

**KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS SPIRITUALIS  
KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU  
DI MTs RAUDLATUL FALAH**



Disusun oleh:  
IMAM SAMSUL ARIFIN  
NIM: (MPI22510008)  
Dosen Pembimbing:  
Dr. Agus Fawait, M.Pd.I

**PROGRAM PASCASARJANA  
MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
UNIVERSITAS AT-TAQWA BONDOWOSO  
2026**

## DAFTAR ISI

### **I. Bagian Awal**

|                  |    |
|------------------|----|
| A. Halaman Judul | i  |
| B. Daftar Isi    | iv |

### **II. Bagian Inti**

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| A. Judul Penelitian                          | 1  |
| B. Latar belakang                            | 1  |
| C. Rumusan masalah                           | 6  |
| D. Tujuan Masalah                            | 6  |
| E. Manfaat penelitian                        | 7  |
| F. Ruang Lingkup dan Keterbatasan Penelitian | 8  |
| G. Definisi istilah                          | 9  |
| H. Kajian Pustaka                            | 10 |
| 1. Penelitian Terdahulu                      | 10 |
| 2. Kajian Teori                              | 14 |
| 3. Kerangka Konseptual                       | 38 |
| I. Metode penelitian                         | 40 |
| 1. Pendekatan dan Jenis Penelitian           | 40 |
| 2. Lokasi Penelitian                         | 41 |
| 3. Kehadiran Peneliti                        | 41 |
| 4. Teknik Pengumpulan Data                   | 44 |
| 5. Analisis Data                             | 48 |
| 6. Keabsahan Data                            | 51 |
| J. Sistematika pembahasan                    | 53 |

### **III. Bagian Akhir**

|                   |    |
|-------------------|----|
| A. Daftar pustaka | 55 |
|-------------------|----|

## **A. Judul Penelitian :**

**Kepemimpinan Demokratis Spiritualis Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTs Raudlatul Falah**

## **B. Latar Belakang Masalah**

Pendidikan adalah segala situasi hidup yang mempengaruhi pertumbuhan individu. Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Pendidikan yang bermutu menurut E. Mulyasa merupakan syarat untuk mewujudkan kehidupan bangsa yang maju, modern dan sejahtera. Sebagaimana diketahui bahwa banyak Negara yang tidak memiliki sumber daya alam yang melimpah namun dapat mewujudkan kemakmuran dan kesejahteraan rakyatnya. Hal tersebut dapat terjadi akibat dari pendidikan yang mereka miliki mempunyai kualitas yang baik, sehingga menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas. Agar pendidikan dapat berkualitas salah satu faktor penting yang harus dipenuhi adalah pada keberadaan guru, kepala sekolah yang bermutu, yang profesional, sejahtera dan bermartabat.<sup>1</sup>

Sekolah adalah organisasi yang terdiri dari beberapa manusia dalam rangka mencapai visi dan misi, sehingga memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Faktor sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor yang paling besar peranannya dalam mencapai tujuan organisasi.<sup>2</sup> Faktor SDM merupakan faktor yang dapat menggerakkan tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien, namun SDM juga dapat sebagai faktor penghambat menuju tercapainya tujuan organisasi. Hal ini dikarenakan faktor manusia sebagai penentu arah kebijaksanaan dan pelaksana langsung pencapaian tujuan organisasi.

---

<sup>1</sup> E. Mulyasa, *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Kemandirian Guru Dan Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 4-6

<sup>2</sup> Tobroni, *Perilaku Kepemimpinan Spiritual dalam Mengembangkan Organisasi Pendidikan dan Pembelajaran, kasus lima pemimpin di kota Ngalam*, laporan ilmiah, disertasi tidak diterbitkan

Melihat betapa pentingnya peranan manusia dalam organisasi, maka kepala sekolah sebagai penentu kebijakan harus memberi perhatian yang lebih terhadap lingkungan sekolah dan orang-orang yang berada di dalamnya. Kualitas pendidikan sangat ditentukan oleh keberhasilan proses pembelajaran di lembaga pendidikan.<sup>3</sup> Sekolah sebagai lembaga pendidikan membutuhkan kepala sekolah yang mampu memimpin dan mengelola sekolah dengan profesional. Mengingat pentingnya pemimpin, dapat diketahui bahwa fungsi utama pimpinan pada satuan pendidikan, seperti kepala sekolah adalah menciptakan situasi belajar mengajar sehingga guru-guru dapat mengajar dan murid-murid dapat belajar dengan baik.<sup>4</sup>

Berdasarkan konteks diatas, sebuah organisasi memerlukan figur seorang pemimpin untuk menjalankan program dan mengarahkan stafnya disitulah pentingnya dipilih seorang pemimpin. Pentingnya seorang pemimpin, menurut George R. Terry dalam Miftah Toha mengartikan bahwa “kepemimpinan adalah aktivitas untuk memengaruhi orang-orang supaya dapat diarahkan mencapai tujuan organisasi”.<sup>5</sup> Kepemimpinan yang sukses dalam menjalankan roda kepemimpinannya hendaknya berlandasan pada *Spiritual Quotien* (SQ). Menurut Danah Zohar dan Ian Marshall *Spiritual Quotien* merupakan landasan untuk memfungsikan IQ dan EQ secara efektif.<sup>6</sup> Sependapat dengan mereka, *Spiritual Quotien* (SQ) lebih tepat disebut “kecerdasan spiritual” karena quotien adalah pembagian. Kecerdasan spiritual yang tinggi ditandai dengan adanya pertumbuhan dan transformasi pada diri seorang pemimpin, tercapainya kehidupan yang berimbang antara aspek psikis dan fisik, serta adanya perasaan suka cita serta puas yang diwujudkan dalam bentuk menghasilkan kontribusi positif dan berbagi kebahagiaan pada lingkungan organisasi.<sup>7</sup> Dengan demikian dapat diambil pernyataan bahwa kepemimpinan yang berlandasan pada

---

<sup>3</sup> Nasib Tua Lumban Zaol “Teori dan Implementasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah” Jurnal Manajemen Pendidikan, Vol. 4, No. 2, Juli-Desember 2017, hlm. 214

<sup>4</sup> Hasan Baharun “Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Sistem Kepemimpinan Kepala Madrasah” At-Tajdid: Jurnal Ilmu Tarbiyah, Vol. 6 No. 1, Januari 2017,2

<sup>5</sup> Miftah Toha, Kepemimpinan dalam Manajeme , (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2003), hlm.

<sup>6</sup> Abd. Wahab dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*, (Jogjakarta: Ar Ruzz Media, 2011), hlm.15

<sup>7</sup> Wahab, *Kepemimpinan Pendidikan...*, hlm. 16

kecerdasan spiritual merupakan gerakan pemimpin yang memengaruhi bawahannya dengan langkah kecerdasan untuk menghadapi persoalan makna atau value, yakni langkah kecerdasan yang menempatkan komponen organisasi dalam konteks makna yang lebih luas.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan konteks penelitian di atas, maka fokus masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan gaya kepemimpinan demokratis-spiritualis oleh kepala sekolah di MTs Raudlatul Falah?
2. Bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru melalui pendekatan kepemimpinan demokratis-spiritualis di MTs Raudlatul Falah?
3. Bagaimana peran keteladanan kepala sekolah dalam membangun budaya kerja yang demokratis-spiritualis di lingkungan MTs Raudlatul Falah?

### **D. Tujuan Masalah**

Berdasarkan tujuan masalah tersebut maka peneliti merumuskan tujuan penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis penerapan gaya kepemimpinan demokratis-spiritualis oleh kepala sekolah di MTs Raudlatul Falah
2. Untuk menganalisis strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru melalui pendekatan kepemimpinan demokratis-spiritualis di MTs Raudlatul Falah
3. Untuk menganalisis peran keteladanan kepala sekolah dalam membangun budaya kerja yang demokratis-spiritualis di lingkungan MTs Raudlatul Falah

### **E. Manfaat Penelitian**

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang mendalam dan komprehensif tentang pengaruh kepemimpinan demokratis spiritualis kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Raudlatul Falah. Idealnya penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi beberapa kepentingan.

