 (2013): 65–76.

kepemimpinan juga berpengaruh terhadap komitmen organisasi, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Artinya, ketika guru merasa puas, mereka cenderung memiliki keterikatan emosional dan moral terhadap institusi. Komitmen ini sangat penting dalam manajemen pendidikan, karena guru yang memiliki komitmen tinggi akan tetap berkontribusi secara optimal meskipun menghadapi berbagai keterbatasan, seperti sarana prasarana atau beban kerja yang tinggi.

Selanjutnya, pada tahap akhir, budaya organisasi dan kepemimpinan memengaruhi kinerja organisasi, baik secara langsung maupun melalui komitmen organisasi. Kinerja organisasi dalam pendidikan dapat dilihat dari berbagai indikator, seperti kualitas pembelajaran, prestasi peserta didik, efektivitas program sekolah, serta citra lembaga di masyarakat. Komitmen organisasi berperan sebagai penguat (mediator), karena guru yang memiliki komitmen tinggi akan bekerja lebih konsisten, bertanggung jawab, dan berorientasi pada hasil.⁴⁸⁸

Dari berbagai analisis dan kajian kinerja yang telah dibahas, dapat disimpulkan bahwa strategi peningkatan kinerja organisasi harus dilakukan secara sistemik, bukan parsial. Apabila organisasi itu Adalah sekolah, maka upaya yang dapat dilakukan antara lain: (1) membangun budaya sekolah yang positif melalui pembiasaan nilai-nilai mutu dan kolaborasi; (2) meningkatkan kualitas kepemimpinan kepala sekolah melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi manajerial; (3) menciptakan sistem penghargaan dan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan

488 Baharun, "Manajemen Kinerja Dalam Meningkatkan Competitive Advantage Pada Lembaga Pendidikan Islam," *JUR TA-TAJDID* 5, no. 2 (2016): 243–62.

kerja; serta (4) memperkuat komitmen organisasi melalui keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan.⁴⁸⁹ Dengan demikian, peningkatan kinerja organisasi bukan hanya hasil dari kerja keras individu, tetapi merupakan hasil dari pengelolaan yang terintegrasi antara budaya, kepemimpinan, kepuasan, dan komitmen dalam organisasi pendidikan.⁴⁹⁰

489 Luthans, *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*.

490 Nyoto, "Lecturer Performance Exploration Through The Tri Dharma Of Higher Education" 9, no. 4 (2021): 428–38.

Bab 6.

PENUTUP

Pendidikan bukan sekadar proses belajar di ruang kelas, kelompok pengajian, dan komunitas belajar tertentu, melainkan perjalanan hidup yang membentuk jiwa, menata akal, dan menuntun hati menuju makna kehidupan yang sesungguhnya. Di tengah arus zaman yang penuh kontradiksi antara kemajuan teknologi modern dan kegersangan nilai, antara kecanggihan teknologi dan kemiskinan empati pendidikan hadir sebagai cahaya yang menjaga manusia tetap berada di jalan yang benar. Ia bukan hanya mengajarkan apa yang harus diketahui, tetapi juga menanamkan bagaimana seharusnya bersikap, memilih, dan bertanggung jawab atas dirinya sendiri, orang lain, agama dan negara.⁴⁹¹

Berbagai paradoks dalam kehidupan dan kepemimpinan bukanlah sesuatu yang harus ditakuti, melainkan ruang pembelajaran yang menempa kedewasaan. Di sanalah karakter

491 Salma Maulidia Putri, Alya Maulida Putri, and Mega Febriani Sya, “Teknologi Dalam Pendidikan,” *Karimah Tauhid* 4, no. 2 (2025): 1522–33, <https://doi.org/10.30997/karimahtauhid.v4i2.16163>.

diuji dan dibentuk ketika seseorang harus tegas namun tetap bijak, berorientasi pada hasil namun tidak kehilangan nilai kemanusiaan, menjaga tradisi sambil berani berinovasi, serta memanfaatkan teknologi tanpa meninggalkan akhlak. Pendidikan yang sejati adalah pendidikan yang mampu mengelola semua ketegangan itu dengan hati yang jernih dan pikiran yang arif.⁴⁹²

Akhirnya, kita sampai pada satu kesadaran mendalam bahwa hidup yang bernilai bukanlah hidup yang sekadar dijalani, tetapi hidup yang dibangun dengan karakter. Ilmu tanpa akhlak akan kehilangan arah, kekuasaan tanpa integritas akan melahirkan kerusakan, dan kemajuan tanpa nilai hanya akan membawa kehampaan. Maka, pendidikan harus menjadi jalan untuk melahirkan manusia yang utuh cerdas pikirannya, lembut hatinya, kuat prinsipnya, dan lurus tindakannya. Dari sanalah akan lahir kehidupan yang tidak hanya berhasil, tetapi juga bermakna, tidak hanya maju, tetapi juga bermartabat, serta tidak hanya hidup, tetapi benar-benar menghidupkan. Sehingga dengan proses kehidupan yang mengedepankan Pendidikan akan melahirkan kehidupan yang penuh kebahagiaan.

Krisis terbesar manusia modern bukan semata pada kekurangan pengetahuan, melainkan pada hilangnya arah batin dalam memaknai kehidupan. Ketika kepemimpinan kehilangan sentuhan spiritual, maka keputusan tidak lagi lahir dari kejernihan nurani, melainkan dari kepentingan sesaat yang kering makna. Pada titik inilah kehidupan mulai terasa hampa ramai secara aktivitas, tetapi sunyi secara nilai. Kita mungkin melihat kemajuan di luar, tetapi di dalam diri, ada ruang yang perlahan kosong, kehilangan cahaya yang menuntun langkah.

492 Dewi Fitriasih and Syamsul Huda Rohmadi, "Pendidikan Karakter Melalui Manajemen Pendidikan Islam: Menyiapkan Pemimpin Masa Depan," *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial* 6, no. 1 (2024): 199–207, <https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i1.3075>.

Krisis spiritual dalam kepemimpinan bukan hanya persoalan individu, melainkan persoalan yang merambat dan menular dalam kehidupan bersama. Ketika seorang pemimpin kehilangan integritas, maka yang tergerus bukan hanya dirinya, tetapi juga kepercayaan, harapan, dan arah seluruh komunitas yang dipimpinya. Keteladanan yang seharusnya menjadi cahaya justru berubah menjadi bayang-bayang yang membingungkan.⁴⁹³ Dari sinilah lahir kehidupan yang penuh prasangka, saling menyalahkan, dan menjauh dari nilai-nilai kejujuran, amanah, dan kasih sayang. Kehidupan menjadi keras, bukan karena kurangnya aturan, tetapi karena hilangnya hati dalam menjalankan aturan.

Lebih jauh lagi, “virus akal budi” yang menjangkiti zaman ini telah membuat manusia kehilangan kejernihan dalam berpikir dan kebijaksanaan dalam bertindak. Kebenaran tidak lagi dicari dengan ketulusan, tetapi sering dibelokkan demi kepentingan. Informasi melimpah, tetapi hikmah semakin langka. Manusia menjadi cepat bereaksi, tetapi lambat merenung. Dalam kondisi seperti ini, akal tidak lagi menjadi penuntun menuju kebaikan, melainkan alat pembenaran atas keinginan. Tanpa disadari, kita hidup dalam arus yang deras, tetapi tidak semua arus membawa kita ke arah yang benar.⁴⁹⁴

Jika virus biologis seperti pandemi pernah mengancam kehidupan fisik manusia, maka virus akal budi mengancam kehidupan yang jauh lebih dalam: kehidupan yang bermakna. Ia tidak membunuh secara cepat, tetapi mengikis perlahan menghilangkan kedamaian, merenggangkan hubungan, dan memadamkan cahaya kebahagiaan. Manusia tetap hidup secara jasmani, tetapi kehilangan rasa hidup itu sendiri. Inilah krisis yang

493 Lase, Selviawati, and Sirait, “Integritas Dan Moralitas Dalam Kepemimpinan Kristen: Upaya Gereja Membangun Spiritualitas Kepemimpinan Kristen.”

494 Yuhawita, “AKAL, MANUSIA DAN KEBUDAYAAN,” *Tsaqofah & Tarikh* 1 (2016): 15–28.



paling sunyi, tetapi paling berbahaya, karena sering tidak disadari hingga dampaknya telah meluas.⁴⁹⁵

Oleh karena itu, harapan tidak boleh padam. Pendidikan, kepemimpinan, dan kehidupan harus kembali bertumpu pada nilai-nilai spiritual yang jernih dan kokoh. Kita membutuhkan pemimpin yang tidak hanya cerdas berpikir, tetapi juga jernih hatinya; tidak hanya kuat dalam mengambil keputusan, tetapi juga lurus dalam niatnya. Kita membutuhkan manusia yang mampu menjaga akal budinya tetap sehat, hatinya tetap hidup, dan tindakannya tetap berintegritas. Dari sanalah akan lahir kehidupan yang tidak hanya berjalan, tetapi juga menenangkan; tidak hanya berkembang, tetapi juga memuliakan.

Kembali kita pada hakikat bahwa hidup bukan sekadar tentang bertahan atau mencapai, tetapi tentang bagaimana kita menjaga nilai di setiap langkah. Ketika akal dipandu oleh kebijaksanaan, ketika hati dipenuhi keimanan, dan ketika tindakan dilandasi kejujuran, maka di sanalah kehidupan menemukan maknanya yang sejati. Disanalah pula, kita tidak hanya menjadi manusia yang hidup, tetapi manusia yang menghidupkan membawa kebaikan, menebar kedamaian, dan meninggalkan jejak kemuliaan bagi generasi yang akan datang.

Hidup dan kepemimpinan dua hal yang sangat dibutuhkan dalam kehidupan manusia. Dalam satu kelompok kerja, kita membutuhkan adanya pemimpin sebagai pengarah, penggerak, dan sebagai pendidik dalam menyelesaikan tugas kerja sesuai tujuan. Memimpin sejatinya bukan hanya soal mengarahkan pekerjaan, melainkan tentang membentuk manusia. Kepemimpinan bukan sekadar posisi, tetapi amanah yang akan dipertanggungjawabkan,

495 Ainun Nurpina et al., "Peran Filsafat Dalam Ilmu Pengetahuan: Fondasi Epistemologis Dan Relevansinya Di Era Modern," *J-KIP (Jurnal Keguruan Dan Ilmu Pendidikan)* 6, no. 3 (2025): 897, <https://doi.org/10.25157/j-kip.v6i3.19476>.

bukan hanya di hadapan manusia, tetapi juga di hadapan Tuhan. Di tengah dunia yang semakin kompleks, kepemimpinan pedagogis hadir sebagai cahaya yang menuntun arah, menghidupkan nilai, dan menumbuhkan harapan. Ia mengingatkan kita bahwa keberhasilan sejati tidak hanya diukur dari capaian angka dan prestasi, tetapi dari sejauh mana kita mampu membentuk hati yang jujur, jiwa yang kuat, dan karakter yang mulia.⁴⁹⁶

Kepemimpinan pedagogis mengajarkan bahwa perubahan tidak dimulai dari perintah, tetapi dari keteladanan. Seorang pemimpin tidak perlu banyak berkata untuk menggerakkan, karena sikapnya adalah bahasa yang paling kuat. Ketika pemimpin jujur, maka kejujuran akan tumbuh. Ketika pemimpin adil, maka keadilan akan hidup. Ketika pemimpin berempati, maka suasana kerja akan dipenuhi rasa saling menghargai. Dari sinilah terbentuk budaya organisasi yang bukan hanya produktif, tetapi juga humanis tempat setiap individu merasa dihargai, didengar, dan dimanusiakan.

Lebih dari itu, kepemimpinan pedagogis menyatukan etika dan estetika dalam satu tarikan napas kepemimpinan. Ia tidak hanya menghadirkan kebenaran dalam tindakan, tetapi juga keindahan dalam cara menjalankannya. Dalam kepemimpinan yang beretika, kita menemukan integritas; dalam kepemimpinan yang berestetika, kita merasakan ketenangan. Ketika keduanya berpadu, lahirlah harmoni antara aturan dan kebijaksanaan, antara ketegasan dan kelembutan, antara target dan nilai kemanusiaan. Di sinilah organisasi tidak hanya berjalan, tetapi berdenyut dengan kehidupan yang penuh makna.

