

NILAI-NILAI KEPEMIMPINAN PADA PONDOK PESANTREN RASYIDIYAH KHALIDIYAH AMUNTAI KALIMANTAN SELATAN

Wahyudin^{1*}, Muhniansyah², Muhammad Zakiyyul Fuad Rasyid³

^{1,2,3}Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin, Kalimantan Selatan, Indonesia

³Politeknik Hasnur, Indonesia

wahyubanjarmasin@gmail.com, muhnimahaniantasari@gmail.com,
zakifuadrasyid@gmail.com

Abstract

Objective: This study aims to identify and describe leadership values at the Rasyidiyah Khalidiyah Islamic Boarding School in Amuntai, South Kalimantan. Methodology: The research method used was a qualitative approach with a case study design. Sampling techniques were carried out using targeted sampling and snowballing techniques. The research instruments used were observation, interviews, and document examination. Data analysis was conducted using an inductive conceptualisation approach. Findings: Based on the research conducted, the following findings were obtained regarding leadership values at the Rasyidiyah Khalidiyah Islamic Boarding School in Amuntai: (1) Types of values: the main values at the Rasyidiyah Khalidiyah Islamic Boarding School in Amuntai are sincerity, kinship, togetherness, and boarding school values (morals and rituals). (2) Sources of values: The leadership values of the Rasyidiyah Khalidiyah Amuntai Islamic Boarding School originate from the founder of the boarding school (muassis), leadership figures, and teachers at the boarding school. (3) Transmission of values, at the Rasyidiyah Khalidiyah Amuntai Islamic Boarding School, values are transmitted within the cultural environment of the boarding school, which is reinforced by traditions such as haulan, selamatan, rituals, ceremonies, and the practice of 'gawi sabumi' work. (4) Awareness of values, there is a strong awareness among members of the basic principles. These values determine academic leadership and organisational actions. (5) Value advancement: this study shows that the dissemination of values within the organisational community occurs naturally and continuously, built within a unique environment of interaction and coloured by the nature of the leadership. (6) Documentation of values: the main social values possessed and developed in Islamic boarding schools are not documented, but new organisational leadership values have been written normatively and textually in institutional documents.

Keywords: Leadership, Leadership Values, Islamic Boarding Schools

Abstrak

Tujuan: Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mendeskripsikan nilai-nilai kepemimpinan pada Pondok Pesantren Rasyidiyah Khalidiyah Amuntai Kalimantan Selatan. **Metodologi:** Metode penelitian yang digunakan berupa pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan teknik sampling tertarget dan snowballing. Penelitian menggunakan instrumen penelitian berupa observasi, wawancara, dan pemeriksaan dokumen. Dalam analisis data yang dilakukan menggunakan pendekatan konseptualisasi induktif. **Temuan:** Berdasarkan penelitian yang dilakukan maka didapatkan temuan mengenai nilai-nilai kepemimpinan di Pondok Pesantren

Rasyidiyah Khalidiyah Amuntai yaitu: (1) Jenis nilai, nilai-nilai utama di Pondok Pesantren Rasyidiyah Khalidiyah Amuntai adalah keikhlasan, kekeluargaan, kebersamaan, dan kepondokan (akhlak dan ritual). (2) Sumber nilai, nilai-nilai kepemimpinan Pondok Pesantren Rasyidiyah Khalidiyah Amuntai bersumber dari pendiri pondok (muassis), tokoh-tokoh kepemimpinan, dan para guru di pondok pesantren. (3) Transmisi nilai, pada Pondok Pesantren Rasyidiyah Khalidiyah Amuntai dilakukan dalam lingkungan budaya pondok, yang diperkuat oleh tradisi *haulan*, selamat, ritual, seremonial, dan praktik kerja "*gawi sabumi*". (4) Kesadaran nilai, terdapat kesadaran yang kuat di antara anggota tentang prinsip-prinsip dasar. Nilai-nilai tersebut menentukan kepemimpinan akademik dan tindakan organisasi. (5) Kemajuan nilai, penelitian ini menunjukkan bahwa penyebaran nilai dalam komunitas organisasi terjadi secara natural dan berkelanjutan, terbangun dalam lingkungan interaksi yang unik dan diwarnai oleh sifat pimpinan. (6) Dokumentasi nilai, nilai-nilai sosial utama yang dimiliki dan berkembang di pondok pesantren tidak didokumentasikan, namun nilai-nilai kepemimpinan organisasional baru telah ditulis secara normatif dan tekstual dalam dokumen lembaga.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Nilai-Nilai Kepemimpinan, Pondok Pesantren