## **F. Ruang Lingkup dan Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini berfokus Kepemimpinan Demokratis Spiritualis Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTs Raudlatul Falah. Ruang lingkup dan Keterbatasan penelitian meliputi:

### **1. Ruang Lingkup**

Kajian kepemimpinan kepala sekolah dengan pendekatan demokratis dan spiritualis dalam konteks peningkatan kinerja guru. Ruang lingkup kepemimpinan yang dimaksud mencakup aspek-aspek partisipatif, komunikatif, kolaboratif, serta nilai-nilai spiritual seperti keikhlasan, tanggung jawab, dan keteladanan dalam membina para guru. Penelitian ini dilakukan dalam lingkungan MTs Raudlatul Falah yang memiliki karakteristik sebagai sekolah berbasis nilai-nilai Islam terpadu.

Kepemimpinan kepala sekolah yang mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif bagi guru, termasuk bagaimana kepala sekolah menggerakkan motivasi, memberikan arahan, dan membangun hubungan kerja yang harmonis serta bernilai spiritual. Penelitian ini juga menggali strategi yang digunakan oleh kepala sekolah dalam mendorong peningkatan kinerja guru melalui pendekatan yang demokratis dan bernuansa religius.

Ruang lingkup kinerja guru dalam penelitian ini dibatasi pada aspek profesionalisme dalam pelaksanaan tugas, kedisiplinan, inovasi pembelajaran, dan komitmen terhadap peningkatan mutu pendidikan. Penelitian ini tidak menjangkau aspek kinerja guru di luar lingkup sekolah, seperti keterlibatan dalam organisasi eksternal atau aktivitas sosial di luar lembaga. Dengan demikian, data yang dikumpulkan dan dianalisis benar-benar difokuskan pada aktivitas guru di lingkungan sekolah.

### **2. Keterbatasan penelitian**

Keterbatasan penelitian ini terletak pada cakupan lokasi yang hanya terbatas di satu lembaga pendidikan, yaitu MTs Raudlatul Falah. Hal ini tentu membatasi generalisasi hasil penelitian untuk sekolah-sekolah lain yang memiliki latar belakang, budaya organisasi, dan model kepemimpinan yang

berbeda. Oleh karena itu, hasil penelitian ini lebih bersifat deskriptif kontekstual dan tidak dimaksudkan untuk mewakili seluruh sekolah Islam terpadu secara umum.

Keterbatasan waktu dalam pelaksanaan penelitian juga menjadi pertimbangan. Pengumpulan data dilakukan dalam jangka waktu tertentu yang relatif singkat, sehingga dimungkinkan adanya informasi atau dinamika kepemimpinan yang belum ter gali secara mendalam. Peneliti mengandalkan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi dalam proses pengumpulan data, yang tentu memiliki kekurangan dari segi subjektivitas responden atau keterbatasan akses terhadap informasi tertentu.\

Keterbatasan dari sisi sumber daya penelitian juga perlu dicatat. Penelitian ini dilaksanakan secara mandiri dengan dukungan terbatas, baik dari segi personel maupun finansial. Namun, dengan segala keterbatasan tersebut, peneliti tetap berusaha menjaga validitas dan keakuratan data serta analisis, agar hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi akademik dan praktis, khususnya dalam pengembangan kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis dan spiritual di lingkungan sekolah Islam terpadu

## **G. Definisi Istilah**

Beberapa definisi istilah yang digunakan oleh penulis dalam judul penelitian ini adalah sebagai berikut: Untuk menghindari salah tafsir, terdapat beberapa istilah yang perlu didefinisikan, antara lain:

### **1. Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, gaya diartikan kesanggupan dalam berbuat dan tindakan, kepemimpina adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, supaya mengikuti apa yang diinginkan oleh pemimpin Berdasarkan pengertian tersebut, maka kepemimpinan kepala sekolah adalah kesanggupan untuk memimpin dan membujuk orang agar

melakukan sesuatu sesuai dengan tujuan pemimpin demi terwujudnya sesuatu yang diinginkan.

## 2. Demokratis spiritualis

Demokratis spiritualis adalah gaya seorang pemimpin yang menghargai karakteristik dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi dengan membawa dimensi keduniaan kepada dimensi spiritual (*keilahian*). Dalam perspektif Islam, dimensi spiritual senantiasa berkaitan secara langsung dengan realitas ilahi, Tuhan Yang Maha Esa (*tauhid*). Tuhan adalah pemimpin sejati yang mengilhami, mencerahkan, membersihkan hati nurani dan keteladanan.

## 3. Kinerja Guru

Kinerja guru merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan. Dari pengertian tersebut dapat diartikan kinerja sebagai prestasi, menunjukkan sesuatu kegiatan atau perbuatan dan melaksanakan tugas yang telah dibebankan.

# H. Kajian Pustaka

## 1. Penelitian Terdahulu

Berikut adalah contoh bagian Penelitian Terdahulu yang bisa kamu gunakan sebagai referensi untuk menyusun kajian pustaka dalam karya ilmiah dengan judul *"Kepemimpinan Demokratis-Spiritualis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Raudlatul Falah"*. Akan tetapi setidaknya ada sebagian tulisan maupun penelitian yang dengan cara umum berhubungan atas penelitian yang hendak peneliti uraikan, yaitu:

- a. Penelitian dilakukan oleh Astuti 2020, yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Dan Motivasi Kinerja Guru Terhadap Prestasi Belajar Peserta Didik Di SMPN 4 Bolo Kabupaten Bima Tahun 2019/2020".
- b. Sutrisno (2020) yang berjudul *"Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Disiplin Guru"*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis mampu menciptakan iklim kerja

yang sehat dan memacu kedisiplinan guru dalam menjalankan tugas. Penelitian ini relevan dengan penelitian yang akan dilakukan, khususnya dalam aspek gaya kepemimpinan partisipatif.

- c. Penelitian lain dilakukan oleh Fitriani (2019) dengan judul *"Peran Kepemimpinan Spiritual Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Dasar Islam Terpadu"*. Hasilnya menunjukkan bahwa nilai-nilai spiritual seperti keikhlasan, tanggung jawab, dan keteladanan kepala sekolah sangat memengaruhi etos kerja dan semangat guru. Meskipun fokus pada sekolah dasar, temuan ini memberikan gambaran bahwa pendekatan spiritual dalam kepemimpinan memiliki dampak positif terhadap kinerja guru.
- d. Rahman (2021) dalam penelitiannya yang berjudul *"Kepemimpinan Transformasional Berbasis Spiritualitas di Sekolah Islam"*, mengungkapkan bahwa kepala sekolah yang menanamkan nilai-nilai religius dalam kepemimpinan mampu membangun karakter guru yang kuat serta meningkatkan produktivitas kerja. Penelitian ini menjadi landasan penting dalam mengkaji bagaimana integrasi antara pendekatan spiritual dan model kepemimpinan dapat mendorong perubahan positif dalam institusi pendidikan Islam.

Dari berbagai penelitian terdahulu tersebut, terlihat bahwa baik pendekatan demokratis maupun spiritual dalam kepemimpinan kepala sekolah memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja guru. Namun, belum banyak penelitian yang secara khusus mengkaji perpaduan antara keduanya secara bersamaan, terutama dalam konteks sekolah Islam terpadu di daerah seperti Manokwari. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat mengisi kekosongan tersebut dan memberikan kontribusi teoritis maupun praktis bagi pengembangan kepemimpinan pendidikan Islam.

## **2. Kajian Teori**

### **a. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Kata "Pemimpin" mempunyai arti memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan dan berjalan didepan (*precede*). Pemimpin berperilaku untuk

membantu organisasi dengan kemampuan maksimal untuk mencapai tujuan.<sup>8</sup>

Istilah kepemimpinan dalam dunia kependidikan sebenarnya mengandung dua pengertian, dimana kata “pendidikan” menjelaskan dalam hal kepemimpinan itu berlangsung, dan sekaligus menerangkan pula model kepemimpinannya atau sifat kepemimpinan dan ciri ciri kepemimpinan, yaitu bersifat mendidik, membimbing dan *mengangomi*.