Kita juga diajak untuk memahami bahwa keberhasilan

496 Ulfah Ulfah, Yuli Supriani, and Opan Arifudin, "Kepemimpinan Pendidikan Di Era Disrupsi," *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 5, no. 1 (2022): 153–61, <https://doi.org/10.54371/jiip.v5i1.392>.

kepemimpinan pedagogis bukan hanya terlihat di ruang kerja, tetapi tercermin dalam kehidupan yang lebih luas. Orang-orang yang dibentuk dengan nilai akan membawa kebaikan ke mana pun mereka pergi. Mereka menjadi pribadi yang jujur dalam bisnis, santun dalam masyarakat, bertanggung jawab dalam keluarga, dan berintegritas dalam setiap peran kehidupan. Dari satu pemimpin yang mendidik, lahir banyak pribadi yang menghidupkan nilai. Dari satu organisasi yang berkarakter, tumbuh masyarakat yang beradab. Hakikat kepemimpinan itu sendiri: bahwa memimpin adalah tentang memberi arah sekaligus memberi makna. Waktu memimpin adalah singkat, tetapi dampaknya bisa panjang, bahkan melampaui usia kehidupan. Maka, jadilah pemimpin yang tidak hanya meninggalkan sistem yang baik, tetapi juga jejak kebaikan dalam hati manusia. Jadilah pemimpin yang tidak hanya dikenang karena keberhasilannya, tetapi dirindukan karena ketulusannya. Karena pada akhirnya, kepemimpinan yang paling abadi bukanlah yang tertulis dalam laporan, tetapi yang hidup dalam ingatan dan doa orang-orang yang pernah dipimpin.⁴⁹⁷

Kepemimpinan sejati bukan sekadar tentang kemampuan mengatur, mengarahkan, dan mencapai target, tetapi tentang bagaimana menghadirkan nilai dalam setiap tindakan, makna dalam setiap keputusan, dan keberkahan dalam setiap langkah yang diambil. Kepemimpinan berprofil Pancasila hadir sebagai jawaban atas kegelisahan zaman sebuah tawaran nilai yang tidak hanya relevan secara nasional, tetapi juga universal dalam menjawab krisis moral, krisis karakter, dan krisis makna yang semakin terasa dalam kehidupan modern.

497 Alfi Alfarizhi Hidayat and Imamul Muttaqin, “Kepemimpinan Dalam Pendidikan Islam (Pengertian, Karakteristik Kepemimpinan Rasulullah, Karakteristik Kepemimpinan Islam Dan Keberhasilannya),” *Katalis Pendidikan: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Matematika* 1, no. 4 (2024): 173–85, <https://doi.org/10.62383/katalis.v1i4.962>.

Di tengah derasnya arus Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0 pada zaman ini, manusia dihadapkan pada kemudahan yang luar biasa, tetapi sekaligus tantangan yang tidak ringan dan penuh tantangan hidup. Teknologi memudahkan pekerjaan, mempercepat komunikasi, dan membuka akses tanpa batas terhadap pengetahuan. Namun di sisi lain, teknologi juga berpotensi menggerus nilai, melemahkan empati, dan menjauhkan manusia dari jati dirinya. Dalam kondisi seperti ini, kepemimpinan tidak cukup hanya cerdas secara intelektual dan terampil secara teknis. Ia harus memiliki kompas nilai yang kokoh dan di sinilah nilai-nilai Pancasila menemukan relevansinya yang sangat mendalam.

Kepemimpinan berprofil Pancasila bukanlah konsep yang berdiri di ruang hampa. Ia berakar dari nilai-nilai luhur bangsa yang telah teruji oleh sejarah, sekaligus mampu beradaptasi dengan dinamika zaman. Pemimpin yang berprofil Pancasila adalah pemimpin yang menjadikan Ketuhanan sebagai landasan spiritual, kemanusiaan sebagai orientasi moral, persatuan sebagai semangat kolektif, musyawarah sebagai cara berpikir, dan keadilan sebagai tujuan akhir.⁴⁹⁸ Dalam dirinya menyatu iman dan akal, hati dan tindakan, visi dan keteladanan. Ia bukan hanya memimpin dengan kepala, tetapi juga dengan hati.

Kepemimpinan seperti ini melahirkan budaya kerja yang tidak hanya produktif, tetapi juga bermakna. Lingkungan kerja tidak lagi sekadar tempat menjalankan tugas, tetapi menjadi ruang tumbuhnya nilai, tempat bertemunya kejujuran, tanggung jawab, dan rasa saling menghargai. Pemimpin tidak hanya mengejar hasil, tetapi juga membangun proses yang bermartabat. Ia tidak hanya mengukur kinerja, tetapi juga menumbuhkan karakter. Dari sinilah lahir organisasi yang tidak hanya kuat secara sistem, tetapi

498 Budhi Setianto Purwowiyoto, "Kepemimpinan Pancasila Berbasis Indonesisch Mensbeeld Menuju Indonesia Emas 2045," *Jurnal Pembumian Pancasila* 4, no. 2 (2024): 123–31, <https://doi.org/10.63758/jpp.v4i2.52>.

juga kokoh secara moral.⁴⁹⁹

Lebih jauh lagi, kepemimpinan berprofil Pancasila memiliki kekuatan transformatif yang luar biasa. Ia mampu mengubah individu menjadi pribadi yang berintegritas, mengubah kelompok menjadi tim yang solid, dan mengubah organisasi menjadi komunitas nilai yang hidup. Pemimpin yang berjiwa Pancasila tidak memaksa orang untuk menjadi baik, tetapi menginspirasi mereka untuk menemukan kebaikan dalam dirinya. Ia tidak mengendalikan dengan kekuasaan, tetapi mempengaruhi dengan keteladanan. Ia tidak menuntut loyalitas, tetapi menumbuhkan kesetiaan melalui kepercayaan dan keadilan.

Dalam perjalanan sejarah bangsa, kita telah menyaksikan bagaimana nilai-nilai ini hidup dalam diri para tokoh teladan. Mohammad Hatta menunjukkan kepada kita bahwa kekuasaan tidak harus diiringi kemewahan, bahwa integritas lebih berharga daripada jabatan.⁵⁰⁰ Kesederhanaannya adalah kekuatan, kejujurannya adalah warisan. Ia mengajarkan bahwa memimpin adalah tentang menjaga amanah, bukan memanfaatkan kesempatan. Demikian pula Ahmad Dahlan, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah pengabdian, bahwa perubahan besar dimulai dari keteladanan kecil yang konsisten. Ia membangun manusia sebelum membangun sistem, menanam nilai sebelum menuntut hasil. Dalam konteks modern, kita melihat sosok Tri Rismaharini yang menghadirkan kepemimpinan yang tegas sekaligus penuh empati turun langsung ke lapangan, mendengar suara rakyat, dan bekerja dengan hati.⁵⁰¹

499 Kariyadi and Suprpto, "Membangun Kepemimpinan Berbasis Nilai-Nilai Pancasila Dalam Perspektif Masyarakat Multikultural."

500 Mavis Rose, *Indonesia Merdeka: Biografi Politik Mohammad Hatta* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1991).

501 015. Jakarta: Kepustakaan Populer Gramedia/Tim Tempo., "Risma: Perempuan Penggerak Perubahan," *Jakarta: Kepustakaan Populer Gramedia*, 2015.

Namun, kepemimpinan berprofil Pancasila tidak hanya milik tokoh besar. Ia adalah panggilan bagi setiap individu yang diberi amanah, sekecil apa pun lingkungannya. Di rumah, di sekolah, di kantor, di Masyarakat di mana pun ada interaksi manusia, di situ ada ruang untuk memimpin. Dan di setiap ruang itu, nilai-nilai Pancasila dapat dihidupkan. Seorang kepala keluarga yang adil dan penuh kasih, seorang guru yang jujur dan sabar, seorang manajer yang bijaksana dan bertanggung jawab semuanya adalah wujud nyata dari kepemimpinan berprofil Pancasila.

Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan ini menjadi sangat strategis. Pendidikan bukan hanya tentang mentransfer ilmu, tetapi tentang membentuk manusia. Maka, pemimpin pendidikan harus menjadi teladan hidup dari nilai-nilai yang diajarkan. Ia harus mampu mengintegrasikan dimensi intelektual, emosional, sosial, dan spiritual dalam satu kesatuan yang utuh. Ia harus mampu melihat peserta didik bukan hanya sebagai objek pembelajaran, tetapi sebagai manusia yang memiliki potensi, harapan, dan masa depan. Di sinilah kepemimpinan pedagogis bertemu dengan kepemimpinan berprofil Pancasila keduanya bersatu dalam tujuan membentuk manusia yang utuh.

Dimensi akhlak dalam kepemimpinan menjadi fondasi yang tidak boleh diabaikan. Berakhlak kepada diri sendiri berarti menjaga keseimbangan antara tubuh, pikiran, dan jiwa. Seorang pemimpin yang mampu merawat dirinya akan lebih mampu merawat orang lain. Ia menjaga kesehatan, mengatur waktu, mengelola emosi, dan terus belajar. Ia tidak membiarkan dirinya lelah secara batin, karena ia sadar bahwa kepemimpinan adalah perjalanan panjang yang membutuhkan ketahanan dan kejernihan.

Berakhlak kepada orang lain berarti menghadirkan kebaikan dalam setiap interaksi. Pemimpin yang berakhlak tidak menyakiti dengan kata-kata, tidak merendahkan dengan sikap, dan tidak



memanfaatkan kelemahan orang lain. Ia menghormati perbedaan, menghargai kontribusi, dan membangun hubungan yang dilandasi kepercayaan. Ia memahami bahwa setiap manusia memiliki martabat yang harus dijaga. Dalam kepemimpinannya, tidak ada ruang untuk diskriminasi, kebencian, atau ketidakadilan.

Lebih dari itu, kepemimpinan berprofil Pancasila juga berfungsi sebagai filter dalam menghadapi dunia modern. Di tengah banjir informasi, ia mengajarkan untuk bernalar kritis. Di tengah budaya instan, ia menanamkan kesabaran. Di tengah individualisme, ia menghidupkan gotong royong. Di tengah globalisasi, ia menjaga identitas. Nilai-nilai ini menjadi benteng yang melindungi manusia dari pengaruh negatif, sekaligus menjadi jembatan untuk berinteraksi secara sehat dengan dunia global.

Kita juga harus menyadari bahwa membangun kepemimpinan berprofil Pancasila bukanlah pekerjaan instan. Ia membutuhkan proses panjang, pembinaan berkelanjutan, dan komitmen yang kuat. Ia harus dimulai dari diri sendiri, kemudian ditularkan melalui keteladanan, diperkuat melalui sistem, dan dijaga melalui budaya. Pendidikan, keluarga, dan masyarakat harus bersinergi dalam membentuk generasi yang tidak hanya cerdas, tetapi juga berkarakter.

Akhirnya, marilah kita kembali pada pertanyaan mendasar: untuk apa kita memimpin? Jika kepemimpinan hanya untuk kekuasaan, maka ia akan berakhir ketika jabatan berakhir. Jika kepemimpinan hanya untuk prestasi, maka ia akan pudar ketika target tercapai. Tetapi jika kepemimpinan dijalankan dengan nilai, dengan keikhlasan, dan dengan tujuan yang lebih besar dari diri sendiri, maka ia akan meninggalkan jejak yang abadi. Kepemimpinan berprofil Pancasila adalah tentang menghidupkan nilai dalam kehidupan. Ia adalah tentang menjadi manusia yang utuh yang berpikir dengan akal sehat, merasakan dengan hati yang bersih,

dan bertindak dengan integritas. Ia adalah tentang menghadirkan kebaikan di tengah kompleksitas, menjaga kejujuran di tengah godaan, dan menebar kedamaian di tengah perbedaan. Semu akita berharap di masa sekarang dan yang akan datang lahir pemimpin-pemimpin yang tidak hanya hebat secara kemampuan, tetapi juga mulia secara akhlak. Pemimpin yang tidak hanya berhasil dalam dunia, tetapi juga membawa keberkahan bagi kehidupan akhirats sebagai tujuan akhir kehidupan. Pemimpin yang tidak hanya dikenang karena prestasinya, tetapi dicintai karena ketulusannya dalam membawa umat pada tujuan kehidupan akhirat secara bersama. Harapan kita semua, semoga kepemimpinan yang kita jalankan menjadi jalan menuju kehidupan yang lebih bermakna bagi diri kita, bagi orang lain, dan bagi bangsa yang kita cintai, dan membawa kita ke dalam syurganya pencipta alam semesta.

Daftar **PUSTAKA**

015. Jakarta: Kepustakaan Populer Gramedia Tim Tempo. “Risma: Perempuan Penggerak Perubahan.” *Jakarta: Kepustakaan Populer Gramedia*. 2015.