Pendahuluan

Kepemimpinan merupakan salah satu aspek fundamental dalam organisasi, termasuk dalam lingkungan pondok pesantren. Seorang pemimpin akademik tidak hanya bertanggung jawab atas tugas administrasi biasa, tetapi juga diharapkan untuk menentukan standar, mengawasi perilaku, dan menyelaraskan prinsip dalam komunitas akademik. Menurut Zaleznik (1977) kepemimpinan merupakan penggunaan kekuasaan untuk mengubah cara orang lain berpikir dan bertindak. Kepemimpinan di institusi pondok pesantren memerlukan lebih dari sekadar pendekatan logis atau instrumental, namun juga harus memiliki nilai. Nilai dalam hal ini menjadi keyakinan seseorang tentang kebenaran, keindahan, dan makna dari setiap ide, objek, atau tindakan, yang memberikan arahan dan makna bagi hidup serta memandu proses pengambilan keputusan (Sheldon, 2009).

Nilai-nilai kepemimpinan bukanlah konstruksi yang muncul secara instan, melainkan hasil dari akumulasi pengalaman, warisan budaya, serta refleksi atas praktik sosial yang berlaku dalam suatu komunitas. Robbins (1991) mengklasifikasikan nilai ke dalam beberapa kategori seperti teoretis, ekonomi, estetika, sosial, politik, dan religius yang semuanya dapat ditemukan dalam kepemimpinan akademik. Dalam hal ini, nilai-nilai tersebut memberikan, meskipun secara tidak langsung, dasar yang kuat untuk kepemimpinan di pondok pesantren, seperti yang ditemukan oleh Halstead (2007) dalam studinya tentang nilai-nilai moral dalam Islam. Selain itu, nilai-nilai ini juga diwariskan melalui proses transmisi nilai yang berlangsung secara sosialisasi dan enkulturasasi Schönplflug (2001), menunjukkan bahwa kepemimpinan akademik tidak dapat dilepaskan dari konteks nilai yang melingkupinya.

Penelitian mempunyai tujuan untuk mengidentifikasi dan mendeskripsikan nilai-nilai kepemimpinan akademik yang berlaku di lingkungan pondok pesantren di Pondok Pesantren Rasyidiyah Khalidiyah Amuntai di Kalimantan Selatan. Perhatian utama dari studi ini adalah bagaimana nilai-nilai ini dibentuk, ditransmisikan, dan diinternalisasi dalam

praktik-praktik kepemimpinan sehari-hari. Studi ini juga bertujuan untuk mengeksplorasi kesadaran nilai.

Berdasarkan dari latar belakang tersebut, fokus permasalahan dalam penelitian ini adalah: (1) Apa nilai-nilai dasar dari kepemimpinan akademik di pondok pesantren? (2) Bagaimana nilai-nilai tersebut ditransmisikan dan dipelihara dalam konteks organisasi? dan (3) Bagaimana nilai-nilai ini memberikan kontribusi, jika ada, terhadap budaya organisasi, efektivitas kepemimpinan dan bagaimana nilai-nilai tersebut membentuk budaya serta efektivitas organisasi institusi? Masalah seperti ini berasal dari pengamatan bahwa meskipun nilai-nilai sosial-religius memang cukup dominan dalam praktik kepemimpinan, sering kali tidak ada upaya untuk mendokumentasikan atau menyusun secara internal proses-proses dalam dokumen strategis institusi. Temuan ini menjadi penting untuk dieksplorasi karena sangat sedikit literatur tentang interaksi nilai, budaya organisasi dan kepemimpinan di lembaga pendidikan Islam.

Kerangka Teoritis

Teori Tentang Nilai

Nilai adalah konsep yang rumit dan seringkali sulit untuk dijelaskan secara menyeluruh, tetapi sangat penting untuk membentuk kepercayaan dan perilaku manusia. Sheldon (2009), menjelaskan nilai sebagai keyakinan seseorang tentang kebenaran, keindahan, dan makna dari setiap ide, objek, atau tindakan, yang memberikan arahan dan makna bagi hidup serta memandu proses pengambilan keputusan. Nilai juga mempengaruhi bagaimana seseorang merespons pengalaman dan membuat pilihan dalam kehidupannya, yang menunjukkan betapa pentingnya nilai dalam mengarahkan tindakan kita sehari-hari.

Menurut Henry Hazlitt, nilai bukan hanya ada, tetapi sangat penting bagi manusia dan berfungsi sebagai standar yang menentukan pentingnya berbagai aspek kehidupan. Semua orang berusaha untuk mengubah kondisi mereka yang tidak memuaskan menjadi kondisi yang lebih memuaskan, dan setiap orang menggunakan nilai sebagai panduan dalam upaya tersebut, menurut Hazlitt (2003). Ini menunjukkan bahwa nilai sangat penting dalam mendorong dan menggerakkan manusia.