Didalam islam kepemimpinan identik dengan istilah *khalifah* yang berarti wakil. Pemakaian kata khalifah setelah Rasulullah SAW wafat menyentuh juga maksud yang terkandung di dalam perkataan “*amir*” (yang jamaknya umara) atau penguasa. Oleh karena itu, kedua istilah ini dalam bahasa Indonesia disebut pemimpin formal. Namun jika merujuk kepada firman Allah SWT dalam surat al-Baqarah (2) ayat 30.

Pengertian yang lebih luas diungkapkan oleh Carter V. Good bahwa : kepemimpinan tidak lain adalah kesiapan mental yang terwujudkan dalam bentuk kemampuan seseorang untuk memberikan bimbingan, mengarahkan dan mengatur serta menguasai orang lain agar mereka berbuat sesuatu, kesiapan dan kemampuan kepada pemimpin tersebut untuk memainkan peranan sebagai juru tafsir atau pembagi penjelasan tentang kepentingan, minat, kemauan, cita-cita atau tujuan-tujuan yang diinginkan untuk dicapai oleh kelompok atau individu.<sup>9</sup>

Sebagaimana Stephen P. Robbins, mengartikan bahwa : ‘*Leadership as the ability to influence a group toward the achievement of goals*’ (Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan ).<sup>10</sup> Pendapat ini memandang semua anggota kelompok/organisasi sebagai satu kesatuan, sehingga kepemimpinan diberi makna sebagai kemampuan mempengaruhi semua anggota kelompok/organisasi agar bersedia melakukan kegiatan/bekerja untuk

---

<sup>8</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta Raja Grafindo Persada ,1999), hlm 104.

<sup>9</sup> Siswadi, *Budaya Kepemimpinan Pendidikan di Indonesia*, dalam Mujamil Qamar, et.al. *Meniti Jalan Pendidikan Islam*, ( Yogyakarta: Pustaka Pelajar 2003), hlm 251.

<sup>10</sup> Wuradji, *The Educational Leadership, Kepemimpinan Transformasional*. (Yogyakarta Gama Media 2008 ), hlm 12.

mencapai tujuan kelompok/organisasi. Lebih jelas lagi Gary yukl mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah :

*‘Leadership is defined as influence process affecting the interpretation of event for follower; the choice of objectives for the group or organization, the organization of work activities to accomplish the objectives, the motivation of followers to achieve the objectives, the maintenance of cooperative relationships and teamwork , and the enlistment of support and cooperation from people outside the group or oeganization’* (Kepemimpinan adalah sebagai proses mempengaruhi orang-orang dalam hal : penginterpretasian peristiwa (aspirasi) pengikutnya, pemilihan tujuan-tujuan organisasi, pengorganisasian kegiatan kerja untuk mencapai tujuan, pemberian motivasi ke arah pencapaian tujuan, dan pengerahan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi ).<sup>11</sup>

#### **b. Kepemimpinan Demokratis**

Pemimpin demokratis dapat di golongankan dalam pemimpin demokratis tulen dan pemimpin demokratis palsu/pura-pura (pseudo-demokratis ), pemimpin demokratis tulen itu merupakan pembimbing yang baik bagi kelompoknya. Dia menyadari bahwa tugasnya dari semua anggota mengkoordinasikan pekerjaan dan tugas dari semua anggotanya, dengan menekankan rasa tanggungjawab dan kerja sama yang baik n kepada anggota. Dia tahu, bahwa organisasi atau lembaga bukanlah masalah “ pribadi atau individual”, akan tetapi kekuatan organisasi terletak pada partisipasi aktif setiap anggota. Dia mau mendengarkan nasihat dan sugesti semua pihak dan mampu memanfaatkan keunggulan setiap orang seefektif mungkin pada saat-saat yang tepat.<sup>12</sup>

Seorang pemimpin salah satu berani mengambil resiko dan keputusan tepat seperti pembenahan tenaga pengajar harus sesuai dengan bidangnya , Yang mana dikemukakan oleh Yukl, adanya konsultasi, pengambil keputusan bersama, pembagian kekuasaan, dan manajemen yang demokratis, adalah aspek dari fungsi kepemimpinan partisipatif, dengan kata lain kepemimpinan partisipatif dapat dianggap sebagai suatu jenis perilaku yang berbeda, walaupun dapat digunakan bersama dengan perilaku tugas dan hubungan yng

---

<sup>11</sup> Wuradji, *The Educational Leadership, Kepemimpinan Transformasional*. (Yogyakarta Gama Media 2008 ), hlm 23.

<sup>12</sup> Kartini kartono , *Pemimpin dan Kepemimpinan* ( Pt. Raja Grafindo Persada, Jakarta 2009 ), hlm 188.

khususnya . yang mana konsep ini yang telah dikembangkan oleh Gary Ykl, yaitu ada empat prosedur pengambilan keputusan :

- 1) Kepala sekolah mengambil Keputusan yang otokratis : Pimpinan membuat keputusan sendiri tanpa musyawarah dan konsultasi dengan bawahannya dan menanyakan pendapat dan saran dari orang lain, dan orang-orang tersebut tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap keputusan itu, tidak ada partisipasi.
- 2) Kepala sekolah dengan cara Konsultasi : Pimpinan berkonsultasi dengan atasan maupun bawahannya dan menanyakan gagasan serta pendapat, kemudian mengambil keputusannya sendiri, setelah mempertimbangkan saran dan perhatian dengan serius.
- 3) Kepala sekolah mengambil Keputusan bersama : Pimpinan bertemu dengan orang lain dan mengadakan rapat maupun musyawarah dengan bawahannya atau pihak terkait untuk mendiskusikan masalah keputusan tersebut, pimpinan tidak mempunyai pengaruh lagi terhadap keputusan terakhir seperti juga partisipasi lainnya.
- 4) Kepala sekolah menggunakan dengan cara Pendelegasian : Pimpinan memberikan otoritas dan tanggung jawab membuat atas keputusan kepada seseorang atau kelompok, pimpinan biasanya menyebutkan batas di mana pilihan akhir harus berada dan persetujuan awal mungkin tidak perlu diminta sebelum keputusan itu dapat diimplementasikan.<sup>13</sup>

### c. Kepemimpinan Spiritualitas

Dimensi spiritual dalam kajian kepemimpinan menghasilkan konsep yang disebut *Spiritual Leadership* (SL). Istilah ini diperkenalkan pertama kali dalam artikel berjudul, "*spiritual leadership: fulfilling whole-self needs at work*".<sup>14</sup> Kepemimpinan spiritual menegaskan posisinya sebagai teori kepemimpinan yang menolak nilai-nilai berbasis *self-interest*, dan

---

<sup>13</sup> Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, ( Prentice- Hall, Englewood Cliffs, 1981 ), hlm 99.

<sup>14</sup> Gilbert W Fairholm, "Spiritual Leadership: fulfilling whole-self needs at work. Leadership & Organizational Development", *Journal (ABI/INFORM Research from Proquest)*, Bradford, 17 (5), (1996), 12-15.

menggantikannya dengan nilai-nilai spiritual yang berbasiskan *morality, stewardship, dan community*.<sup>15</sup>

Pertama, elemen-elemen moralitas dari kepemimpinan spiritual adalah: a. *building shared values*, b. *vision setting*, c. *sharing meaning*, d. *enabling*, e. *influence* dan *power*, f. *intuition*, g. *risk taking*, h. *service* dan i. *transformation*.<sup>16</sup> Kedua, *stewardship* berbasiskan pada kemandirian diri untuk menentukan pilihan moral, yang ditunjukkan oleh kekuatan pengendalian diri sendiri. *Stewardship* ditunjang juga oleh *empowerment* (pemberdayaan) dan *partnership* (kemitraan). Ketiga, penciptaan komunitas (*community*) yang kooperatif dan berorientasi tindakan yang ditandai oleh adanya kemauan dan kemampuan untuk fokus pada pengembangan anggota kelompok.<sup>17</sup>

Spiritual berasal dari bahasa Latin "spiritus" yang berarti "ruh" atau "nafas hidup. Hal ini berarti suatu prinsip yang menjiwai dan merupakan prinsip vital bagi seseorang dalam melakukan sesuatu yang tidak bersifat duniawi dan bukan cara-cara yang bersifat materialistik (*the inner self*)<sup>18</sup>. Konsepsi kepemimpinan spiritual menggambarkan bagaimana pemimpin meningkatkan motivasi intrinsik pengikut dengan menciptakan kondisi yang meningkatkan pemahaman pengikut tentang makna spiritual dalam pekerjaan.<sup>19</sup> Dalam kepemimpinan spiritual, seorang pemimpin dianggap sebagai pembimbing atau penggembala yang mengarahkan dan memotivasi orang-orang di sekitarnya dengan landasan nilai spiritual.