Abdul Rahman., Siti Nurhayati., & Ahmad Fauzi. *Kepemimpinan Berbasis Nilai Dalam Meningkatkan Reputasi Dan Kepercayaan Publik Pada Lembaga Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2023.

Abdullah, Farhat. “Pendidikan Karakter Dalam Al-Qur’an.” *Tahdzib Al-Akhlaq: Jurnal Pendidikan Islam* 1, no. 01 (2018): 28–50. <https://doi.org/10.34005/tahdzib.v1i01.420>.

Abi Sudjak. *Kepemimpinan Manajer*. Jakarta: Rajawali, 1990.

Achadah, Alif, and Nila Nur Faizah. “Budaya Sholat Berjama’ah Dalam Upaya Membentuk Karakter Religius Siswa.” *Tabyin: Jurnal Pendidikan Islam* 3, no. 02 (2021): 1–6. <https://doi.org/10.52166/tabyin.v3i02.141>.



- Achmad Fauzi, Hasanuddin, Muhammad Rizky, Intan Cahyani Abadi, Firyaaal Salsabila, and Raudita Andra Nabila. "Peran Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Pada Kinerja Karyawan." *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Digital* 1, no. 4 (2023): 298–308. <https://doi.org/10.38035/jmpd.vii4.107>.
- Afina Khoirunnisa, Nurhasanah Nurhasanah, Risma Sukmawati, and Eman Sulaeman. "Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan." *EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi* 4, no. 3 (2025): 4708–16. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v4i3.6384>.
- Agus Rianto. "Pengamalan / Aplikasi Nilai-Nilai Pancasila Dalam Aspek Pengelolaan Lingkungan Hidup." *Yustisia*, 2006, 1–6.
- Ahmad Fikri, Ahmad Fikri. "Urgensi Manajemen Pendidikan Dalam Pembentukan Karakter Siswa." *JME Jurnal Management Education* 1, no. 2 (2023): 82–85. <https://doi.org/10.59561/jme.vii2.117>.
- Ahmad, Supriyadi. "Transformasi Pendidikan Pancasila Dan Wawasan Kebangsaan Bagi Generasi Milenial Untuk Revitalisasi Anti Korupsi." *SALAM: Jurnal Sosial Dan Budaya Syar-I* 4, no. 1 (May 2017): 43–56. <https://doi.org/10.15408/sjsbs.v4i1.7868>.
- Akhmad Mujahidin. "Khalifah." *Wikipedia*. 2016. <https://www.uin-suska.ac.id/2016/04/18/islam-dan-kepemimpinan-sebuah-catatan-untuk-pemimpin-dan-calon-pemimpin-muslim-akhmad-mujahidin/>.
- Al-Ghazali, Nama penulis: Abu Hamid Muhammad bin Muhammad. *Ihya' 'Ulum Al-Din (Jilid III – Kitab Riyadhah Al-Nafs)*. Beirut: ar al-Fikr Tahun, 2005.

Al-Qur'an Surah Al-Jumu'ah, Ayat 10, n.d.

Alfi Alfarizhi Hidayat, and Imamul Muttaqin. "Kepemimpinan Dalam Pendidikan Islam (Pengertian, Karakteristik Kepemimpinan Rasulullah, Karakteristik Kepemimpinan Islam Dan Keberhasilannya)." *Katalis Pendidikan : Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Matematika* 1, no. 4 (2024): 173–85. <https://doi.org/10.62383/katalis.vii4.962>.

Alfulana, Meila Weeke, Mochammad Fikri Alby Rapsjani, and Ahmad Fauzi. "KEPEMIMPINAN MEMBENTUK KARAKTER DALAM PENDIDIKAN." *Jurnal Pendidikan Indonesia (Japendi)* 2 (2021): 1387–94.

Almutawallid, Almutawallid, Salahuddin Sopus, and Indo Santalia. "Etika Kepada Tuhan, Manusia, Dan Lingkungan Perspektif Filsafat Etika Islam." *Jurnal Filsafat Indonesia* 7, no. 1 (2024): 103–9. <https://doi.org/10.23887/jfi.v7i1.65290>.

Alnida Azty, dkk. "Hubungan Antara Aqidah Dan Akhlak Dalam Islam." *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, no. 125 (2018).

Alwi., Muhammad. *Penguatan Karakter Bangsa Di Era Revolusi Industri 4.0 Dan Society 5.0*. Banyumas: CV. Pena Persada, 2022.

Amalia Dwi Pertiwi & Dinie Anggraeni Dewi. "IMPLEMENTASI NILAI PANCASILA SEBAGAI LANDASAN BHINNEKA TUNGGAL IKA." *Jurnal Kewarganegaraan* 5 (2021): 212–21.

Ambarwati, Puji, Machdum Bachtiar, and Eneng Muslihah. "Pengertian Pemimpin, Manajer, Kepemimpinan, Peran Dan Fungsi Kepemimpinan Serta Kepemimpinan Yang Efektif Dalam Lembaga Pendidikan." *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu*



Pendidikan 7, no. 11 (2024): 12511–16. <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i11.6171>.

Amir Mahmud. “Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai.” *Jurnal Ilmu Administrasi Dan Studi Kebijakan (JIAKS)* 1, no. 2 (2019): 39–47. file:///C:/Users/USER/Dropbox/PC/Downloads/12-Article Text-21-1-10-20200202 (1).pdf.

Anasih, Anasih, and Kuningan Jawa Barat. “Kontribusi Peran Kepala Sekolah Sebagai Kinerja Guru” 5, no. 2 (2022): 178–96.

Anggelia, Foni Refika, and Anny Wahyuni. “Analisis Karakter Kepemimpinan Dan Keberanian Oerip Soemohardjo Dalam Buku ‘Oerip Soemohardjo Bapak Tentara Yang Dilupakan.’” *JEJAK : Jurnal Pendidikan Sejarah & Sejarah* 1, no. 1 (2021): 16–32. <https://doi.org/10.22437/jejak.viii.12749>.

Annur, Saipul, Ardi Pratama, Icha Aulia R. Sormin, and Saprullah Saprullah. “Problematika Kepemimpinan Pendidikan.” *JiIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 8, no. 1 (2025): 187–94. <https://doi.org/10.54371/jiip.v8i1.6593>.

Arbi, Arbi, Agnes Sakinah Tumangger, Aulia Oktria Rahmawati, Fita Azzahra, Gesty Puspita Sari, and Intan Nurhusnaina. “Transformasi Nilai Dan Jati Diri Masyarakat Melayu Riau Dalam Pantun Di Era Modern.” *TRILOGI: Jurnal Ilmu Teknologi, Kesehatan, Dan Humaniora* 6, no. 2 (2025): 60–69. <https://doi.org/10.33650/trilogi.v6i2.11502>.

Ardansyah, and Maulana Fadil Rachman. “Analisis Pengaruh Fleksibilitas Kerja Dan Work-Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Z Di Kota Bandar Lampung.” *Hirarki : Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis* 7, no. 2 (2025). <https://doi.org/10.30606/xsoyy812>.

- Ariani, Komang Gunayanti. "Pengaruh Integritas, Obyektifitas, Kerahasiaan, Dan Kompetensi Pada Kinerja Auditor Inspektorat Kota Denpasar." *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 10.1 1 (2015): 182–98.
- Arif Hakim Batubara, Agung, Cindy Salsabila Ginting, Murni Amalia, and Mutiara Ramadhan Nasution. "Etika Kepemimpinan Dalam Pendidikan Islam: Teladan Nabi Sebagai Fondasi Integritas Pemimpin Modern." *Edu Society: Jurnal Pendidikan, Ilmu Sosial, Dan Pengabdian Kepada Masyarakat* 5, no. 2 (2025): 826–33. <https://jurnal.permapendis-sumut.org/index.php/edusociety/article/view/1369> <https://jurnal.permapendis-sumut.org/index.php/edusociety/article/download/1369/1109>.
- Arif Rakman Hakim, Moh., and Ubaidillah Ubaidillah. "The Reactualization of Nationalism As A State Defense Strategy in The Perspective of The Nusantara Interpretation of Al-Qur'an." *MIQOT: Jurnal Ilmu-Ilmu Keislaman* 45, no. 2 (January 2022): 165. <https://doi.org/10.30821/miqot.v45i2.862>.
- Arifin, Zainal. "Pelaksanaan Eksekusi Hadhona Bagi Pasangan Yang Bercerai Di Pengadilan Agama Curup Tahun 2016." *Al-Istinbath : Jurnal Hukum Islam* 3, no. 1 (June 2018): 23. <https://doi.org/10.29240/jhi.v3i1.367>.
- Armiyanti, Armiyanti, Tatang Sutrisna, Lia Yulianti, Nova Rati Lova, and Endang Komara. "Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Kinerja Layanan Pendidikan." *Jurnal Educatio FKIP UNMA* 9, no. 2 (2023): 1061–70. <https://doi.org/10.31949/educatio.v9i2.5104>.



Arsyad, Muhammad, Azkia Aura Shanda, Eneng Mia Rizkianti, Meisa Sindriama Rinelda, and Dudih Gustian. "Pemberdayaan Masyarakat Tentang Pentingnya Olahraga Bagi Kesehatan Di Desa Bencoy Kecamatan Cireunghas Kabupaten Sukabumi." *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Abdi Putra* 3, no. 2 (2023): 76–80. <https://doi.org/10.52005/abdiputra.v3i2.49>.

As'ad. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty, 1994.

As'ad, Moh. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty, 2004.

Aulia Rahma Agiska Putri, Dissy Syafira Salsabilla, and dan Trysia Syafa'atul Husnia Isma'il Sholehuddin. "LEADERSHIP DALAM PERSPEKTIF ISLAM." *LEADERSHIP: Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Is Licensed under The CC BY License* 2 (2021): 207–11.

Ayoeb amin. "Konsep Ukhuwah Islamiyah Sebagai Materi Pai, Ta'dibuna." *Jurnal Pendidikan Agama Islam* 1 (2018): 31.

Badan Pengembang Kurikulum. Keputusan Kemdikbudristek Nomor 009/H/KR/2022 Tentang Dimensi, Elemen, Dan Sub Elemen Profil Pelajar Pancasila Pada Kurikulum Merdeka, Pub. L. No. 009/H/KR/2022 (2022).

Badeni. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta, 2014.

Baharun. "Manajemen Kinerja Dalam Meningkatkan Competitive Advantage Pada Lembaga Pendidikan Islam." *JUR TA-TAJDID* 5, no. 2 (2016): 243–62.

Basri, Muhammad. "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Sulawesi Tenggara." *Journal Publicuho* 2, no. 1 (2019): 1. <https://doi.org/10.35817/jpu.v2i1.5854>.

- Belferik Manullang. *Kepemimpinan Pedagogis*. Medan: Program Pascasarjana Unimed, 2006.
- . *Kepemimpinan Pedagogis (Membangun Karakter Sumber Daya Manusia)*. Medan: Program Pascasarjana, Universitas Negeri Medan, 2006.
- . *Perspektif Ilmu Pendidikan Membentuk Kepribadian*. Medan: Universitas Negeri Medan, 2004.
- Benedicta Prihatin Dwi Riyanti. *Kreativitas Dan Inovasi Di Tempat Kerja*. Jakarta: Unika Atma Jaya, 2019.
- Bernard M. Bass., & Ronald E. Riggio. *Transformational Leadership (2nd Ed.)*. Mawah: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- Buaben, Jabal M. “Kamali, Mohammad, Hashim: The Middle Path of Moderation in Islam - The Qur’anic Principle of Wasatiyyah.” *ICR Journal* 8, no. 3 (2017). <https://doi.org/10.52282/icr.v8i3.187>.
- Burns, James MacGregor. *Leadership*. New York: : Harper & Row Publishers, 1978.
- Bush, T. *Leadership and Management Development in Education*. London: Sage Publications, 2008.
- Cahyati, Indriana Kurnia, and Mery Adelia. “Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi: Kunci Optimalisasi Kinerja Di Tempat Kerja.” *Indonesian Journal of Public Administration Review* 1, no. 3 (2024): 14. <https://doi.org/10.47134/par.v1i3.2550>.
- Cecep Cahya Supena. “Hubungan Antara Kaidah Agama Dengan Kaidah-Kaidah Lainnya.” *Moderat : Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan* 10, no. 1 (2024): 47–56. <https://doi.org/10.25157/moderat.v10i1.3770>.