Selain itu, nilai dilihat sebagai sesuatu yang menarik, dicari, disukai, dan diinginkan, atau dengan kata lain "sesuatu yang baik". Menurut Hans Jonas, yang dikutip oleh Bertens (1997), nilai ditunjukkan dengan kata "Iya", menegaskan nilai sebagai konsep yang positif dan diinginkan.

Tiga karakteristik utama nilai diuraikan oleh K. Bertens (1997). Pertama, nilai terkait dengan subjek, yang berarti nilai terkait dengan persepsi dan penilaian individu. Kedua, nilai muncul dalam konteks praktis, yang berarti nilai muncul dalam situasi nyata dan digunakan dalam kehidupan sehari-hari. Ketiga, nilai terkait dengan sifat-sifat yang subjek "ditambah" ke sifat-sifat objek, yang menunjukkan bahwa nilai adalah hasil dari interpretasi subjektif.

Oleh karena itu, nilai tidak hanya membentuk cara kita melihat dan berinteraksi dengan dunia. Dengan pemahaman ini, kita dapat melihat bahwa nilai adalah dasar dari banyak pilihan dan tindakan dalam kehidupan manusia, mengarahkan kita ke arah pencarian makna dan kebahagiaan.

Transmisi Nilai

Transmisi nilai adalah saat nilai moral dan sosial ditransfer dari satu generasi ke generasi berikutnya, seringkali melalui komunikasi dalam keluarga dan institusi pendidikan. Moralitas, suatu proses yang mengubah preferensi menjadi nilai, dapat terjadi pada objek atau tindakan yang sebelumnya dianggap tidak moral (Rozin dkk. 1997). Penularan antar generasi, dukungan budaya, dan reaksi emosional ditingkatkan oleh proses ini. Seligman (2013) menambahkan bahwa perilaku dan kepribadian anak yang baik dapat dilihat sebagai bukti keberhasilan transmisi nilai. Orang tua yang sukses mengajarkan nilai-nilai yang baik kepada anak-anak mereka merasa bangga.

Menurut Berry (2002), transmisi nilai mencakup sosialisasi, enkulturasi, dan akulturasi, serta mekanisme mengajar dan belajar. Menurut Maccoby (2000), pengajaran langsung dari orang tua dapat membentuk nilai-nilai anak. Namun, pemahaman mendalam tentang sifat dan tujuan antara orang tua dan anak juga sangat penting untuk hubungan mereka satu sama lain. Barni dkk. (2011) mengkaji bagaimana anak-anak mengembangkan nilai-nilai mereka dalam hubungan mereka dengan orang tua mereka, dan menekankan betapa pentingnya percakapan keluarga untuk pembentukan nilai.

Menurut penelitian, kesamaan nilai antara orang tua dan anak mungkin dipengaruhi oleh dinamika keluarga dan keadaan nilai modal masyarakat secara keseluruhan (Boehnke dkk. 2007; Vedder et al. 2009). Trommsdorff (2009) menyatakan bahwa hasil transmisi nilai biasanya diukur berdasarkan kesamaan nilai antara orang tua dan anak-anak mereka. Namun, perlu diingat bahwa transmisi nilai adalah proses selektif, dua arah, yang mencakup banyak jalur dan jalur transmisi (Kuczynski dan Navara 2007; Roest, Dubas, dan Gerris 2010).

Grusec dan Goodnow (1994) menjelaskan bahwa proses transmisi nilai akademis dalam pendidikan terdiri dari proses teoritis yang mencakup penerimaan atau penolakan nilai-nilai yang diajarkan. Schönplugg (2001) mengatakan bahwa dua proses global yang terlibat dalam transmisi nilai adalah sosialisasi dan enkulturasi. Sosialisasi adalah perubahan yang dilakukan seseorang untuk beradaptasi dengan lingkungannya, dan enkulturasi adalah pembelajaran yang dilakukan secara eksplisit dan disengaja atau implisit, dengan tujuan membangun individu menjadi anggota budaya yang mampu.

Meskipun demikian, Grolnick, Deci, dan Ryan (1997) menyatakan bahwa pertumbuhan otonomi seorang anak dapat menyebabkan nilai-nilai tidak ditransmisikan dengan baik dalam keluarga. Ini karena transmisi nilai tidak hanya tergantung pada upaya orang tua dan pendidik, tetapi juga pada kemampuan anak untuk menerima dan menginternalisasi nilai-nilai tersebut. Proses pembentukan nilai-nilai generasi berikutnya

menunjukkan interaksi terus berubah antara individu, keluarga, dan konteks sosial yang lebih luas.