#### **d. Konsep nilai kepemimpinan spiritualitas**

Kepemimpinan spiritual atau spiritual leadership, menurut Fry, meliputi *vision, altruistic love, dan hope faith*.<sup>20</sup> Gotsis dan Kortezi mengemukakan nilai-nilai spiritualitas dan etika nilai-nilai kerja adalah: integritas, kejujuran, tanggung jawab, kebajikan, rasa hormat, dan kepercayaan. Sedangkan menurut

---

<sup>15</sup> Gilbert W Fairholm, *Spiritual Leadership*, 13-14

<sup>16</sup> Gilbert W Fairholm, *Spiritual Leadership*, 12-13

<sup>17</sup> Gilbert W Fairholm, *Spiritual Leadership*, 11-12

<sup>18</sup> David Fontan, *Psychology, Religion, and Spirituality* (Malden, MA: BPS Blackwel, 2003), hlm 11

<sup>19</sup> Gilbert W. Fairholm, "Spiritual leadership: Fulfilling whole-self needs at work. Leadership and Organization Development", *Leadership and Organizational Development Journal*, 17/5, 1996. hlm 11 – 17.

<sup>20</sup> Louis W Fry, "Toward a Theory of Spiritual Leadership". *The Leadership Quarterly*, 14(6), 2003, hlm. 693

Howard meliputi kebenaran, cinta, layanan, kebijaksanaan, suka cita dan keutuhan.<sup>21</sup>

Agustian mengemukakan kepemimpinan spiritual berdasarkan rukun iman dan rukun Islam (*Emotional Spiritual Quotient*) yang membentuk nilai dasar yang jujur, disiplin, tanggung jawab, kerja sama, adil, peduli, visioner, rasa saling menghormati, rasa saling menyayangi, tidak ada lagi saling menjatuhkan, saling membenci antara satu agama dengan agama lain, satu suku dengan suku lain.

Menurut Tobroni, nilai kepemimpinan spiritual adalah nilai yang didasarkan pada nilai ketuhanan yaitu istikamah, ikhlas, jihad, dan amal saleh.<sup>22</sup> Kepemimpinan spiritual yang berbasis pada etika religius memiliki sejumlah karakteristik khas yang mencerminkan nilai-nilai dan prinsip-prinsip spiritual. Berikut adalah beberapa pokok-pokok karakteristik kepemimpinan spiritual yang dapat diidentifikasi: keteladanan moral, kemampuan dan belas kasih, semangat amal saleh, membenci formalitas dan *organized religion*, sedikit bicara banyak bekerja dan santai, membangkitkan yang terbaik bagi diri sendiri dan orang lain, keterbukaan menerima perubahan, kerendahan.

Perilaku manusia dalam perspektif tersebut merupakan hasil tarik menarik antara energi positif dan energi negatif.<sup>23</sup> Firman Allah SWT dalam Al-Qur'an surat Asy-Syams ayat 91 yang artinya : "Maka Allah mengilhamkan kepada jiwa itu (jalan) kefasikan dan ketakwaannya". Menurut al-Ghazali, dalam hati manusia terdapat pasukan-pasukan yang secara umum dibagi menjadi dua: pasukan (dorongan) kebaikan yang disimbolkan dengan pasukan malaikat dan pasukan (dorongan) jahat yang disimbolkan dengan pasukan setan. Perilaku manusia ditentukan oleh pasukan mana yang mengendalikan hati manusia itu.<sup>24</sup> Dalam hal ini energi positif itu berupa dorongan spiritual dan nilai-nilai etis religius (tauhid), sedangkan energi negatif itu berupa nilai-nilai

---

<sup>21</sup> Ki Seok Jeon, "The Relationship of Perception of Organization, Performance and Spiritual Leadership, workplace spirituality, and learning organization culture in the Korean context, Disertasi, 2011

<sup>22</sup> Tobroni, "Spiritual Leadership: A Solution Of The Leadership Crisis In Islamic Education In Indonesia" *British Journal Of Education*, Vol 3 No.11, pp. 40-53, November 2015

<sup>23</sup> Tobroni, *Spiritual Leadership*, hlm.8

<sup>24</sup> Al-Ghazali, *Ihya' Ulumiddin Juz III Terj. Nurhichmah* (Jakarta : Tintamas, 1984). Hlm .82

material (taghut)

al-Ghazali etika religious adalah etika yang bersumber dari wahyu.

Etika religius meliputi tiga dimensi:

- 1) Sikap etis Tuhan terhadap makhluk-Nya: mengenal Allah, memahami al-asma al-husna, perilaku etis Tuhan terhadap hamba-Nya, dan nilai-nilai yang dapat diambil dari tindakan etis Tuhan.
- 2) Sikap etis manusia terhadap Tuhan: iman, Islam, takwa, tawakal, syukur, sabar, taubat, dan zikir.
- 3) Sikap etis manusia terhadap sesama manusia: shiddiq, amanah, fatanah, khalifa, istiqamah, iffah, sahiyun, dan adl. Etika religius terkait dengan sikap terhadap sesama manusia dalam aktivitas kerja dan kepemimpinan mencakup: tabligh, ruhul jihad, kerja sebagai ibadah dan ahsanu 'amala, uswah hasanah, musyarakah, dan al-wafa'. Madjid mengklasifikasikan etika (nilai-nilai) religius ke dalam dua dimensi: dimensi ketuhanan dan dimensi kemanusiaan. Dimensi ketuhanan dalam pandangan Madjid mirip dengan konsep religius Izutsu, yaitu prinsip-prinsip moral yang harus diikuti oleh orang beriman sebagai tanggapan terhadap sikap etis Tuhan. Dimensi ketuhanan yang sangat mendasar meliputi nilai-nilai seperti iman, Islam, ihsan, dan taqwa, syukur, dan sabar. Sementara dimensi kemanusiaan berupa sikap etis manusia terhadap sesama. Jadi, konsep nilai kepemimpinan spiritual adalah nilai yang didasarkan pada nilai ketuhanan.

#### e. Kinerja Guru

Menurut undang-undang Republik Indonesia No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen “guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Kata kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, yaitu *performance* berasal dari kata *to perform* yang berarti menampilkan atau melaksanakan.

Performance berarti prestasi kerja, pencapaian kerja yang dihasilkan.<sup>25</sup> Dalam kamus besar bahasa Indonesia (KBBI), kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, atau kemampuan kerja. Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan pegawai sesuai dengan kriteria yang ditentukan. Indikator menurut yang digunakan adalah: kuantitas kerja, kualitas kerja, dan ketepatan waktu.<sup>26</sup>

Kinerja guru merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan. Dari pengertian tersebut dapat diartikan kinerja sebagai prestasi, menunjukkan sesuatu kegiatan atau perbuatan dan melaksanakan tugas yang telah dibebankan.<sup>27</sup>

Kinerja guru adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang guru di lembaga pendidikan atau sekolah sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan pendidikan. Dengan kata lain, hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan.<sup>52</sup> Kinerja guru pada dasarnya merupakan suatu capaian seseorang ataupun keberhasilan sekelompok orang dalam menjalankan kewajiban dan tanggung jawabnya dalam kemampuan untuk mencapai tujuan ataupun standar yang telah ditetapkan. Adapun ahli lain berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu yang didalamnya terdiri dari tiga aspek: 1) Kejelasan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, 2) Kejelasan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan atau fungsi, 3) Dan kejelasan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan agar hasil yang diharapkan dapat terwujud. Menegaskan bahwa kinerja diartikan sebagai ungkapan kemajuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan motivasi dalam menghasilkan suatu pekerjaan.