- Chandra, Y, and R Kartika. "Kepemimpinan Etis Dalam Institusi Pendidikan." *Jurnal Manajemen Pendidikan* 8, no. 1 (2023): 45-57.
- Chu, Li-Chuan, dan Lai, Chun-Che. "A Research on the Influence of Leadership Style and Job Characteristics on Job Performance among Accountants of County and City Government in Taiwan" Vol. 40 (2011): 101-118.
- Citra Larasati. "20 Kampus Terbaik Di Indonesia Versi Webometrics 2022, Ini Daftarnya," 2022. <https://www.medcom.id/pendidikan/news-pendidikan/ObzmBXoN-20-kampus-terbaik-di-indonesia-versi-webometrics-2022-ini-daftarnya>.
- Colquitt, Jason A., LePine, Jeffery A., & Wesson, Michael J. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw-Hill Education, 2019.
- Colquitt, J.A. dan Jeffery A. LePine. Michael J. Wesson. *Organization Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: The McGraw-Hill Companies, 2009.
- Danang Prasetyo dan Marzuki. "PEMBINAAN KARAKTER MELALUI KETELADANAN GURU PENDIDIKAN KEWARGANEGARAAN DI SEKOLAH ISLAM AL AZHAR YOGYAKARTA." *Jurnal Pendidikan Karakter*, 6 (2016): 215-31. <https://media.neliti.com/media/publications/120670-ID-pembinaan-karakter-melalui-keteladanan-g.pdf>.
- Daniel Kahneman. *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011.
- Darmansyah., & Susanti. *Kepemimpinan Berbasis Nilai Dalam Meningkatkan Etika Dan Moral Civitas Akademika*. Edited by

Kencana. Jakarta, 2024.

Darwis, Amri. "Redefinisi Pendidikan Agama Islam Dalam Terang Pendidikan Karakter." *Jurnal Pendidikan Islam* 27, no. 3 (2016): 383. <https://doi.org/10.15575/jpi.v27i3.525>.

Desa, Mozaik, Pematang Serai, and Langkat Perspektif. "KEPEMIMPINAN (LEADERSHIP) BERKARAKTER DALAM KEMAJUAN ORGANISASI." *Nusantara: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial* 9, no. 4 (2022): 1483–90.

Diane Hurber. *Leadership and Nursing Care Management*. Philadelphia: WB Saunders Company, 1996.

Didin Kurniadin., & Imam Machali. *Manajemen Pendidikan: Konsep Dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Edited by : Ar-Ruzz Media. Yogyakarta, 2015.

Diniarsa, Maulidya Rosma, and Reminta Lumban Batu. "EVALUASI PENERAPAN KEBIJAKAN DIVERSITAS DAN INKLUSI DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA ORGANISASI." *JIMEA | Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)* 7 (2023): 139–56.

Dirham. "Gaya Kepemimpinan Yang Efektif." *Dinamis: Journal of Islamic Management and Bussines* Vol. 2, no. No. 1 (2019): hlm.6-7. <http://scholar.google.co.id/scholar?hl=id&q=gaya+kepemimpinan&btnG=#3>.

Dodik Kariadi dan Wasis Suprpto. "MEMBANGUN KEPEMIMPINAN BERBASIS NILAI-NILAI PANCASILA DALAM PERSPEKTIF MASYARAKAT MULTIKULTURAL." *Citizenship Jurnal Pancasila Dan Kewarganegaraan* 5 (2017): 86–96.



- Douglas McGregor. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Education, 1960.
- Dozan, Wely, and Anwar Liastamin. “Meningkatkan Mutu Kehidupan Bemasyarakat Melalui Pengimplemetasian Nilai-Nilai Pancasila Dalam Bingkai (Bhineka Tunggal Ika).” *Misykat Al-Anwar Jurnal Kajian Islam Dan Masyarakat* 4, no. 2 (2021): 171–90. <https://doi.org/10.24853/ma.4.2.171-190>.
- Drucker, Peter F., and Peter F. Drucker. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper & Row, 1985.
- Drucker, Peter F. *Management Challenges for the 21st Century*. New York: HarperBusiness, 1999.
- . *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker’s Essential Writings on Management*. New York: HarperBusiness, 2001.
- Dunggio, Kamarudin H, and Johan Jasin. “Validitas Peraturan Daerah Yang Bernuansa Syariah Dalam Bingkai Otonomi Daerah (Antara Harapan Dan Kenyataan) Sebagai Contoh Provinsi Gorontalo Dan Provinsi Aceh.” *Law, Development and Justice Review* 2, no. 2 (2019). <https://doi.org/10.14710/ldjr.v2i2.6204>.
- Durkheim., Émile. *The Division of Labor in Society (De La Division Du Travail Social)*. New York: Free Press, 1893.
- Dwiningwarni, Sayekti Suindyah, and Prince Dindah. “Pengaruh Budaya Organisasi Dengan Pendekatan Integritas, Etos Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Sayekti.” <Http://Ejournal.Stiedewantara.Ac.Id/Index.Php/001/Article/View/87> Halaman 12, no. 2 (2017): 149–60.

- Efferi. *Manajemen Pendidikan Dan Budaya Akademik*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2016.
- Eka Ayu Riyadi, Anissa. "Makna Job Satisfaction Bagi Karyawan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur." *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan* 2, no. 2 (2023): 443–54. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v2i2.569>.
- Enung Wahyuni. "HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DAN KECERDASAN EMOSIONAL DENGAN KEPUASAN KERJA GURU." *JURNAL PENDIDIKAN ISLAM* Vol. 11, no. 2 (2018): 10–12.
- F.X. Taruno, S.C, dkk. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dosen Dengan Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Sebagai Mediator (Studi Pada Perguruan Tinggi Swasta Di Jayapura)." *Jurnal Aplikasi Manajemen* 10 (2012): 495–509.
- Fahmi I. *Perilaku Organisasi, Teori, Aplikasi, Dan Kasus*. Bandung: Aphabet, 2014.
- Fakurulloh, Z. A. *Pendidikan Pancasila Di Perguruan Tinggi*. Jakarta: Kencana, 2022.
- Faridli, Efi Miftah, Bambang Sumardjoko, Harun Joko Prayitno, and Sabar Narimo. "Rekonstruksi Kepemimpinan Pendidikan Progresif Dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran: Teori Dan Praktik." *Jurnal EDUCATIO: Jurnal Pendidikan Indonesia* 10, no. 1 (2024): 178. <https://doi.org/10.29210/1202423811>.
- Fernandes, Reno, Rizki Herdi Kurniawan, and Rio Putra Winanda. "Politik Uang Dan Preferensi Pemilih Pada Pemilihan Kepala Daerah Serentak 2024 Di Kota Padang Panjang." *Jurnal Kajian*



Sosial Dan Humaniora 1, no. 2 (2024): 110–22. <https://doi.org/10.63082/jksh.v1i2.11>.

Fithriani, Fithriani. “Manajemen Hubungan Masyarakat Dengan Lembaga Sekolah.” *Intelektualita* 5, no. 02 (2019): 1–16.

Fitriasih, Dewi, and Syamsul Huda Rohmadi. “Pendidikan Karakter Melalui Manajemen Pendidikan Islam: Menyiapkan Pemimpin Masa Depan.” *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial* 6, no. 1 (2024): 199–207. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i1.3075>.

Fry, Louis W. *Spiritual Leadership: Theory, Measurement, and Establishing a Baseline*. Journal Publication. Oxford: Elsevier, 2003.

———. *Leadership: Theory, Measurement, and Establishing a Baseline*. New York: Palgrave Macmillan, 2005.

Garry A. Yulk. *Leadership in Organization 2nd Edition*. New York: : Mc. Graw Hill, 1994.

George R. Terry. *Principles of Management*. New York: McGraw-Hill, 2010.

Ghazy Al Ghifari. “INTERAKSI SOSIAL DALAM ORGANISASI PMR (PALANG MERAH REMAJA): DAMPAK PADA KINERJA DAN MOTIVASI ANGGOTA.” *Journal of Education Science* 4 (2025): 27–36.

Giawa, Karcindi, Jhon Simon, and Siswati Saragi. “PERAN PEMIMPIN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI KANTOR DI DINAS SOSIAL PROVINSI SUMATERA UTARA.” *Jurnal Publik Reform* 10 (2023): 93–104.

Giddens., Anthony. *Sociology Penerbit*. Cambridge: Polity Press, 2006.

Ginting, Emmelia Arihta, and Daniel P. Bangun. “PERAN KOMUNIKASI ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DI PERUSAHAAN CABANG PEKAN BARU.” *JURNAL DARMA AGUNG* 30 (2022): 371–83.

Goleman, Daniel. *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books, 1998.

Goleman, Daniel. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books, 1995.

H, Chika Shahnaz, Ekawarna Ekawarna, and Eddy Haryanto. “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tim Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru.” *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 4, no. 1 (2022): 879–86. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i1.1987>.

Habsy, Bakhrudin All. “Hakikat Manusia Dan Keterkaitannya Dengan Pendidikan Serta Konsep Pendidikan Sepanjang Hayat Life Long Education” 2, no. 1 (2024): 326–42.

Hadi, Mokhamad Yaurizqika. “Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Dan Kinerja Organisasi Pada Perguruan Tinggi Negeri Di Indonesia.” *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business* 4, no. 3 (2025): 6378–96. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.2966>.

Hamid. *Kepemimpinan Pendidikan Berbasis Nilai-Nilai Pancasila*. Malang: CV. Literasi Nusantara, 2021.

Hamid. *Kepemimpinan Pendidikan Berbasis Nilai-Nilai Pancasila*. Malang: CV. Literasi Nusantara Kota, 2021.



- Harsoyo., & Alim. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Islam Terhadap Organizational Citizenship Behavior Berbasis Nilai Pancasila Pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI).” *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 7 (2022): 123–135.
- Hasibuan, Yenya Kartika, Anita Faradilla Rahim, and Gamar Gamar. “Pemahaman Mengenai Kebugaran Jasmani Untuk Meningkatkan Kesehatan Pada Komunitas Kesehatan Keluarga Di Kantor Bersama Kelurahan Karangbesuki Kota Malang.” *Jurnal Pengabdian Masyarakat Bangsa* 3, no. 9 (2025): 4610–16. <https://doi.org/10.59837/jpmba.v3i9.3328>.
- Hayudinna, Hafizah Ghany, and Anis Muzkiyah. “Analisis Kemampuan Bernalar Kritis Pada Pembelajaran Ilmu Pendidikan Alam Dan Sosial (IPAS) Dalam Kurikulum Merdeka Di Sekolah Dasar.” *Jurnal Basicedu* 8 (2024): 2438–47.
- Henry Mintzberg. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row, 1973.
- Herlambang, S. *Perilaku Organisasi, Cara Mudah Mempelajari Perilaku Manusia Dalam Sebuah Organisasi*. Yogyakarta: Goyen Publishing, 2014.
- Hilyanti, Mera Murliana, and Lola Malihah. “Peran Kepemimpinan Dalam Organisasi.” *Surplus: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* 1, no. 1 (2022): 44–55. <https://doi.org/10.71456/sur.viii.130>.
- “<https://Islam.Nu.or.Id/Ilmu-Hadits/Tinjauan-Status-Hadits-Man-Arafa-Nafsahu-Arafa-Rabbahu-JzNt5>,” 2021.
- Hurwanani, Dewi, Sorayatul Hasanah, Zafiroh Syarifatul Azizah, M Firdan Abrori, and Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember. “Efektivitas Gaya Kepemimpinan Dalam

Mengatasi Konflik Di Organisasi.” *Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi Dan Akuntansi* 2, no. 1 (2024): 241–50. <https://doi.org/10.62017/jimea>.

Hutahayan, Benny. “The Effect of Spiritual Leadership on the Spiritual Growth of Youth,” no. Icib 2019 (2020): 657–61. <https://doi.org/10.5220/0008435006570661>.

I Gusti Ayu Agung Dewi Kurnia Uthami, Gede Supartha, I Gusti Ayu Manuati Dewi, Ida Bagus Surya. “Spiritual Leadership in Organizations: Literature Review.” *Mutiara: Multidisciplinary Scientific Journal* 2 (2024): 156–70.

IAIN Surakarta. *Rencana Strategis Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Surakarta 2015–2019*. Surakarta: IAIN Surakarta, 2019.

Ifan, Maykel. “Kepemimpinan Pancasila Dalam Era Pemerintahan Baru Indonesia.” *Jurnal Pembumian Pancasila* 4, no. 2 (2024): 100–109. <https://doi.org/10.63758/jpp.v4i2.55>.

Ihza, Falih, Baehaki Baehaki, Islahiyah Islahiyah, Astuti Astuti, A. Syarah, Haerul Wafa, and Ika Pratiwi. “Instructional Leadership Sebagai Strategi Penguatan Supervisi Akademik Sekolah.” *Riwayat: Educational Journal of History and Humanities* 9, no. 1 (2026): 369–77. <https://doi.org/10.24815/riwayat.v9i1.178>.