Nilai Sosial dan Moral

Proses yang kompleks dan dipengaruhi oleh banyak faktor, termasuk kebiasaan, tradisi keluarga, dan kepemimpinan komunitas, menentukan nilai moral masyarakat. Orang tua yang lebih sering mengambil bagian dalam aktivitas keagamaan cenderung memasukkan anak-anaknya ke dalam praktik keagamaan yang sama, memberikan "modal agama" khusus kelompok (Iannaccone, 1998). Hal ini menyebabkan mereka mengadopsi prinsip agama dari denominasi yang mereka pelajari ketika mereka masih kecil. Halstead (2007) menekankan bahwa dalam hal Islam, banyak orang yang beragama Islam merasa sulit untuk berbicara tentang moralitas di luar konteks agama, karena akhlak Islam terdiri dari kewajiban syariah, nilai-nilai pola asuh yang baik, dan sifat karakter pribadi.

Berbagai tradisi filosofis, termasuk Konfusianisme dan Aristotelian, telah menanamkan gagasan bahwa moralitas melekat pada semua upaya manusia, termasuk pembelajaran efektif (Chan, 2007; Carr, 2009). Menurut Brooks & Brooks (1998), "Enam Seni" adalah inti dari pendekatan Konfusius. Pendidikan nilai kontemporer menekankan hubungan antara aspek kognitif, afektif, dan konatif dari tindakan manusia. Para ilmuwan menggunakan etika kebajikan Aristoteles sebagai dasar untuk pendidikan nilai yang memiliki nilai filosofis dan aplikasi praktis (Carr, 2008, 2009; Kristjánsson, 2007; Sprod, 2001).

Pendidikan nilai, yang kini dianggap sebagai pedagogi holistik, berfokus pada pengembangan moral sebagai ganti pengembangan individu secara keseluruhan (Benninga dkk., 2003, 2006; Campbell dkk., 2004). Anak-anak belajar nilai-nilai sejak kecil dari keluarga, media, dan komunitas mereka. Ada bukti bahwa mereka dapat memperoleh kesadaran moral dalam dua tahun pertama kehidupan mereka (Kagan & Lamb, 1987; Buzzelli, 1992). Semua mata pelajaran dalam kurikulum nasional berkontribusi pada pembentukan nilai kewarganegaraan. Ada beberapa ahli yang menekankan nilai-nilai yang "memungkinkan" daripada nilai-nilai yang "preskriptif" (Lenderyou, 1995; Thomson, 1997).

Terdapat bukti bahwa cara orang tua melihat sekolah berdasarkan orientasi nilai memengaruhi cara mereka bertindak (Marfleet, 1996). Taylor (1998) mengusulkan agar sekolah meninjau secara menyeluruh pengembangan dan penerapan kebijakan nilai-nilai sekolah. Dalam survei nasional, sekitar 25% sekolah memiliki pernyataan nilai yang menunjukkan nilai-nilai yang ingin dipromosikan (Taylor, 2005). Ini menunjukkan betapa pentingnya nilai dalam pendidikan karena praktik berbasis bukti hanya akan bermasalah jika tidak didorong oleh nilai-nilai (Ax & Ponte, 2010).

Hay (1997) mendefinisikan spiritualitas sebagai ketika seseorang menyadari dirinya sendiri secara langsung dan halus sebagai bagian dari kontinum realitas. Menurut Crawford dan Rossiter (2006), bahasa spiritualitas mencakup nilai-nilai, komitmen, dan kepedulian estetika. Ini menekankan bahwa spiritualitas tidak hanya memerlukan pengalaman pribadi, tetapi juga berinteraksi dengan orang lain dan menanamkan

kesadaran tanggung jawab terhadap diri sendiri dan orang lain. Ini menunjukkan bahwa pandangan guru tentang spiritualitas dalam pendidikan nilai dapat dipengaruhi oleh pengalaman spiritual mereka sendiri (Pandya, 2017).

Menurut pendidikan nilai, yang berfokus pada perkembangan kognitif, penilaian universal tentang benar dan salah yang berkembang melalui tahapan penalaran moral adalah dasar dari nilai-nilai sosial (Kohlberg, 1971; Blatt & Kohlberg, 1975). Persepsi individu tentang nilai-nilai sosial, termasuk nilai-nilai yang dicapai melalui konsensus, dipahami dalam tahapan penalaran moral universal, yang menuju prinsip-prinsip universalisasi keadilan (Kohlberg (1994, 1976; Piaget, 2013)). Ini menunjukkan bahwa pendidikan nilai tidak hanya berfokus pada nilai-nilai tertentu, tetapi juga pada upaya memindahkan siswa dari tingkat penalaran moral yang lebih rendah ke tingkat di mana moralitas menggantikan konvensi sebagai dasar untuk menilai nilai.