### 3. Kerangka Teoritis

---

<sup>25</sup> Barnawi Dan Muhammad Arifin, *Instrumen Pembinaan, Peningkatan Dan Penilaian Kinerja Guru Profesional* (Cet I: Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hlm. 11

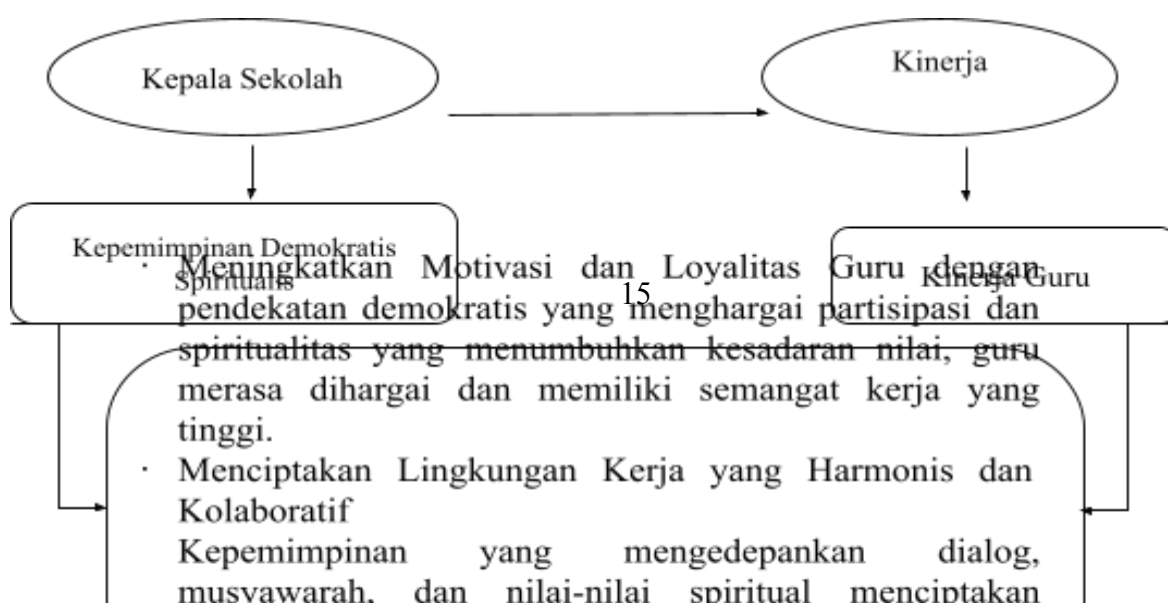
<sup>26</sup> Depdiknas, *Kamus Bahasa Indonesia Edisi Ketiga* (Jakarta : Balai Pustaka, 2002), hlm. 570

<sup>27</sup> Rusman, *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2010), hlm. 51

Kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi, dan kepala sekolah merupakan pemimpin lembaga pendidikan yang bertanggung jawab menentukan kebijakan serta mengarahkan sekolah menuju pencapaian tujuan pendidikan. Peran kepala sekolah sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan dan mencetak lulusan yang berkualitas untuk masa depan bangsa.

Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan anggota dan juga dapat memberikan pengaruh, dengan kata lain para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan, tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya. Sehingga terjalin suatu hubungan sosial yang saling berinteraksi antara pemimpin dengan bawahan, yang akhirnya terjadi suatu hubungan timbal balik.

Kepemimpinan demokratis spiritualis adalah gaya seorang pemimpin yang menghargai karakteristik dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi dengan membawa dimensi keduniaan kepada dimensi spiritual (*keilahian*). Dalam perspektif Islam, dimensi spiritual senantiasa berkaitan secara langsung dengan realitas ilahi, Tuhan Yang Maha Esa (*tauhid*). Tuhan adalah pemimpin sejati yang mengilhami, mencerahkan, membersihkan hati nurani dan keteladanan. Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahannya, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis ini bukan terletak pada “person atau individu pemimpin”, akan tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok



**Gambar 1.1**  
Kerangka Berpikir

## **I. Metode Penelitian**

### **1. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, ini sejalan dengan pendapat Menurut Lexy J. Moleong yang

mengemukakan bahwa pendekatan ini mementingkan penguraian fenomena yang teramati dalam konteks makna yang melingkupi suatu realita. Pendekatan kualitatif ini berlangsung secara alami, dimana penelitian merupakan instrument utama, data-data yang mementingkan proses daripada hasil dan menggunakan analisis data secara induktif.<sup>28</sup>

Jenis penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah *field research* (penelitian lapangan), yaitu suatu pendekatan penelitian yang dilakukan secara langsung di lokasi atau lingkungan tempat fenomena terjadi untuk memperoleh data empiris dari subjek penelitian. Penelitian lapangan ini bertujuan untuk memahami secara mendalam praktik kepemimpinan demokratis-spiritualis kepala sekolah dalam konteks nyata, yakni di MTs Raudlatul Falah, dengan melibatkan observasi langsung, wawancara, dan dokumentasi. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menangkap dinamika sosial, interaksi kepemimpinan, serta realitas kinerja guru secara kontekstual dan alami sebagaimana berlangsung dalam keseharian di lingkungan sekolah.<sup>29</sup>

Pendekatan penelitian menjadi syarat utama dalam mendukung keberhasilan pengumpulan data, di mana guru berperan sebagai instrumen kunci dalam memahami situasi siswa secara nyata. Dalam konteks ini, guru berfungsi tidak hanya sebagai pengajar, tetapi juga sebagai peneliti yang dapat mengidentifikasi kebutuhan dan potensi siswa untuk pembentukan karakter yang kuat. Dalam penelitian pendidikan kualitatif, guru menjadi alat utama karena segala aspek pendidikan karakter sering kali belum memiliki pola yang pasti, dan pendekatan ini berkembang seiring proses pengajaran yang berlangsung.<sup>30</sup>

## **2. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di MTs Raudlatul Falah, sebuah lembaga pendidikan Islam yang berlokasi di Kabupaten Bondowoso, Provinsi Jawa Timur. Sekolah ini dipilih sebagai lokasi penelitian karena memiliki karakteristik kepemimpinan berbasis nilai-nilai keislaman dan menunjukkan

---

<sup>28</sup> Lexy J. Moleong, *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. (Bandung: Remaja Rosdakarya 2015). hlm. 2

<sup>29</sup> Lexy J. Moleong. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya. hlm 19

<sup>30</sup> Taniredja Tukiran dan Mustafa Hidayati, *Penelitian Kualitatif*, (Cet. V; Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 67

komitmen dalam membina kinerja guru melalui pendekatan partisipatif dan spiritual. Kehadiran peneliti dilakukan secara langsung di lokasi selama beberapa hari untuk melakukan observasi, wawancara mendalam, serta pengumpulan dokumen yang relevan. Peneliti berinteraksi dengan kepala sekolah, guru, dan staf untuk memperoleh data yang akurat dan otentik, sekaligus memastikan bahwa proses pengumpulan data berlangsung dalam suasana yang natural dan tidak mengganggu aktivitas sekolah sehari-hari.<sup>31</sup>

### 3. Kehadiran penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti hadir secara langsung di lokasi penelitian, yaitu di MTs Raudlatul Falah, untuk mengumpulkan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Kehadiran peneliti bersifat sebagai instrumen utama (human instrument) yang aktif berinteraksi dengan subjek penelitian, seperti kepala sekolah, guru, dan staf sekolah. Peneliti secara langsung mengamati perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam kegiatan sehari-hari, berpartisipasi dalam kegiatan sekolah secara terbatas, serta membangun komunikasi yang terbuka untuk menciptakan suasana yang nyaman dan kooperatif selama proses pengumpulan data. Hal ini dilakukan agar data yang diperoleh benar-benar bersifat alamiah dan merepresentasikan realitas sebenarnya di lapangan.<sup>32</sup>

Di lapangan, peneliti tidak hanya bertindak sebagai pengamat, tetapi juga sebagai partisipan pasif yang menjaga objektivitas dan tidak mencampuri proses yang sedang berlangsung di sekolah. Dalam hal ini, kehadiran peneliti difungsikan untuk memahami konteks sosial dan budaya sekolah secara mendalam, terutama dalam aspek kepemimpinan dan hubungan kerja antara kepala sekolah dan guru. Kehadiran ini juga bertujuan untuk memastikan keterlibatan langsung dalam proses pengumpulan data sehingga data yang diperoleh bersifat mendalam, detail, dan relevan dengan fokus penelitian. Dengan pendekatan ini,<sup>33</sup> peneliti dapat menafsirkan makna tindakan dan

---

<sup>31</sup> Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm 9-10

<sup>32</sup> Moleong, Lexy J. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya. hlm 18

<sup>33</sup> Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta. hlm 38.

kebijakan kepala sekolah dalam perspektif demokratis dan spiritual secara lebih akurat.