Ikhwan, Ikhwan. “Pendidikan Karakter Dalam Perspektif Al-Qur’an.” *Mumtaz: Jurnal Studi Al-Qur’an Dan Keislaman* 2, no. 1 (2019): 1–26. <https://doi.org/10.36671/mumtaz.v2i1.17>.

Ilham Gandasacita, Rifqo, and Hasyim Asy’ari. “Konsep Dan Implementasi Servant Leadership Dalam Kepemimpinan Modern.” *Al-Ubudiyah: Jurnal Pendidikan Dan Studi Islam* 5, no. 2 (2024): 241–47. <https://doi.org/10.55623/au.v5i2.373>.



- Imas Kurniasih. *Implementasi Kurikulum Merdeka: Konsep Dan Penerapan*. Bandung: Kata Pena, 2022.
- Iqbal, Rahmat. "Jurnal Kajian Kepustakawanan Dan Informasi Manajemen Kepemimpinan Partisipatif Di Perpustakaan Perguruan Tinggi" 2, no. 1 (2021): 28–36.
- Irawan, Irawan. "Ekologi Spiritual: Solusi Krisis Lingkungan." *Scientia: Jurnal Hasil Penelitian* 2, no. 1 (2017): 1–21. <https://doi.org/10.32923/sci.v3i2.945>.
- Irawati, S., Nugroho, D., & Kurniawan, A. *Kepemimpinan Berbasis Nilai-Nilai Pancasila Dalam Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pers, 2022.
- Irjus Indrawan, and Fiddian Khairudin. "Kepemimpinan Dalam Organisasi Pendidikan." *QOUBA : Jurnal Pendidikan* 1, no. 1 (2024): 163–74. <https://doi.org/10.61104/qouba.viii.26>.
- Iskandar, Uray. "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru." *Jurnal Visi Ilmu Pendidikan* 10, no. 1 (2013): 1018–27. <https://doi.org/10.26418/jvip.v10i1.2061>.
- Islam, Universitas, Negery Uin, and Ar-raniry Banda Aceh. "Jurnal Iktibar Nusantara" 3, no. 333 (2024): 91–101.
- Ismail, Ismail. "Kepemimpinan Pendidikan Di Sekolah." *Jurnal Manajemen Dan Budaya* 2, no. 1 (2022): 1–21. <https://doi.org/10.51700/manajemen.v2i1.260>.
- Istiana, Nini Sri Wahyunin & Neng Nurcahyati Sinulingga. "Menumbuhkan Dan Mengembangkan Kesadaran Bergotong Royong Dan Bekerjasama Serta Saling Membantu Dalam Mencapai Tujuan." *Jurnal Pengabdian, Pemberdayaan Dan Penyuluhan Kepada Masyarakat* 4 (2025): 108–13.

- James A.E. Stoner and Edward Freeman. *Management*. New York: Prentice Hall, 1996.
- Jason A. Colquitt, J.A, Jeffery A. Lipine, Michael J. Wesson. *Organization Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: The McGraw-Hill Companies., Inc., 2009.
- Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine dan Michael J. Wesson.2009. *Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in the Work Plac*. New Jersey New York: McGraw-Hill, 2009.
- Jaudi. “Kepemimpinan Inovatif Dalam Pengembangan Organisasi Dan Team.” *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 1 (2020): 221–35.
- John, M. Ivancevich. *Organizational Behavior and Management*. New York: McGraw-Hill Education, 2019.
- John W. Newstrom. *Leaders and the Leadership Process: Readings, Self-Assessments & Applications*. New York: McGraw-Hill/ Irwin, 2006.
- Kariyadi, Dodi, and Wasis Suprpto. “Membangun Kepemimpinan Berbasis Nilai-Nilai Pancasila Dalam Perspektif Masyarakat Multikultural.” *Citizenship Jurnal Pancasila Dan Kewarganegaraan* 5, no. 2 (2017): 86. <https://doi.org/10.25273/citizenship.v5i2.1560>.
- Karweti, Engkay. “Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dan Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SLB Di Kabupaten Subang.” *Journal Penelitian Pendidikan* 11, no. 2 (2010): 77–89.
- Kasingku, Juwinner Dedy, and Mareike Seska Diana Lotulung.



“Memahami Hubungan Kualitas Tidur Terhadap Keberhasilan Belajar Siswa.” *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Indonesia (JPPI)* 4, no. 3 (2024): 1038–50. <https://doi.org/10.53299/jppi.v4i3.703>.

Keith Davis & John W. Newstrom. *Keith Davis & John W. Newstrom Human Behavior at Work: Organizational Behavior (10th Edition)*. New York: McGraw-Hill, 1996.

Kementerian Agama R.I. “PERATURAN MENTERI AGAMA REPUBLIK INDONESIA NOMOR 10 TAHUN 2015 TENTANG ORGANISASI DAN TATA KERJA INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI LANGSA.” *Institut Agama Islam Negeri Langsa*. Kota Langsa, 2015. <https://doi.org/10.1145/3132847.3132886>.

Kementerian Agama Republik Indonesia. *Al-Qur’an Dan Terjemahnya*. Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur’an, 2019.

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia. *Profil Pelajar Pancasila Pada Kurikulum Merdeka*. Jakarta: Penerbit: Kemendikbudristek RI, 2022.

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. *Profil Pelajar Pancasila*. Jakarta: Kemendikbud RI, 2020.

———. *Surat Edaran Nomor 1 Tahun 2020 Tentang Kebijakan Merdeka Belajar Dalam Penentuan Kelulusan Mahasiswa Dan Penerimaan Mahasiswa Baru Tahun Pelajaran 2020/2021*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, 2020.

Kevin Marselino. “KEPEMIMPINAN EFEKTIF DI ERA MODERN.” *Jurnal Dinamika Sosial Dan Sains* 2 (2025): 681–86. <https://jurnalsentral.com/index.php/jdss>.

- Khairul Umam, A Ahyar Aminuddin. *Usul Fiqih II*. Bandung: Pustaka Setia, 1998.
- Khan, V., Asma Mariyum, Neelam Pasha dan Amna Hasnain. “Organizational Culture AndIts Impact On The Job Satisfaction OfTheUniversity Teachers Of Lahore.” *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. 35 (2011): 7–14.
- Kholik, Jajang Roni Aunul, Tanti Lumanau, Ayu Fauziana, Adi Krisdianto, and Harries Madiistriyatno. “Peranan Perilaku Dan Komunikasi Dalam Meningkatkan Kinerja Bagian Sumber Daya Manusia Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Kementerian Perhubungan Ri.” *Aliansi : Jurnal Manajemen Dan Bisnis* 18, no. 1 (2023): 31–40. <https://doi.org/10.46975/aliansi.v18i1.462>.
- Kotter, John P. *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. Boston: Harvard Business Review Press, 2014.
- . *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- Kreitner, R., Angelo Kinicki. *Perilaku Lembaga (Organizational Behavior)*. 9th ed. Jakarta: Salemba Empat, 2014.
- Kumala Sari, Frisca Nur, Nur Azizatur Rohmah, Fairus Tahta Alifana, Siti Zumrotun Khasanah, Nadya Noer Safitri, and Mu’alimin Safitri. “Implementasi Psikologi Manajemen Dalam Menciptakan Lingkungan Kerja Yang Kondusif Di Lembaga Pendidikan.” *Jurnal QOSIM Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora* 3, no. 2 (2025): 811–19. <https://doi.org/10.61104/jq.v3i2.1078>.



- Kurniasih, Atik Dwi. "Aktualisasi Nilai-Nilai Kepemimpinan Astha Brata Untuk Mewujudkan Profil Pelajar Pancasila Melalui Sekolah Penggerak." *Social, Humanities, and Educational Studies (SHEs): Conference Series* 5, no. 1 (2022): 56. <https://doi.org/10.20961/shes.v5i1.57773>.
- Kurniawaty, Imas, Vini Agustiani Hadian, and Aiman Faiz. "Membangun Nalar Kritis Di Era Digital." *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 4, no. 3 (2022): 3683–90. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i3.2715>.
- Kusdibyo. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta, 2021.
- Lailiya, Risalatul, and Nur Fitriatin. "Etika Kepemimpinan Dalam Administrasi Pendidikan Islam: Kepemimpinan Berintegritas." *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Indonesia (JPPI)* 5, no. 1 (2025): 299–306. <https://doi.org/10.53299/jppi.v5i1.910>.
- Lase, Bina Mardiati, Selviawati Selviawati, and Hikman Sirait. "Integritas Dan Moralitas Dalam Kepemimpinan Kristen: Upaya Gereja Membangun Spiritualitas Kepemimpinan Kristen." *EPIGRAPHE: Jurnal Teologi Dan Pelayanan Kristiani* 9, no. 1 (2025): 103–12. <https://doi.org/10.33991/epigraphe.v9i1.559>.
- Lase, Delipiter, Yeni Absah, Prihatin Lumbanraja, Yohanes Giawa, and Yunuman Gulo. "Teori Budaya Organisasi: Konsep, Model, Dan Implikasi Untuk Manajemen Organisasi." *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin* 3, no. 1 (2025): 21–45. <https://doi.org/10.62138/tuhenori.v3i1.128>.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. *Successful School Leadership*. Nottingham: NCSL, 2006.

- Linda Aryani, Anggia Kargenti Evanurul Maretih, Hijriyati Cucuani, Rita Susanti, and Yuliana Intan Lestari. "Kompetensi Tidak Sempurna Tanpa Integritas Pada Pemimpin." *Jurnal Psikologi UIN Sultan Syarif Kasim Riau* 9, no. Juni (2013): 31–39.
- Luthans, Fred. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill, 2011.
- M. Ashab Saefullah. *Membangun Solidaritas Umat: Manfaat Gotong Royong Dalam Perspektif Islam*. Relasi Inti Media, 2024.
- M, Richard. *Efektivitas Lembaga Pendidikan Atau Organisasi*. Jakarta: Earlangga, 1980.
- Mahmud, Akilah. "Akhlak Dan Ego (Dalam Individu, Masyarakat Dan Kebangsaan)." *UINAlauddin* 15, no. 1 (2021): 29–40. <http://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/sls/article/view/23597>.
- . "Ciri Dan Keistimewaan Akhlak Dalam Islam." *Jurnal Wawasan Keislaman* 13, no. 1 (2019): 29–40. <https://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/sls/article/view/9949>.
- Mansyur, Ahmad Yasser. "Personal Prophetic Leadership." *Jurnal Pendidikan Karakter Tahun III*, no. 1 (2013): 15–27.
- Maria Rini Kustrianingsih, Maria Magdalena Minarsih, Leonardo Budi Hasiolan. "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kota Semarang." *Management* 02, no. 02 (2016): 1–13.
- Marliani, Lina, and R. Didi Djadjuli. "Menakar Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara Di Era Globalisasi." *Kebijakan : Jurnal Ilmu Administrasi* 10, no. 2 (2019): 74–80.

<https://doi.org/10.23969/kebijakan.v10i2.1654>.

Marshandha Della Ardhani, Irma Utaminingsih, Izzati Ardana, and Riska Andi Fitriono. "IMPLEMENTASI NILAI-NILAI PANCASILA DALAM KEHIDUPAN SEHARI-HARI." *Jurnal Gema Keadilan* 9, no. November (2022): 2.

Marwan. "No Pengaruh Budaya Organisasi, Perilaku Kepemimpinan, Motivasi Berprestasi, Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Provinsi Aceh." Universitas Negeri Medan, 2015.

———. "Pengaruh Budaya Lembaga, Perilaku Kepemimpinan, Motivasi Berprestasi, Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Provinsi Aceh." UNIMED Medan, 2015.

"Media Kajian Al-Qur'an Dan Al-Hadits Multi Perspektif." *Jurnal Ilmiah Al Mu'ashirah* 18 (2021).

Meidiana. *Kepemimpinan Berkarakter Dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Deepublish, 2017.

Meilina, Restin. "Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Pada Karyawan BRI Kediri." *Eksis* XI, no. 1 (2016): 61–72. <http://ejournal.stiedewantara.ac.id/index.php/001/article/view/32>.

Merry Riana. "Kata Bijak Dengan Kata: Komitmen." Jagokata.com, 2020. <https://jagokata.com/arti-kata/komitmen.html>.