Kepemimpinan

Pemimpin harus berusaha menjadi bagian dari keadaan organisasi atau kelompok yang mereka pimpin (Northouse, 2018). Bernard (1926), menyatakan bahwa kepemimpinan itu telah ada dan digunakan secara universal sebagai seni yang universal. Seorang pemimpin, menurut Machiavelli (1993), harus memiliki kebajikan dan kecerdasan untuk mendapatkan dukungan rakyat. Selain itu, Carlyle (1840) melihat pemimpin sebagai orang yang sangat menarik, cerdas, bijak, dan pandai politik yang dapat memperoleh kekuasaan. Tannenbaum, Weschler, dan Massarik (2013) menekankan betapa pentingnya pengaruh interpersonal dalam situasi tertentu yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan didefinisikan oleh Stogdill (1950) sebagai proses yang mempengaruhi aktivitas kelompok terorganisir dalam mencapai tujuan tertentu. Zaleznik (1977) juga melihat kepemimpinan sebagai penggunaan kekuasaan untuk mengubah cara orang lain berpikir dan bertindak. Sementara itu, Kotter (1988) berbicara tentang bagaimana menggerakkan kelompok secara tidak koersif. Menurut Handy (1992), visi yang dibentuk dan dikomunikasikan oleh pemimpin sangat penting, dan pemimpin juga harus memiliki kemampuan untuk membawa perubahan yang menghasilkan nilai dalam pekerjaan orang lain (Rost, 1993). Menurut Bennis dan Townsend (1995), sangat penting bagi seorang pemimpin untuk membuat visi yang menarik dan kemudian menerapkannya dalam kehidupan organisasi.

Drucker (1996) menyatakan bahwa pemimpin yang baik memiliki pengikut. Kellerman (Volckmann, 2012) menggambarkan kepemimpinan sebagai segitiga yang terdiri dari tiga komponen utama: pemimpin, pengikut, dan konteks. Seperti yang dinyatakan oleh Bass & Bass (2009), pendidikan, pelatihan, pengalaman, dan karakter yang kuat adalah semua faktor yang dapat memajukan kepemimpinan yang efektif. Kepercayaan merupakan komponen penting dalam posisi kepemimpinan karena ia berfungsi sebagai dasar hubungan antar individu dalam berbagai situasi (Ivancevich dkk., 2007; McKee dkk., 2010). Sebaliknya, menurut Ololube (2012), kepemimpinan bertanggung jawab untuk mencapai tujuan tertentu dengan mengelola sumber daya yang ada dan

membangun organisasi yang solid dan konsisten. Menurut Mulford (2003), kepemimpinan mencakup pemimpin dan sistem serta pengikutnya. Ini sesuai dengan pendapat Naylor (1998), yang berpendapat bahwa pemimpin harus memiliki sifat-sifat berikut untuk mencapai keberhasilan organisasi: berani, inovatif, kreatif, dan mampu menerapkan perubahan.

Teori kepemimpinan memiliki banyak perspektif yang berkembang. Seperti yang dinyatakan Carlyle dalam Dobbins dan Platz (Dobbins & Platz, 1986), Great-Man Theory mengatakan bahwa pemimpin diciptakan bukan dilatih. Pemimpin dibedakan dari non-pemimpin dengan atribut fisik dan kepribadian tertentu, menurut teori trait (Ekvall & Arvonen, 1991; Penney dkk., 2015). Tidak ada gaya kepemimpinan yang universal karena faktor situasional bervariasi (Greenleaf, 2002). Selain itu, Yukl (1989) mengklasifikasikan teori gaya kepemimpinan menjadi tiga kategori: *laissez-faire*, demokratis, dan otokratis. Seperti yang dijelaskan oleh Bass & Avolio (1994), dalam kepemimpinan transaksional, pemimpin memberikan imbalan kepada pengikut untuk mencapai tujuan yang telah disepakati.

Sebaliknya, House & Shamir (1993) mengembangkan gaya kepemimpinan transformasional yang berfokus pada meningkatkan moralitas dan motivasi pemimpin dan pengikut. Selain itu, Hargreaves dan Fink (2004) memberikan prinsip kepemimpinan berkelanjutan, yang menekankan pentingnya pembelajaran, keberhasilan, dan pengembangan kepemimpinan orang lain yang berkelanjutan. Faktor-faktor yang menentukan gaya kepemimpinan, seperti ukuran organisasi, kepribadian anggota, dan tingkat pengambilan keputusan, juga sangat mempengaruhi seberapa efektif seorang pemimpin menjalankan tanggung jawabnya (Ibara, 2010). Weddle (2013) menemukan lima tingkat pengambilan keputusan yang mempengaruhi keterlibatan dan waktu yang diperlukan untuk membuat keputusan dalam organisasi.