#### **4. Teknik pengumpulan data**

Teknik pengumpulan data merupakan prosedur sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Untuk memperoleh data yang valid. Maka dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik-teknik sebagai berikut:

##### **a. Observasi**

Observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan.<sup>34</sup> Observasi juga merupakan suatu tehnik untuk mengamati secara langsung maupun tidak langsung terhadap aktifitas yang sedang berlangsung dalam menggunakan metode observasi, cara yang paling efektif dan melengkapinya dengan format atau blangko penggunaan instrumen.<sup>35</sup>

Teknik observasi dalam penelitian ini digunakan untuk mengamati secara langsung aktivitas kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinan demokratis-spiritualis di MTs Raudlatul Falah. Observasi dilakukan secara partisipatif namun tetap objektif, dengan mencermati perilaku kepala sekolah dalam berinteraksi dengan guru, siswa, dan staf, serta bagaimana nilai-nilai spiritual dan prinsip demokrasi diterapkan dalam pengambilan keputusan dan pembinaan kinerja guru. Melalui teknik ini, peneliti memperoleh data kontekstual yang autentik, seperti gaya komunikasi, keteladanan, suasana kerja, dan respons lingkungan terhadap kepemimpinan kepala sekolah.

Adapun data yang ingin diperoleh dengan menggunakan teknik observasi ini di antaranya:

- 1) Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam aktivitas sehari-hari, seperti cara beliau berinteraksi dengan guru, siswa, dan staf, serta bagaimana beliau menunjukkan sikap demokratis dan nilai-nilai spiritual dalam praktik nyata.
- 2) Iklim kerja di lingkungan sekolah, termasuk suasana kebersamaan,

---

<sup>34</sup> Sugiono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitati...*, hlm 226.

<sup>35</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan* , hlm 197.

partisipasi guru dalam pengambilan keputusan, dan etos kerja yang terbentuk di bawah kepemimpinan kepala sekolah.

- 3) Perilaku dan respons guru terhadap arahan dan kebijakan kepala sekolah, baik dalam rapat, kegiatan pembelajaran, maupun dalam pelaksanaan program sekolah.
- 4) Bentuk keteladanan kepala sekolah, seperti kedisiplinan, keterbukaan, dan spiritualitas dalam memimpin yang terlihat melalui tindakan langsung.
- 5) Dinamika hubungan antara kepala sekolah dan siswa, termasuk bagaimana kepala sekolah membangun komunikasi yang positif, mendidik dengan nilai-nilai, serta memberikan pengaruh moral dan spiritual.

**b. Wawancara (*interview*)**

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang digunakan untuk menggali informasi secara mendalam dari informan yang telah ditentukan sebelumnya, seperti kepala sekolah, guru, staf, siswa, dan perwakilan orang tua di MTs Raudlatul Falah. Teknik ini dilakukan secara semi-terstruktur, dengan pedoman wawancara yang fleksibel agar peneliti dapat mengeksplorasi pengalaman, pandangan, dan persepsi informan mengenai praktik kepemimpinan demokratis-spiritualis kepala sekolah dan dampaknya terhadap peningkatan kinerja guru. Melalui teknik ini, peneliti dapat menangkap makna subjektif dari masing-masing informan yang tidak dapat dijangkau hanya melalui observasi.<sup>36</sup>

Wawancara dilakukan secara langsung dan tatap muka, agar terbangun komunikasi yang akrab dan terbuka antara peneliti dan informan. Selain untuk mendapatkan data verbal, wawancara ini juga memungkinkan peneliti menangkap ekspresi nonverbal seperti gestur, intonasi suara, dan respons emosional, yang memperkaya pemahaman terhadap makna data. Data hasil wawancara kemudian direkam, ditranskripsi, dan dianalisis secara kualitatif untuk menemukan tema-tema utama yang berkaitan dengan fokus

---

<sup>36</sup> Moleong, Lexy J. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya. hlm 84

penelitian.<sup>37</sup>

Adapun pedoman wawancara yang dapat digunakan untuk menggali informasi terkait kepemimpinan demokratis-spiritualis kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru:

- 1) Bentuk penerapan nilai-nilai spiritual (seperti kejujuran, keikhlasan, dan kedisiplinan) dalam kepemimpinan kepala sekolah sehari-hari
- 2) Praktik kepemimpinan demokratis yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam melibatkan guru dalam pengambilan keputusan
- 3) Gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi, kedisiplinan, dan tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugasnya
- 4) Bentuk komunikasi dan hubungan interpersonal yang dibangun kepala sekolah dengan guru dan staf
- 5) Guru memaknai peran kepala sekolah sebagai teladan dalam aspek spiritualitas dan kepemimpinan

#### **c. Dokumentasi**

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar-gambar atau karya-karya monumental dari seseorang. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif.<sup>38</sup> Adapun data yang ingin diperoleh dari bahan dokumentasi adalah:

- 1) Dokumentasi mencerminkan arah kepemimpinan kepala sekolah dan nilai-nilai spiritual yang diusung.
- 2) Dokumentasi Program kerja kepala sekolah sebagai bukti konkret perencanaan dan pelaksanaan strategi peningkatan kinerja guru berbasis kepemimpinan demokratis-spiritualis.
- 3) Dokumentasi kegiatan guru, untuk melihat kedisiplinan dan keterlibatan guru dalam berbagai aktivitas sekolah.

---

<sup>37</sup> Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta. hlm 59.

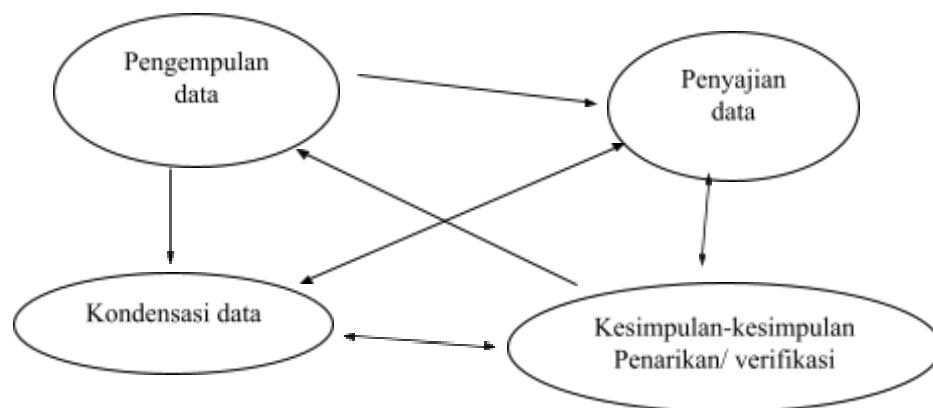
<sup>38</sup> Sugiono, *Metode*. hlm 85.

- 4) Dokumentasi Berita acara rapat, notulen, dan hasil evaluasi kinerja guru, yang menunjukkan partisipasi guru dalam pengambilan keputusan dan tindak lanjut program.
- 5) Dokumentasi kegiatan keagamaan dan pembinaan karakter di sekolah, yang mendukung nilai-nilai spiritual dalam praktik kepemimpinan kepala sekolah.