Mesra, Romi, and Paulus Robert Tuerah. "Efektivitas Program Pendidikan Karakter Dalam Membentuk Perilaku Sosial Siswa: Studi Kasus Manajemen Kurikulum Terpadu." *Naluri Edukasi Jurnal Pendidikan* 1, no. 3 (2024): 109–15. <https://doi.org/10.23969/kebijakan.v10i2.1654>.

org/10.64924/wbasgmo6.

Mihaly Csikszentmihalyi. *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: HarperCollins Publishers, 1996.

Moeljono. *Budaya Lembaga Pendidikan Atau Organisasi Dalam Pendidikan*. Bandung: Tarsito, 2005.

Muhibah, Siti. "Model Pengembangan Pendidikan Karakter Melalui Pendidikan Agama Di Perguruan Tinggi: Studi Kasus Di Universitas Tirtayasa Banten." *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama Dan Keagamaan* 18, no. 1 (2020): 54-69. <https://doi.org/10.32729/edukasi.v18i1.683>.

Mulyadi & Iskandar Zulkarnain. *Judul Buku: Pendidikan Di Era Revolusi Industri 4.0*. Yogyakarta: CV. Budi Utama, 2019.

Mulyasa, E. *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Edited by Bumi Aksara. Jakarta, 2003.

Muryanti, M. "Revitalisasi Gotong Royong: Penguat Persaudaraan Masyarakat Muslim Di Pedesaan." *Jurnal Sosiologi Reflektif* 9 (2016): 63-81.

Muslimah. "TANDA-TANDA SEORANG MANUSIA YANG BERAKHLAKUL KARIMAH." *AKTUALITA Jurnal Penelitian Sosial Dan Keagamaan* 12 (2022): 21-33.

Mutia, Dina, Muhammad Azka Adzikra, Annisa Nuraeni, and Ismi Wahyuni. "Kepemimpinan Dan Penerapan Pancasila Sebagai Ideologi Negara Dalam Membangun Masyarakat Yang Adil Dan Berkeadilan." *Advances In Social Humanities Research* 1, no. 4 (2023): 478-84. <https://doi.org/10.46799/adv.vii4.52>.



- Napitupulu, Rodame Monitorir. “Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Kepuasan Pembelajaran Jarak Jauh.” *Jurnal Inovasi Teknologi Pendidikan* 7, no. 1 (2020): 23–33. <https://doi.org/10.21831/jitp.v7i1.32771>.
- Natalia, Arie Rissing. “Ranah Iman Dan Akal Budi Menghadapi Covid 19.” *REI MAI: Jurnal Ilmu Teologi Dan Pendidikan Kristen* 1, no. 1 (2023): 46–58. <https://doi.org/10.69748/jrm.v1i1.26>.
- Nikodimnus, Nikodimus. “Kepemimpinan Dalam Mengelola Organisasi.” *FOKUS : Publikasi Ilmiah Untuk Mahasiswa, Staf Pengajar Dan Alumni Universitas Kapuas Sintang* 21, no. 1 (2023): 187–91. <https://doi.org/10.51826/fokus.v21i1.733>.
- Nongkeng, Hasan, Armanu, Eka Afnan Troena, and Margono Setiawan. “Pengaruh Pemberdayaan, Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Dan Kepuasan Kerja Dosen (Persepsi Dosen Dipekerjakan PTS Kopertis Wilayah IX Sulawesi Di Makassar).” *Aplikasi Manajemen* 10, no. September (2011): 574–85.
- Norawati., Ilyas & Suarni. *Kepemimpinan Berbasis Nilai Pancasila Dalam Meningkatkan Budaya Kerja Organisasi*. Bandung: CV. Adab, 2022.
- Northouse, P.G. *Kepemimpinan (Teori Dan Praktik)*. Jakarta: PT. Indeks, 2013.
- . *Kepemimpinan (Teori Dan Praktik)*. Jakarta: PT Indeks, 2013.
- Northouse, Peter G. *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc, 2022.

- Notonagoro. *Pancasila Secara Ilmiah Populer*. Jakarta: Bina Aksara, 1983.
- Nur'ain, Muhammad, Nadia Rapinah, Nor Syifa, and Resti Nur Anisa. "Kepemimpinan Rasulullah SAW." *Edu-Leadership* 3, no. 1 (2023): 1–8.
- Nur, Jumiati, Musdalifah Syahrir, Dewa Bagus Sanjaya, Ya'kub Ya'kub, and Sharah Adriani Jafar. "The Integration of Pancasila Values in Building Students' Character as An Effort to Prevent Lost Generation At SMP Muhammadiyah 1 Makassar." *JED (Jurnal Etika Demokrasi)* 8, no. 3 (2023): 361–72. <https://doi.org/10.26618/jed.v8i3.11906>.
- Nuraeni, Zuli, and Marzuki Marzuki. "Pendidikan Karakter Di Indonesia: Analisis Sasaran Dan Strategi Implementatif Abad 21." *Pendekar: Jurnal Pendidikan Berkarakter* 8, no. 3 (2025): 434. <https://doi.org/10.31764/pendekar.v8i3.32362>.
- Nurpina, Ainun, Gina Sonia, Siti Maulidina, Zurrahmah Zurrahmah, and Muhamad Parhan. "Peran Filsafat Dalam Ilmu Pengetahuan: Fondasi Epistemologis Dan Relevansinya Di Era Modern." *J-KIP (Jurnal Keguruan Dan Ilmu Pendidikan)* 6, no. 3 (2025): 897. <https://doi.org/10.25157/j-kip.v6i3.19476>.
- Nuswantoro, Waluyo. *Manajemen Proyek Konstruksi: Panduan Teknik Sipil Dalam Perencanaan Dan Pengendalian Proyek Konstruksi*. Medan: PT Media Penerbit Indonesia, 2004.
- Nyoto. *Kepemimpinan Berbasis Nilai-Nilai Pancasila Dalam Pendidikan*. Banyumas: CV. Pena Persada, 2021.
- . "LECTURER PERFORMANCE EXPLORATION THROUGH THE TRI DHARMA OF HIGHER EDUCATION" 9, no. 4 (2021): 428–38.

- Octavia, Niken Ayu. "Analisis Kesadaran Masyarakat Dan Aparatur Negara Terhadap Hukum." *De Cive : Jurnal Penelitian Pendidikan Pancasila Dan Kewarganegaraan* 2, no. 11 (2022): 421–29. <https://doi.org/10.56393/decive.v2i11.1596>.
- Oemar, Y. "Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai Pada Bappeda Kota Pekanbaru." *Jurnal Aplikasi Manajemen* 11 (2013): 65–76.
- Omeri, Nopan. "Pentingnya Pendidikan Karakter Dalam Dunia Pendidikan." *Manajer Pendidikan* 9, no. 3 (2015): 464–68.
- Pangaribuan, W. *Pengaruh Budaya Lembaga Pendidikan Atau Organisasi , Komitmen Lembaga Pendidikan Atau Organisasi , Komunikasi Interpersonal, Dan Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen Kinerja Terhadap Kinerja Dosen*. Medan, 2017.
- Permatasyari, Altita. "Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Dharmawangsa." *Jurnal Prosiding*, no. 1 (2021): 18–31.
- Pertiwi, Amalia Dwi, and Dinie Anggraeni Dewi. "Tunggal Ika." *Jurnal Kewarganegaraan* 5, no. 1 (2021): 212–21.
- Peter M. Senge. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency, 2006.
- Pratama, Aris Yuda, Ismiasih, Tri Endar Suswatiningsih, and Siwi Istiana Dinarti. "Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Pusat Penelitian Kelapa Sawit Unit Marihat Sumatera Utara." *AGRIFITIA : Journal of Agribusiness Plantation* 2, no. 1 (2022): 22–33. <https://doi.org/10.55180/aft.v2i1.196>.

- Prawoto, Imam. "Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional Dalam Sebuah Organisasi Kependidikan." *SALAM: Jurnal Sosial Dan Budaya Syar-I* 9, no. 3 (2022): 963–74. <https://doi.org/10.15408/sjsbs.v9i3.25914>.
- Purba, S. "Pengaruh Budaya Organisasi, Modal Intelektual, Dan Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja Pemimpin Jurusan Di Universitas Negeri Medan." *Jurnal Kinerja* 13 (2009): 150–67.
- Purnomo, H dan Cholil, M. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Berdasarkan Motivasi Kerja Pada Karyawan Administratif Di Universitas Sebelas Maret Surakarta." *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia* 4 (2010): 7 – 35.
- Purwowiyoto, Budhi Setianto. "Kepemimpinan Pancasila Berbasis Indonesia Menuju Indonesia Emas 2045." *Jurnal Pembumih Pancasila* 4, no. 2 (2024): 123–31. <https://doi.org/10.63758/jpp.v4i2.52>.
- Puspitawati, N.M. dan I Gede Riana. "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kualitas Layanan." *Jurnal Manajemen Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan* 8 (2014): 68–80.
- Pute, Jimmi Pindan, Hengki Pindan Pute, and Piter Palembang. "Kajian Praktis Karakteristik Jiwa Seorang Pemimpin Berdasarkan Filsafat Tiga Unsur Jiwa Manusia Plato." *KINAA: Jurnal Kepemimpinan Kristen Dan Pemberdayaan Jemaat* 4, no. 2 (2023): 110–26. <https://doi.org/10.34307/kinaa.v4i2.114>.
- Putra, Muhammad Bagus Alim, and Maulidiah Amalina Rizqi. "Analisis Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Karyawan Pada PT. XYZ." *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)* 5, no. 1 (2024): 774–82.

<https://doi.org/10.37385/msej.v5i1.4177>.

Putri, Mutia, Talitha Zafirah, Annisa Nur Azizah, and Amelia Faddya Wildhani. "Sistem Dan Problematika Kepemimpinan." *Edu Society: Jurnal Pendidikan, Ilmu Sosial, Dan Pengabdian Kepada Masyarakat* 5, no. 2 (2025): 307–12. <https://jurnal.permapendis-sumut.org/index.php/edusociety>.

Putri, Salma Maulidia, Alya Maulida Putri, and Mega Febriani Sya. "Teknologi Dalam Pendidikan." *Karimah Tauhid* 4, no. 2 (2025): 1522–33. <https://doi.org/10.30997/karimahtauhid.v4i2.16163>.

Qalam, Al, Jurnal Ilmiah Keagamaan, and Kesiapan Profesional. "KESIAPAN PROFESIONAL MAHASISWA Siti Khodijah STIKes Mitra RIA Husada Jakarta , Indonesia Program Studi Pendidikan Agama Islam FITK UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Siti Nurajizah Pendidikan Agama Islam FAI UNISMA , Indonesia Irham Pendidikan Agama Islam FAI." *Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan* 18, no. 3 (1907): 1773–89. <https://doi.org/10.35931/aq.v18i3.3439>.

Qothrunnada, Kholida. "Revolusi Industri 4.0: Pengertian, Sejarah, Dan Contohnya Di Indonesia." *DetikFinance*, 2022. <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-5986030/revolusi-industri-40-pengertian-sejarah-dan-contohnya-di-indonesia#>:

Qurrotul'ain, Diah, and Achmad Khudori Soleh. "Krisis Lingkungan (Human-Ekologi) Dalam Pandangan Filsafat Mulla Shadra." *Jurnal Pendidikan Indonesia* 5, no. 6 (2024): 250–58. <https://doi.org/10.59141/japendi.v5i6.2983>.

R. William Liddle. *Indonesia in Transition: Social Aspects of Reformasi*. Canberra: Australian National University Press,

1999.

Rachmawati, E. *Kepemimpinan Transformasional Dalam Pemerintahan Daerah*. Yogyakarta: Gava Media, 2016.

Raharjo., Ambarwati &. *Pendidikan Karakter Dalam Perspektif Pendidikan Tinggi*. Yogyakarta: Deepublish, 2018.

Rahayu, Puspita Puji, and Menik Tetha Agustina. "Kepemimpinan Dilihat Dari Perspektif Psikologi: Literature Review." *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 5, no. 9 (2022): 3676–85. <https://doi.org/10.54371/jiip.v5i9.902>.

Rahma Reza, Rezita, Khairunnisa Berawi, Nisa Karima, Arief Budiarto, Fungsi Tidur dalam Manajemen Kesehatan, Mahasiswa Fakultas Kedokteran, Universitas Lampung, et al. "Fungsi Tidur Dalam Manajemen Kesehatan Sleep Function in Health Management." *Majority* 8, no. 2 (2019).

Rahmah, St. "Peran Keluarga Dalam Pendidikan Akhlak." *Al-Hiwar : Jurnal Ilmu Dan Teknik Dakwah* 4, no. 6 (April 2017). <https://doi.org/10.18592/al-hiwar.v4i6.1213>.