Secara umum, kepemimpinan adalah proses yang melibatkan pemimpin, pengikut, dan konteks serta berbagai faktor yang saling berhubungan. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu beradaptasi dengan situasi, memahami dan membagikan visi, dan dapat mengembangkan potensi diri mereka sendiri dan pengikut mereka untuk mencapai tujuan bersama.

Literature Review

Nilai adalah dasar yang dipegang oleh individu dan kelompok dalam menentukan sikap, tindakan, dan pengambilan keputusan mereka. Nilai dalam organisasi termasuk dalam sistem budaya yang terdiri dari keyakinan, asumsi, pemahaman, dan harapan yang dianut oleh anggota kelompok atau organisasi (Hodge & Anthony, 1988). Suatu organisasi menggunakan nilai-nilainya untuk bertindak dan menyelesaikan masalah. Lundberg mengatakan bahwa ada empat tingkat budaya organisasi, menurut Sergiovanni dkk. (1987): *artifacts*, *perspectives*, *values*, dan *assumptions*. Dalam perspektif ini, nilai adalah komponen utama yang membentuk budaya organisasi dan memengaruhi cara orang

berperilaku. Selain itu, nilai organisasi harus selalu berubah dan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dalam lingkungannya (Selznick, 1994).

Kepemimpinan akademik melibatkan perilaku dan bukan hanya posisi dan jabatan (Ladyshevsky dkk., 2008). Kepemimpinan akademik lebih bergantung pada interdependensi daripada individualisme karena keberhasilannya bergantung pada kemampuan untuk membangun dan mempertahankan hubungan dalam rangkaian yang lebih luas. Menurut Gaither (2004), perspektif ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional, yang menyatakan bahwa berbagi kekuasaan dan otoritas adalah bagian dari kepemimpinan akademik. Kotter & Heskett (1992a) membagi nilai dalam konteks budaya organisasi menjadi dua kategori: nilai yang terlihat dan nilai yang tidak terlihat. Nilai-nilai organisasi mencerminkan keyakinan dan prinsip dasar yang dianut oleh anggota organisasi, sedangkan nilai-nilai yang terlihat mencakup perilaku dan cara kerja yang mencerminkan nilai-nilai tersebut. Nilai-nilai yang dianut akan bertahan lama dan sulit mengalami perubahan karena sudah menjadi bagian dari budaya yang melekat pada individu dan kelompok organisasi.

Menurut Robbins (1991), ada enam kategori utama nilai: teoretis, ekonomi, estetika, sosial, politik, dan religius. Rokeach (1968), mendefinisikan nilai sebagai "nilai terminal" dan "nilai instrumental". Nilai terminal mengacu pada tujuan akhir yang ingin dicapai oleh seseorang atau organisasi, sedangkan nilai instrumental mencakup prinsip atau tindakan yang dianggap paling sesuai untuk mencapai tujuan tersebut. Dresel (1976), menempatkan nilai ke dalam sembilan kategori: purposif (kepentingan), etis (moral), estetis (keindahan), epistemologis (kebenaran), ekonomis, kesehatan (hygiene), sosial, empati (hubungan antarpribadi), dan personal. Ini menambahkan perspektif tambahan. Setiap kategori nilai memiliki manfaat yang diantisipasi dan bahaya yang dihindari.

Nilai di pondok pesantren dikaitkan dengan keberagaman, kebebasan akademik, akses ke pekerjaan dan kehidupan profesional, dan pencapaian intelektual. Owens (1995) menyatakan bahwa nilai, keyakinan, budaya, dan norma perilaku memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja seseorang dan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, sistem nilai yang ada dalam budaya organisasi pondok pesantren memiliki peran strategis dalam menentukan kinerja institusi dan membentuk perilaku anggota. Selain itu, Marta Brown dalam Sobirin (2009), menyatakan bahwa nilai-nilai masyarakat membentuk nilai organisasi. Ini karena organisasi adalah bagian dari sistem sosial yang lebih besar. Oleh karena itu, nilai yang berkembang dalam organisasi sering dipengaruhi oleh pengalaman hidup individu yang bertanggung jawab atas pendiriannya, manajemennya, dan karyawannya.

Nilai kepemimpinan akademik juga terkait dengan posisi substantif dan simbolik pimpinan dan pemimpin lainnya dalam organisasi pendidikan. Pimpinan, menurut Freeman Jr & Kochan (2012), bertanggung jawab untuk mewakili konstituen lembaga dan memastikan prinsip akademik tetap ada di lembaga tersebut. Selain itu, pemimpin akademik, seperti koordinator mata kuliah, tidak hanya bertanggung jawab atas pengelolaan akademik tetapi juga terlibat dalam proses pembelajaran, penelitian, dan

pengembangan ilmu pengetahuan untuk memastikan hasil akademik yang optimal (Sathye, 2004).