## 5. Analisis data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model Miles, Huberman dan Saldana, yaitu analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terusmenerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh.<sup>39</sup>

Dalam penelitian ini menggunakan analisis data deskriptif kualitatif dengan model Interaktif Miles Huberman, dan Saldana yaitu model dimana data dapat dikomunikasikan antara satu bagian data dengan bagian data yang lain yang bersifat interaktif. Berikut adalah “model interaktif” yang digambarkan oleh Miles Huberman dan Saldana:



**Gambar.1. Teori Miles, Huberman**

Adapun proses analisis data diatas dijelaskan secara rinci melalui langkah-langkah sebagai berikut:<sup>40</sup>

### a. Pengumpulan Data (*Data Collection*)

Beraneka ragam informasi mencakup semua informasi yang

<sup>39</sup> Miles, M.B, Huberman, dan Saldana, *J. Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, Edition 3, Terj. Tjetjep Rohindi Rohidi, (Jakarta: UI Press, 2014), hlm 31

<sup>40</sup> Miles, Huberman, dan Saldana, *Qualitative Data Analysis a Methods Sourcebook* (Arizona State University: Third Edition, 2014), hlm 18

diperlukan dalam penelitian yang diidentifikasi dengan titik fokus dari masalah yang sedang diteliti, termasuk: profil madrasah, pembelajaran para eksekutif, pengganti dewan, dan kerangka eksekutif dalam organisasi yang diteliti.

Setelah data tersebut kami peroleh, maka data tersebut kami tulis di dalam penelitian ini. Data tersebut menjadi pendukung dalam penelitian ini, sebab tanpa data dari madrasah maka tidak akan didapatkan data yang valid di dalam penelitian ini.

b. Kondensasi data (*data condensation*)

Miles dan Huberman “ data condensation refers to the process of selecting data, focusing, simplifying, abstracting, and transforming the data that appear in written-up field notes or transcriptions “. <sup>41</sup> Dalam kondensasi data merujuk kepada proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi dan mentransformasi data yang terdapat pada catatan lapangan maupun transkrip dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut.

1) *selecting*.

Menurut Miles dan Huberman, penelitian harus bertindak selektif, yaitu menentukan dimensi-dimensi mana yang lebih penting, hubungan-hubungan mana yang mungkin lebih bermakna, dan sebagai konsekuensinya, informasi apa yang dapat dikumpulkan data dianalisis informasi-informasi yang berhubungan kepemimpinan demokratis spiritualis kepala sekolah yang tepat meningkatkan kinerja guru di MTs Raudlatul Falah, dikumpulkan pada tahapan ini. Peneliti mengumpulkan seluruh informasi tersebut untuk memperkuat penelitian.

2) *Focusing*

Miles dan Huberman mengungkapkan bahwa informasi keterpusatan adalah jenis pemeriksaan awal. Pada tahap ini, ilmuwan berpusat pada informasi yang diidentifikasi dengan rencana masalah pemeriksaan.

---

<sup>41</sup> Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, dan Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis: A Method Sourcebook* (3<sup>rd</sup> ed), (California: Sage Publication, 2014), hlm 31.

Tahapan ini merupakan lanjutan dari tahapan penentuan informasi. Analisis hanya memotong informasi poin tergantung pada perincian masalah.

3) *Abstracting*

Refleksi adalah dorongan untuk membuat garis besar fokus, siklus, dan pengucapan yang harus dijaga dalam lapangan. Pada evaluasi terhadap data yang sudah terkumpul, terutama yang sudah terkumpul, disurvei, khususnya kualitas dan kecukupan datanya. Jika data yang menunjukkan situasi kerangka kepemimpinan demokratis spiritualis kepala sekolah yang tepat meningkatkan kinerja guru di MTs Raudlatul Falah, dirasa lebih baik dan ukuran datanya memadai.

4) *Simplifying Dan Transforming*

Informasi penyelidikan juga diatur ulang secara berbeda, menjadi spesifik melalui pilihan yang cermat, melalui garis besar atau penggambaran singkat, mengklasifikasikan informasi ke dalam satu contoh yang lebih luas, dll

c. Information Show (acara informasi)

Seperti yang ditunjukkan oleh Miles dan Huberman, pengenalan informasi diusulkan untuk menemukan contoh-contoh penting dan memberikan kesempatan untuk membuat keputusan dan mengambil langkah. Informasi yang ditampilkan dalam investigasi ini adalah sebagai berikut. Data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dokumentasi dan FGD (*forum group discussion*) membedah kemudian diperkenalkan sebagai catatan pertemuan, catatan lapangan dan catatan dokumentasi informasi kode untuk mengatur informasi, sehingga ilmuwan dapat melihat penyelidikan dengan cepat dan tanpa masalah. Ilmuwan membuat ikhtisar dasar kode yang sesuai dengan aturan untuk wawancara, persepsi, dokumentasi dan FGD (mengumpulkan percakapan kelompok).

d. Kesimpulan, penarikan atau verifikasi (*Conclusion drawing/ verification*)

Kemajuan terakhir dalam penyelidikan informasi subjektif model cerdas mencapai kesimpulan dari cek. Mengingat informasi yang telah

dikurangi dan diperkenalkan, spesialis membuat tujuan yang didukung oleh bukti kuat pada tahap pengumpulan informasi. Berakhir adalah jawaban atas masalah dan pertanyaan yang telah dikomunikasikan oleh ilmuwan sejak awal

## 6. Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan suatu langkah untuk mengurangi kesalahan dalam proses perolehan data penelitian yang tentunya akan berimbas hasil akhir dalam penelitian.

Dalam proses pengecekan keabsahan data peneliti melakukan uji kredibilitas data dengan menggunakan triangulasi dan *member check*.<sup>42</sup>

a. Teknik triangulasi sumber ini dilakukan oleh peneliti dengan cara membandingkan dan mengecek lagi tingkat kepercayaan data melalui informan utama yang lainnya. Oleh karena itu peneliti menggali informasi dari informan yang telah ditentukan. Hal ini dilakukan untuk memastikan keabsahan informasi yang diperoleh dari suatu informan dapat dibandingkan dengan informan yang lainnya. Terdapat beberapa macam triangulasi yang digunakan untuk mendukung dan memperoleh keabsahan data sebagai berikut:

- 1) Triangulasi sumber data, yang dilakukan dengan membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda.
- 2) Triangulasi teknik, hal ini dilakukan dengan melakukan pengecekan data dengan membandingkan teori-teori yang dihasilkan para ahli yang sesuai dan sepadan melalui penjelasan banding dan hasil penelitian dikonsultasikan lebih lanjut dengan subjek penelitian sebelum dianggap mencukupi.

### b. *Member check*

Pada teknik ini peneliti melakukan dengan cara menyambungkan kembali data atau temuan, kepada informan atau pemberi data untuk diadakan pengecekan data. Setelah data yang terkumpul diolah dan

---

<sup>42</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D* (bandung, : Alfabeta, 2011), hlm.

diinterpretasikan menjadi sebuah kesimpulan, maka hasil temuan tersebut peneliti serahkan kepada pimpinan madrasah untuk mencermati data yang sudah disimpulkan peneliti apakah sesuai dengan kenyataan atau tidak.

## **J. Sistematika Penulisan**

Untuk memberikan gambaran mengenai penulisan proposal ini, maka penulis akan menjelaskan sedikit mengenai gambaran Sistematika dalam penulisan proposal ini, secara garis besar penyusunan proposal ini dibagi dalam 3 bagian dengan uraian sebagai berikut :

Bagian awal

- I. Halaman judul
- II. Abstrak
- III. Daftar isi

Bagian Inti

BAB I : Pendahuluan

Bab ini menjelaskan latar belakang penelitian, termasuk alasan pentingnya topik yang dipilih, masalah yang diangkat, tujuan penelitian, manfaat teoritis dan praktis yang diharapkan, serta batasan masalah untuk menjaga fokus penelitian.