Rais Hidayat, Yuyun Elizabeth Patras. "KEPUASAN KERJA GURU DAN PERAN KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN: SURVEI GURU DI BOGOR DAN SEKITARNYA." *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)* 9 (2020).

Rambe, T F, and P A Barus. "Kepemimpinan Pendidikan Islam: Implementasi Nilai-Nilai Islami Dalam Manajemen Lembaga Pendidikan." *Jurnal Edusociety* 3, no. 1 (2025): 816–25. <https://jurnal.permapendis-sumut.org/index.php/edusociety/article/view/1364>.

Rivai, V., & Sagala, E. J. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Rajawali Pers, 2017.



- Rivai, V. dan Sylviana Murni. *Education Management*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2012.
- Riyadi, S. “Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, Dan Motivasi Kerja.” *Jurnal Manajemen* 13 (2011): 40–45.
- Rizqi, Maulidyah Amalina. “Dampak Perubahan Pada Gaya Kepemimpinan.” *Equilibrium: Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi* 18, no. 1 (2022): 76. <https://doi.org/10.30742/equilibrium.v18i1.2083>.
- Robbins, S.P., Mary Coulter. *Manajemen*. Sepuluh. Jakarta: Erlangga, 2010.
- Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. *Organizational Behavior*. Harlow: Pearson Education Limited, 2017.
- Robbins, S.P. 2003. *Organizational Behaviour*. New Jersey New York: Prentice Hall Pearson Education Inc., 2003.
- Robbins, S.P. dan Mary Coulter. *Manajemen*. Kedelapan. Jakarta: PT. Indeks, 2007.
- Robert N. Lussier. *Management: Concepts, Applications, Skill Development*. 1997. South-Western College, 1997.
- Rohmah. *Kepemimpinan Pendidikan Dan Kinerja Organisasi Sekolah*. Malang: CV. Literasi Nusantara, 2020.
- Rokim, Nur Khozim Muhlis, and Nur Khozim Muhlis. “Peran Budaya Organisasi Dalam Membangun Kualitas Pendidikan.” *Jurnal BELAINDIKA (Pembelajaran Dan Inovasi Pendidikan)* 6, no. 3 (2024): 357–65. <https://doi.org/10.52005/belaindika.v6i3.259>.
- Rose, Mavis. *Indonesia Merdeka: Biografi Politik Mohammad Hatta*.

Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1991.

Rostiawati, Enong. “EFEKTIFITAS MANAJEMEN KEPEMIMPINAN DALAM MENCIPTAKAN GOOD GOVERNANCE” 04, no. 01 (2020): 59–69.

Rusydi, Ibnu, and Siti Zolehah. “Makna Kerukunan Antar Umat Beragama Dalam Konteks Keislaman Dan Keindonesian.” *Journal for Islamic Studies* 1, no. 1 (2018). <https://doi.org/10.5281/zenodo.1161580>.

Saepulloh, Asep, and Ela Susila. “ANALISIS ENTERPRENEUR LEADERSHIP DAN DIGITAL INOVASI TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA ORGANISASI DALAM MENGHADAPI INDUSTRI 4.0.” *REVITALISASI: Jurnal Ilmu Manajemen* 10 (2021): 39–56.

Safiqo, Tatik. “Pola Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membangun Peace Culture Dan Harmonisasi Beragama.” *Jurnal Pendidikan UNIGA* 18, no. 1 (2024): 15. <https://doi.org/10.52434/jpu.v18i1.4033>.

Sahardjo, Hadi P. “Pengembangan Kepemimpinan Seorang Pelayan Dan Pelayanan Seorang Pemimpin.” *TE DEUM (Jurnal Teologi Dan Pengembangan Pelayanan)* 7, no. 1 (2021): 35–62. <https://doi.org/10.51828/td.v7i1.101>.

Sahwi, Sahwi, and Yudin Citriadin. “Manajemen Kepemimpinan Dalam Pengambilan Keputusan Yang Berdampak Terhadap Mutu Pendidikan.” *Jurnal Pendidikan, Sains, Geologi, Dan Geofisika (GeoScienceEd Journal)* 6, no. 1 (2025): 506–9. <https://doi.org/10.29303/goescienceed.v6i1.540>.

Sallamah, Dewi, and Dinie Anggraeni Dewi. “Peran Dan Implementasi Nilai-Nilai Pancasila Dalam Berkehidupan



Di Era Globalisasi.” *Antropocene : Jurnal Penelitian Ilmu Humaniora* 3, no. 1 (2023): 9–14. <https://doi.org/10.56393/antropocene.vii8.242>.

Saptomo. *Pancasila Dan Pembentukan Karakter Bangsa*. Bandung: Citra Aditya Bakti, 2017.

Sari, Herlina Permata, Azhar Azhar, and Widia Murni Wijaya. “Kepemimpinan Partisipatif Dan Demokratis Kepala Sekolah Dalam Upaya Menerapkan Manajemen Modern Di Sekolah.” *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 10, no. 1 (2023): 105–13. <https://doi.org/10.21831/jamp.v10i1.64838>.

Satria, Y. “Kerja Ditinjau Dari Komitmen Organisasi Dan Iklim Organisasi Pada Karyawan Universitas Muhammadiyah Sukarta.” *Jurnal Ilmiah Berkala Psikologi* 9 (2007): 92–110.

———. “No TitleKepuasan Kerja Ditinjau Dari Komitmen Organisasi Dan Iklim Organisasi Pada Karyawan Universitas MuhammadiyahSukarta.” *Indigenous, Jurnal Ilmiah Berkala Psikologi* 9 (2007): 92–110.

Setiyadi., & Ij. *Implementasi Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5) Dalam Kurikulum Merdeka*. Yogyakarta: Deepublish, 2022.

Shaleh, Ali Ismail, and Fifiana Wisnaeni. “Hubungan Agama Dan Negara Menurut Pancasila Dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.” *Jurnal Pembangunan Hukum Indonesia* 1, no. 2 (2019): 237–49. <https://doi.org/10.14710/jphi.vii2.237-249>.

Shofwa, Yoiz. “Pengaruh Motivasi Spiritual Dan Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kinerja Religius Dosen Dan Karyawan Stain Purwokerto.” *Jurnal Pro Bisnis* 6, no. 1 (2013): 19.

Siagian, Tomy Sun, and Hazmanan Khair. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.” *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 1, no. 1 (2018): 59–70. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2241>.

Silalahi, U. *Azas-Azas Manajemen*. Refika Aditama: Refika Aditama, 2011.

Siswanto. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008.

Sit, Masganti, Amelia Putri Hardiva, Nuri Anggriyani, Universitas Islam, Negeri Sumatera, and Utara Medan. “Education Achievement: Journal of Science and Research.” *Education Achievement* 6, no. 1 (2025): 199–206.

———. “Kepemimpinan Dalam Organisasi Pendidikan.” *Education Achievement* 6, no. 1 (2025): 199–206.

Siti nasim jf, Aulia ‘Aisyah, Rita Sriayu. “Manusia Dalam Kehidupan.” *Indonesian Journal of Islamic Studies*, 2026. <https://doi.org/https://doi.org/10.62567/ijis.v2i1.2161>.

Situmorang, B. “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Komunikasi Interpersonal, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Lembaga Kepala Sekolah (Studi Kasus Pada SMK Di Kota Medan).” UNIMED, 2012.

Siu Chian, Lin, and Rostiana. “Hubungan Manajemen Waktu Dengan Keseimbangan Kehidupan Kerja Pada Mahasiswa Yang Bekerja.” *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, Dan Seni* 8, no. 1 (2024): 100–105. <https://doi.org/10.24912/jmishumsen.v8i1.27176.2024>.

Slamet Riyadi. “Implementasi Kepemimpinan Transformasional



Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru.” *Jurnal Pengabdian Masyarakat Dan Riset Pendidikan* 4, no. 1 (2025): 1983–89. <https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i1.1881>.

Slamet Riyadi, Andri Astuti, Nurul Hikmah, Nur’aini, Dina Mayadiana Suwarma, Rabiyyatul Jasiyah, and Dyah Vierdiana. “Analisis Efektivitas Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Pendidik Di Lembaga Pendidikan.” *Jurnal Pengabdian Masyarakat Dan Riset Pendidikan* 4, no. 1 (2025): 3660–66. <https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i1.2172>.

Sopyan, Bibin Rubini, and Griet Helena Laihad. “HUBUNGAN KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH DAN KEPERCAYAAN PADA ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA.” *Jurnal Manajemen Pendidikan* 7 (2019): 748–55.

Sri Langgeng Ratnasari. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Kinerja Organisasi*. Yogyakarta: Deepublish, 2022.

Sri Mulyani. “Karakteristik Kepemimpinan Islami Menurut Prof Hamka Dalam Tafsir Al-Azhar.” *Ar-Ribhu : Jurnal Manajemen Dan Keuangan Syariah* 3, no. 1 (2022): 65–73. <https://doi.org/10.55210/arrribhu.v3i1.809>.

Stephen P. Robbins. *Organization Behavior Tenth Edition*. New Jersey New York: Pearson Education Inc, 2008.

Stephen P. Robbins, dan Timothy A. Judge. *Perilaku Organisasi. Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat, 2007.

Subahri, Subahri. “Aktualisasi Akhlak Dalam Pendidikan.” *Islamuna: Jurnal Studi Islam* 2, no. 2 (December 2015): 167. <https://doi.org/10.19105/islamuna.v2i2.660>.

Sudarsono. “BUDAYA ORGANISASI SUDARSONO STAI Denpasar Bali.” *Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Ekonomi* 4, no. 2 (2019): 1–13.

- Sudirman, Didi Wahyu. "Budaya Organisasi, Budaya Kerja, Dan Pengaruhnya Dalam Praktik Manajemen." *Efisiensi - Kajian Ilmu Administrasi*, 2015. <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v5i2.3848>.
- Sulistyo, H. "Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Dan Komunikasi Lembaga Pendidikan Atau Organisasi Onal Terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal EKOBIS* 2 (2009): 135.
- Supian, Supian. "Krisis Lingkungan Dalam Perspektif Spiritual Ecology." *Jurnal Keluarga Sehat Sejahtera* 16, no. 31 (2018): 72-89. <https://doi.org/10.24114/jkss.v16i31.10175>.
- Supriadin, Supriadin, and Rindawan Rindawan. "Penyuluhan Perilaku Taat Tata Tertib Berkendara Di Jalan Raya Pada Siswa Sekolah Di MA Nurul Habibi NW Liwung Kabupaten Lombok Tengah." *Abdi Masyarakat* 4, no. 2 (2022). <https://doi.org/10.58258/abdi.v4i2.4697>.
- Supriyadi, Lili. "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening." *Al-Risalah* 8, no. 2 (2019): 73-96. <https://doi.org/10.34005/alrisalah.v8i2.373>.
- Surapranata, M. Dzaky F., Sidik Priadana, and Senen Machmud. "Kepemimpinan Transformasional, Budaya Kerja, Motivasi: Dampak Pada Kepuasan Dan Kinerja Kepala Sekolah Penggerak." *Jurnal Obsesi : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini* 9, no. 6 (2025): 2673-90. <https://doi.org/10.31004/obsesi.v9i6.7528>.
- Suryani, Mulia. "Hakekat Pendidikan Dalam Kehidupan Manusia." *Edu Cendikia: Jurnal Ilmiah Kependidikan* 3, no. 03 (2024): 537-44. <https://doi.org/10.47709/educendikia.v3i03.3397>.



- Syafi'i, Akhmad, Muhammad Saied, and Arif Rohman Hakim. "EFEKTIVITAS MANAJEMEN PENDIDIKAN DALAM MEMBENTUK KARAKTER DIRI." *Journal of Economics and Business UBS* 12 (2023).
- Syaiful Sagala. *Pendekatan & Model Kepemimpinan*. Jakarta: Prenadamedia Group, 2018.
- Syams, Askina Nurani. "Implementasi Prophetic Leadership Di MI Nurul Ulum Bantul." *Edukasia Islamika* 3, no. 1 (2018): 105. <https://doi.org/10.28918/jei.v3i1.856>.
- Syarif, H Abdullah, H Abdullah, Syarif Stai, and Hubbulwathan Duri. "Komitmen Organisasi Dan Kinerja Pendidik Dalam Dunia Pendidikan." *Jurnal Pendidikan-ISSN* 10, no. 1 (2018): 2597-2940.
- Tabais, Yesi Vinawuli. "Strategi Kepemimpinan Pendidikan Menghadapi Abad 21." *Jurnal Manajemen Pendidikan Al Hadi* 5, no. 1 (2025): 114. <https://doi.org/10.31602/jmpd.v5i1.18171>.
- Tadampali, Andi Caesar To, Abdurrahman Hadi, and Rudi Salam. "Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Turnover Intention Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Bank Sulselbar." *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik* 6, no. 2 (2016): 35. <https://doi.org/10.26858/jiap.v6i2.2479>.
- Tanjung*, Alber, and Aldri Frinaldi. "Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja." *JIM: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pendidikan Sejarah* 8, no. 2 (2023): 506-18. <https://doi.org/10.24815/jimps.v8i2.24713>.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2012.