Robbins (2003) menegaskan dalam hal ini bahwa sikap (attitude) adalah jenis nilai yang lebih sederhana, di mana sikap menunjukkan penilaian individu terhadap hal-hal, orang, atau peristiwa yang terjadi di lingkungan perusahaan. Sikap juga menunjukkan perasaan dan keyakinan individu terhadap pekerjaan mereka dan organisasi. Selain itu, Bolman & Deal, 2003, menekankan bahwa pemimpin institusi pondok pesantren yang efektif harus memiliki kemampuan untuk berkolaborasi dalam berbagai kerangka, termasuk kerangka sumber daya manusia, politik, simbolik, dan struktural. Oleh karena itu, kepemimpinan akademik yang baik memerlukan lebih dari sekedar administrasi; mereka harus tahu dan menginternalisasi prinsip-prinsip yang mendukung tujuan dan visi institusi.

Metode

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, seperti yang dinyatakan oleh Bogdan dan Taylor (1975). Metode kualitatif menghasilkan data deskriptif dari perkataan dan perilaku masyarakat yang diamati. Dengan metode ini, penelitian dilakukan secara rasional (alami) pada lingkungan alami fenomena yang diteliti; prosesnya siklis, peneliti menjadi fokus instrumen penelitian, dan teori dibangun secara induktif. Dengan kata lain, tujuannya adalah untuk menghasilkan konsep. Penelitian ini adalah studi kasus. Studi ini mempelajari dan membuat model kepemimpinan akademik di lingkungan alami tanpa perawatan khusus. Data dikumpulkan melalui dokumentasi, wawancara, dan observasi lapangan.

Teknik Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel tertarget dan snowballing digunakan untuk mengidentifikasi informan. Informasi yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari Pondok Pesantren Rasyidiyah Khalidiyah Amuntai, sebuah pondok pesantren di Kalimantan Selatan. Penelitian ini melibatkan kepala, wakil kepala, dekan, ketua jurusan, dosen, mantan pengurus, dan anggota organisasi. Dokumen tambahan yang berkaitan dengan penelitian ini, seperti catatan, teks gambar, dan foto, juga merupakan sumber data penelitian ini.

Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini, data dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam, dan pemeriksaan dokumen. Jumlah data yang dikumpulkan dibatasi oleh relevansinya dengan pertanyaan dasar penelitian dan subjek yang dibahas. Peneliti juga bertindak sebagai alat utama untuk melakukan penelitian, berinteraksi dengan subjek penelitian secara alami tanpa mengganggu mereka. Dengan kehadiran langsung peneliti, subjek penelitian menjadi lebih dekat, meningkatkan kepercayaan dan rasa hormat. Peneliti

membangun hubungan yang kuat sebelum, selama, dan setelah subjek penelitian dimasukkan ke lingkungan.

Analisis Data

Metode konseptualisasi induktif digunakan untuk menganalisis data penelitian ini. Teori substansi dibangun dari informasi empiris. Validitas data dievaluasi dengan empat kriteria: realibilitas, transferabilitas, ketergantungan, dan kepastian. Untuk menjamin keterverifikasian dan keandalan data, triangulasi, pengecekan anggota, diskusi dengan orang lain, dan observasi berkelanjutan digunakan untuk mencapai tingkat keyakinan tertentu terhadap hasil. Penelitian orientasi, eksplorasi terfokus, dan penyusunan laporan adalah proses penelitian ini.

Hasil

Dalam penelitian ini, enam (enam) domain diidentifikasi sebagai nilai kepemimpinan. Domain-domain tersebut adalah sebagai berikut: (1) jenis nilai; (2) sumber nilai; (3) transmisi nilai; (4) kesadaran nilai; (5) kemajuan nilai; dan (6) dokumentasi nilai. Pada setiap situasi penelitian, domain-domain dapat berfungsi sebagai representasi aktualisasi nilai sosiokultural.

Sebuah organisasi memiliki sistem budaya yang terdiri dari nilai-nilai yang dianutnya. Menurut Hodge & Anthony (1988), budaya organisasi adalah kumpulan prinsip, keyakinan, asumsi, pemahaman, dan harapan yang dipegang oleh anggota suatu kelompok atau organisasi. Nilai-nilai ini digunakan sebagai dasar untuk tindakan dan solusi masalah yang dihadapi.

Dengan mengutip pendapat Lundberg sebagaimana dikutip oleh Sergiovanni (Sergiovanni dkk., 1987), ada empat tingkat budaya organisasi: *artifacts*; *perspectives*; *values*; dan *assumptions*.

Menurut penelitian yang dilakukan pada Pondok Pesantren Rasyidiyah Khalidiyah, nilai-nilai sosial mendominasi dalam proses kepemimpinan akademik. Di pondok pesantren, nilai-nilai kekeluargaan, kebersamaan, dan norma religius Islam sebagai pengikat sosiokultural organisasi adalah dasar kepemimpinan utama.