BAB II : Kajian Teoretis

Bab ini berisi penjelasan teori-teori yang relevan dengan penelitian, hasil penelitian terdahulu yang mendukung topik, serta kerangka konseptual yang menjadi landasan logis penelitian\

BAB III : Metode Penelitian

Bab ini memaparkan secara rinci pendekatan dan desain penelitian, subjek penelitian, instrumen yang digunakan, prosedur pengumpulan data, serta teknik analisis data yang diterapkan untuk menjawab rumusan masalah.

BAB IV : Paparan Data & Analisis Data

Bab ini menyajikan data hasil penelitian secara sistematis dan deskriptif. Data tersebut dianalisis sesuai dengan metode yang telah

ditentukan untuk menemukan jawaban atas pertanyaan penelitian atau yang telah dirumuskan.

#### BAB V: Pembahasan

Bab ini mendiskusikan temuan penelitian dengan menghubungkannya pada teori yang relevan dan penelitian sebelumnya. Pembahasan meliputi interpretasi hasil, implikasi teoretis dan praktis.

#### BAB VI : Penutup

Bab ini memberikan rangkuman dari hasil penelitian sebagai jawaban terhadap rumusan masalah. Selain itu, bab ini menyajikan saran praktis berdasarkan temuan penelitian dan rekomendasi untuk penelitian lebih lanjut.

Bagian Akhir

Daftar Pustaka

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Abdul Hakim, ( 2014 ), *Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi* Semarang: EF Press Digimedia.
- Al-Ghazali, (1984). *Ihya' Ulumiddin Juz III Terj. Nurhichmah* Jakarta : Tintamas,
- Amiruddin Siahaan dan Wahyuli Lius Zen. 2012. *Manajemen Perubahan*, (Bandung: Citapustaka Media Perintis.
- Astuti. 2020. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Dan Motivasi Kinerja Guru Terhadap Prestasi Belajar Peserta Didik Di SMPN 4 Bolo Kabupaten Bima Tahun Pelajaran 2019/2020*. Thesis: (Mataram: UIN Mataram.
- Barnawi Dan Muhammad Arifin. 2012. *Instrumen Pembinaan, Peningkatan Dan Penilaian Kinerja Guru Profesional*. Cet I: Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Bungin. 2011. *Penelitian kualitatif: Komunikasi, ekonomi, kebijakan publik, dan ilmu sosial lainnya*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- David Fontan, (2003), *Psychology, Religion, and Spirituality* Malden, MA: BPS Blackwel,
- Departemen Agama Republik Indonesia, (2005, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, CV. Diponegoro: Bandung.
- Depdiknas. 2002. *Kamus Bahasa Indonesia Edisi Ketiga*. Jakarta: Balai Pustaka.
- E. Mulyasa , (2018 ), *Menjadi kepala sekolah profesional* , PT Remaja Rosdakarya Bandung .
- E. Mulyasa. 2009. *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Kemandirian Guru Dan Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- Fatah, Nanan, .( 2006), *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Gary Dessler, (2010), *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT Indeks.
- Gary Yukl, (1981 ), *Leadership in Organizations*, ( Prentice- Hall, Englewood Cliffs

- Gilbert Fairlhom W,( 2011) *Real Leadership: How Spiritual Values Give Leadership Meaning* (Santa Barbara, Calif: Praeger
- Hunghes, Giinnet dan Curphy ( 2012 )*leadership : Enhancing the lessons of experience*, ( PT The Mcgraw-Hill Companies.
- Ismail. 2018. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Peningkatan Kinerja Guru Di SD Negeri 30 Nitu Kota Bima*. Skripsi. Makassar: Uin Alauddin Makassar.
- John W. Creswell, (2015), *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset Memilih Diantara Lima Pendekatan* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Kartini kartono , (2009 )*Pemimpin dan Kepemimpinan* Pt. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Ki Seok Jeon,” (2011), *The Relationship of Perception of Organization, Performance and Spiritual Leadership, workplace spirituality, and learning organization culture in the Korean context*, Disertasi
- L.J. Moleong.2002. *Metodologi Peneitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Louis W Fry, (2003 )“Toward a Theory of Spiritual Leadership”. *The Leadership Quarterly*.
- Makmur dan superman , (2015 ) *Manajemen Pendidikan berbasis Madrasah* , PT. Aksara Timur Bandung
- Malayu S.P. Hasibuan, (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Michael. A., Miles B. Mattahew. & Saldana Johnny, 2014. *Qualitative Data Analyzis: A Method Sourcebook* (3<sup>rd</sup> ed.), SAGE Publication: California.
- Miles, M.B., & Huberman. 1994. *An expanded sourcebook qualitative data analysis*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

- Moleong, Lexy J. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muwahid Shulhan.2013. *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja Guru*. Yogyakarta: Teras.
- Nanang Fattah. 2004. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Cet. VII; Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nasib Tua Lumban Zaol. 2017. “*Teori dan Implementasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah*” *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 4, No. 2.
- Nurul Ulfiatin dan Teguh Triwiyanto, (2011), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta Erlangga.
- Oswald J. Sanders,, (2007) *Spiritual Leadership* (Chicago: Moody Publishers.
- Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson, (2010), *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad ke 21* Edisi 1. Terjamah Nurdin Sobari dan Dwi KartiniYahya , Jakarta: Erlangga.
- Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson, (1997), *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad 21, Edisi I*, Jakarta Erlangga.
- Rebore, Ronald W, (1999), *Human Resources Administration In Education: A Management Approach*, United States: Person
- Rebore, Ronald W, (2014), *Human Resources Administration In Education: A Management Approoach*. United States: Person Education.
- Ronald W. Rebore, (1985), *Educational administration*, United State: Prentice-Hall.
- Rusman. 2010. *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sadil Samsudin, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : Pustaka Setia.
- Saud.2011. *Pengembangan Profesi Guru*. Bandung: Alfabeta.

- Sedarmayanti, 2009, *Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja*, Bandung: Mandar Maju.
- Siswadi, *Budaya Kepemimpinan Pendidikan di Indonesia*, dalam Mujamil Qamar, et.al. *Meniti Jalan Pendidikan Islam*, ( Yogyakarta: Pustaka Pelajar 2003.
- Sugeng Listyo Prabowo. 2008. *Manajemen Mutu Sekolah/Madrasah*. Malang: UIN Malang Press.
- Sugiono, 2017, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2014. *Metode penelitian manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Supriyatno dan Marno, (2008 ) *Kepemimpinan Pendidikan Islam dalam Manajemen* (Bandung Rafika Aditama
- T. Hani Handoko, 1995, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE.
- Terjemah Kemenag. 2022.
- Thoha, Miftah , (2003 ) *kepemimpinan dalam manajemen* PT. Raja Grafindo Persada Jakarta..
- Tobroni, (2015) “Spiritual Leadership: A Solution Of The Leadership Crisis In Islamic Education In Indonesia “*Britis Journal Of Education*, Vol 3 No.11.pp. 40-53, November
- Tobroni, *Perilaku Kepemimpinan Spiritual dalam Mengembangkan Organisasi Pendidikan dan Pembelajaran, kasus lima pemimpin di kota Ngalam*, laporan ilmiah, disertasi tidak diterbitkan.
- Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

- Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, (2012) *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Wahab, Abdu Azisl, (2008) *Anatomi Organisasi Dan Kepemimpinan Pendidikan (Telaah Terhadap Organisasi Dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan)*, Bandung : Alfabeta.
- Wahjosumidjo, ( 1999 ) *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta Raja Grafindo Persada .
- Wahjosumidjo, (2008 ) *Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*, PT. Rajawali Pres Jakarta.
- Wibowo, ( 2017), *Manajemen Kinerja*, (Depok: Raja Grafindo Persada
- Wibowo. 2015. *Perilaku dalam organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- William J. Rothwell & H.C. Kazanas, 2003, *Planning & Managing Human Resources: Strategic Planning For Personnel Management*, (Amherst, Massachusetts: HRD Press.
- Winardi, (2000 ) *Kepemimpinan Dalam Manajemen* , Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Winardi, (2005 ), kepala Sekolah dalam *Kepemimpinan Manajemen* , Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Wuradji, , (2008) , *The Educational Leadership, Kepemimpinan Demokratis*, Yogyakarta Gama Media .