- Tobing, Diana Sulianti K L. “Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT . Perkebunan Nusantara III Di Sumatera Utara,” n.d., 31–37.
- Tobroni. *The Spiritual Leadership*. Malang: UMM Malang, 2005.
- Triwiyanto, Teguh, and Rika Ayu Zulaikah Waluyo. “Peran Pemimpin Dan Penerapan Manajemen Perubahan Di Bidang Organisasi Pendidikan Dalam Menciptakan Sekolah Berprestasi.” *Jurnal Manajemen Pendidikan* 14, no. 1 (2023): 28–35. <https://doi.org/10.21009/jmp.v14i1.31606>.
- Ulfah, Ulfah, Yuli Supriani, and Opan Arifudin. “Kepemimpinan Pendidikan Di Era Disrupsi.” *JIIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 5, no. 1 (2022): 153–61. <https://doi.org/10.54371/jiip.v5i1.392>.
- Umam, K. *Manajemen Lembaga Pendidikan Atau Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia, 2012.
- Usman. “Negara Dan Fungsinya.” *Al-Daulah* 4, no. 1 (2015): 130–39. http://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/al_daulah/article/view/1506/1445.
- Usman, Husaini. “Kepemimpinan Berkarakter Sebagai Model Pendidikan Karakter.” *Jurnal Pendidikan Karakter* 4, no. 3 (2013): 265–73.
- Utama, Indra, Syaiful Sagala, and Harun Sitompul. “The Effect of Lecturer Competence on Work Productivity of Private Higher Education Lecturer in Aceh” 104, no. Aisteel (2017): 94–98. <https://doi.org/10.2991/aisteel-17.2017.21>.
- Wahid, Abdurrahman. “Islamku, Islam Anda, Islam Kita : Agama Masyarakat Negara Demokrasi.” *The Wahid Institution*, 2006.



- Wahono. *Pendidikan Karakter Dalam Perspektif Pembangunan Bangsa*. Jakarta: Rajawali Pers, 2018.
- Wajdi, Farid, and Asmani Arif. "Peran Kepemimpinan Dalam Manajemen Organisasi: Studi Kasus Konflik Internal Partai Demokrat Dalam Perebutan Kepemimpinan." *Tanah Pilih* 1, no. 2 (2021): 91–107. <https://doi.org/10.30631/tpj.vii2.797>.
- Wati, Endang Setyo, Endi Sarwoko, and Agung Yuniarianto. "Budaya Organisasi Sebagai Mediasi Hubungan Kepemimpinan Dan Kinerja Karyawan." *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis* 7, no. 1 (2020): Inpress. <https://doi.org/10.21107/jsmb.v7i1.7822>.
- Wicaksono, Aryo Seno. "Kepemimpinan Yang Efektif Dalam Menghadapi Era Digital (Studi Kasus Pada Perusahaan Sektor Industri Di Jawa Barat)." *Jurnal Ekonomi, Koperasi & Kewirausahaan* 15 (2025). <https://doi.org/10.59188/covalue.v15i10>.
- Widiatmaka. *Pendidikan Pancasila Dalam Perspektif Kebangsaan*. Jakarta: Rajawali Pers, 2021.
- Widodo, U. "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Bawahan (Studi Empiris Pada Perguruan Tinggi Swasta Di Kota Semarang." *Jurnal Fokus Ekonomi* 1 (2006): 92–108.
- Widyaningrum, Atik, and Enung Hasanah. "Manajemen Pengelolaan Kelas Untuk Menumbuhkan Rasa Percaya Diri Siswa Sekolah Dasar." *Jurnal Kepemimpinan Dan Pengurusan Sekolah* 6, no. 2 (2021): 181–90. <https://doi.org/10.34125/kp.v6i2.614>.
- Widyantara, Ida, and I Ardana. "Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Intensitas Turnover

- Karyawan." *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana* 4, no. 6 (2015): 246548.
- Wijaya, et al. *Pendidikan Di Era Revolusi Industri 4.0*. Yogyakarta: CV. Budi Utama, 2019.
- Yanuarsari, D., Hidayat, R., & Prasetyo, A. *Kepemimpinan Dalam Pendidikan Tinggi*. Yogyakarta: Deepublish, 2022.
- Yuhawita. "AKAL, MANUSIA DAN KEBUDAYAAN." *Tsaqofah & Tarikh* 1 (2016): 15–28.
- Yukl, Gary. *Leadership in Organizations (Edisi Ke-9)*. Boston: Pearson Education Inc, 2020.
- Yulia, Yulia, Fajri Ismail, and Mardiah Astuti. "Analisis Inovasi Dan Perubahan Dalam Organisasi Pendidikan." *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan Indonesia* 4, no. 1 (2025): 171–81. <https://doi.org/10.31004/jpion.v4i1.346>.
- Yuliana baiturrohma; Widayati, Isro Ani. "Analysis of Characteristics of Leaders Admired by Subordinates." *Jiabi* 2, no. 1 (2018).
- Yuliana, Baiturrohma, and Isro Ani Widayati. "Analisis Karakteristik Pemimpin Yang Dikagumi Oleh Bawahan." *JIABI* 2 (2018).
- Yuliansyah, Dedy, and Basri Effendi. "Tanggung Jawab Negara Dalam Menjamin Kebebasan Beragama." *Jurnal Hukum Dan Keadilan "MEDIASI"* 8, no. 1 (2021). <https://doi.org/10.37598/jm.v8i1.925>.
- Yulianti, Padmini Dhyah, Fendy Suhariadi, Cholichul Hadi, Endang Retno Surjaningrum, and DYP Sugiharto. "Spiritual Leadership Dalam Organisasi : Faktor Pengaruh Dan Arah Penelitian Masa Depan." *Buletin Psikologi* 30, no. 2 (2022): 298. <https://doi.org/10.22146/buletinpsikologi.65897>.



- Yulk, G. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Kelima. Jakarta: PT Indeks, 2001.
- Yunma, Yunma, Fauziah Endah Pahlevi, Mega Jessica, and Siti Nur Apipah. "Keterkaitan Visi Dan Misi Terhadap Kinerja Di Kantor Urusan Agama Kecamatan Solokanjeruk." *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen* 2, no. 1 (2021): 64-74. <https://doi.org/10.15575/jim.v2i1.12479>.
- Yusaini, Endis Ferizal, Dedisyahputra. "Analisis Data Olahan Primer." *Lembaga Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat, IAIN Langsa, Aceh*. IAIN Langsa, Aceh, 2024.
- Yusaini, Indis Ferizal, Dedisyahputra. "Pengaruh Kepemimpinan Berprofil Pancasila Terhadap Kinerja Dosen PTKIN Aceh." Institut Agama Islam Negeri Langsa, 2024.
- yusaini. "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Dosen PTKIN Aceh." Universitas Negeri Medan, 2018.
- Yusaini. "Kontribusi Budaya, Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Dalam Peningkatan Kinerja Dosen." *Jurnal Nidhomul Haq* 5, no. 1 (2020): 32-45.
- YUSAINI. "KONTRIBUSI KEPUASAN KERJA DOSEN TERHADAP KOMITMEN PERGURUAN TINGGI KEAGAMAAN ISLAM NEGERI." *ATK* 1, no. POLITIK (2020): 121-30.
- Yusaini, Jurnal Yusaini. "Jurnal Pedagogik," 2020.
- Yusaini, Yusaini. "Kepemimpinan Pedagogis: Membangun Karakter Guru Dan Siswa Melalui Pemodelan Perilaku Positif Kepala Sekolah." *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 10, no. 1 (2020): 38-52. <https://doi.org/10.35673/ajmp.v10i1.866>.

- Yusaini, Yusaini, Buhori Muslim, Rusli Rusli, Darmawati Darmawati, and Syarifuddin Hasyim. "Covid-19'S Effect on Lecturer Performance and Management Functions in Educational Implementation." *Jurnal Ilmiah Peuradeun* 12, no. 2 (2024): 613–38. <https://doi.org/10.26811/peuradeun.v12i2.1185>.
- Yusaini, Yusaini, and Indra Utama. "Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Aceh." *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2020): 107–18. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v4i1.979>.
- Zakiah, N., Rahman, A., & Putri, S. *Manajemen Kepemimpinan Pendidikan Modern*. Jakarta: Kencana, 2024.
- Zilazaini, Nurul Ardila, Riana Anjani, Serli Pitriyani Silitonga, and Rima Eka Safitri. "Manajemen Dan Kepemimpinan Dalam Islam." *Educational Leadership: Jurnal Manajemen Pendidikan* 2, no. 01 (2022): 86–99. <https://doi.org/10.24252/edu.v2i01.29907>.



Tentang **PENULIS**

Nama	: Dr. Yusaini, M.Pd
NIP/NIK	: 197208102005041002
NIDN	: 2010087203
Jenis Kelamin	: Laki-laki
Tempat dan Tanggal Lahir	: Geudong, 10 Agustus 1972
Status Perkawinan	: Kawin
Agama	: Islam
Golongan / Pangkat	: Pembina Tk. I (IV/b)
Jabatan Fungsional Akademik	: Lektor Kepala, IV/b
Perguruan Tinggi	: IAIN Langsa
Alamat Kantor	: Jln. Desa Meurandeh, Langsa
Telp / Fax	: 0641-425139



Alamat Rumah : Dusun Pendidikan, Lr.
Fritamall, Birem Puntong
Langsa Baro Kota Langsa,
Aceh

E-mail : yusaini@iainlangsa.ac.id

ID Sinta : 6681377

ID Reviewer : 20202510130341

Id Scopus : 59170245300

Google Scholar : <https://bit.ly/Googe-Scholar-Yusaini>

RIWAYAT PENDIDIKAN PERGURUAN TINGGI

Tahun Lulus	JENJANG	PERGURUAN TINGGI	JURUSAN/ BIDANG STUDI
1985	SD	SDN GEUDONG ACEH UTARA	-
1988	SMP	SMPN GEUDONG ACEH UTARA	-
1991	SMA	SMA GEUDONG ACEH UTARA	IPA
1994	D.3	SMAM LHOKSEUMAWE	3 Pendidikan Fisika
1997	S.1	FKIP UNSYIAN BANDA ACEH	Pendidikan Fisika
2001	S.2	FKIP UNSYIAH BANDA ACEH	Pendidikan Sains
2018	S3	UNIVERSITAS N E G E R I S U R A B A Y A (UNESA). UNINVERSITAS NEGERI MEDAN	Manajemen Pendidikan



PENGALAMAN JABATAN

JABATAN	INSTITUSI	TAHUN ... s/d
Ketua Prodi Pend. Fisika FKIP	Univ. Almuslim Bireuen	2002 s.d 2005
Pembantu Dekan III FKIP		2003 s.d 2005
Bendahara STAIN ZCK Langsa	Univ. Almuslim Bireuen	2008 s.d 2009
Sekretaris Jurusan Tarbiyah STAIN ZCK Langsa	STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa	2010 s.d 2013
Wakil Dekan II Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI)	STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa	2013 s.d 2015
Wakil Dekan I Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan (FTIK)	IAIN Langsa	2015 s.d 2018
Ketua Lembaga Penjaminan Mutu (LPM)	IAIN Langsa	2019-2023
Wakil Rektor Bidang Akademik dan Pengembangan Kelembagaan	IAIN Langsa	2023-2025
	IAIN Langsa	

PENGALAMAN PENELITIAN

Tahun	Judul Penelitian	Jabatan	Sumber Dana
2012	Pengaruh Konflik, Kerjasama Tim, dan Diklat terhadap Efektifitas Pegawai STAIN Zawiyah Cot kala Langsa Tahun Anggaran 2012.	Anggota	APBN DIPA STAIN Langsa Th. Anggaran 2012
2013		Ketua	
2013	Pengaruh Diklat, Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Dosen STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa Tahun 2013	Anggota	APBN DIPA STAIN Langsa Th. Anggaran 2013
	Kontribusi Imum Gampong Dalam Membina Karakter Remaja Di Kota Langsa Tahun 2013		APBN DIPA STAIN Langsa Th. Anggaran 2013