Seorang pemimpin akademik harus sensitif terhadap prinsip dan dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di dalam dan di luar perusahaan (Selznick, 1994). Menurut Ladyshevsky dkk (2008), investasi perilaku dan jabatan adalah dua aspek kepemimpinan. Karena kepemimpinan akademis selalu berpusat pada orang, ia jauh lebih bergantung satu sama lain dan bukan individualistik. Hubungan yang kuat di seluruh bagian sistem sangat penting untuk kesuksesan kepemimpinan. Ini sejalan dengan gagasan yang dikemukakan oleh Gaither (2004), bahwa kepemimpinan akademis adalah tentang membagi kekuatan dan otoritas. Pandangan ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional.

Kotter dan Heskett (1992) membagi budaya organisasi menjadi dua kategori: terlihat dan tidak terlihat. Budaya organisasi terdiri dari nilai-nilai yang tidak terlihat.

Dalam organisasi, prinsip-prinsip yang dianut oleh semua anggotanya cenderung bertahan lama dan seringkali sulit untuk berubah seiring berjalannya waktu. Salah satu tingkat budaya organisasi yang terlihat adalah gaya dan perilaku anggota kelompok yang dipengaruhi oleh nilai-nilai tersebut.

Nilai-nilai yang ditemukan pada Pondok Pesantren Rasyidiyah Khalidiyah termasuk nilai religius, menurut klasifikasi nilai Robins (1991). Robbins membagi nilai menjadi enam kategori: teoritis; ekonomi; estetika; sosial; politik; dan religius. Sedangkan menurut klasifikasi Milton Rokeach sebagaimana yang dikutip oleh (Robbins, 1991) nilai-nilai ini termasuk dalam kategori nilai instrumental. Di mana dia membagi nilai organisasi menjadi dua kategori: nilai instrumental dan nilai terminal.

Namun, berdasarkan klasifikasi Dressel (1976), komunitas Pondok Pesantren Rasyidiyah Khalidiyah menganut nilai sosial dan etis. Kategorinya terdiri dari sembilan nilai: (1) nilai purposif (kepentingan); (2) nilai etis (moral); (3) nilai estetik (keindahan); (4) nilai epistemologi (kebenaran); (5) nilai ekonomis; (6) nilai kesehatan (hygienis); (7) nilai sosial; (8) nilai empati (hubungan antar pribadi); dan (9) nilai pers. Nilai-nilai ini memiliki positif dan negatif.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai-nilai sosial adalah dasar kepemimpinan Pondok Pesantren Rasyidiyah Khalidiyah. Nilai-nilai utama di Pondok Pesantren Rasyidiyah Khalidiyah Amuntai adalah keikhlasan, kekeluargaan, kebersamaan, dan kepondokan (akhlak dan ritual). Pondok pesantren selalu dikaitkan dengan akses ke karir dan kehidupan, aktivitas akademik, kebebasan pilihan, pencapaian intelektual, dan keragaman. Berdasarkan Owens (1995), nilai-nilai, keyakinan, budaya, dan norma perilaku memengaruhi kinerja seseorang dan organisasi. Jadi, jelas bahwa nilai memiliki dampak yang signifikan terhadap lembaga pendidikan. Karena sistem nilai yang ada dalam budaya organisasi, kinerja organisasi dipengaruhi oleh perilaku para anggotanya.

Menurut hasil penelitian sumber nilai yang dilakukan pada Pondok Pesantren Rasyidiyah Khalidiyah, nilai sosial akademik yang dimiliki dipengaruhi oleh tradisi religius masyarakat lokal. Karena organisasi sering dianggap sebagai subsistem dari sistem sosial yang lebih besar, Marta Brown (Sobirin, 2009), mengatakan bahwa nilai-nilai masyarakat mempengaruhi nilai-nilai organisasi. Nilai-nilai individu para pendiri organisasi membentuk nilai-nilai organisasi. Nilai-nilai individu manajer, karyawan, dan pendiri organisasi sebenarnya sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai masyarakat tempat mereka bekerja.

Pondok pesantren memiliki sumber nilai yang berbeda secara mikro (internal), berdasarkan nilai manusia aktor sosial. Nilai-nilai Pondok Pesantren Rasyidiyah Khalidiyah Amuntai berasal dari pendiri pondok (muassis), tokoh-tokoh kepemimpinan, dan para guru di pondok pesantren. Atmosfer budaya pondok lebih dominan di Pondok Pesantren Rasyidiyah Khalidiyah Amuntai, dengan tokoh-tokoh yang berkarakter kepemimpinan pondok yang kharismatis.

Penelitian ini menunjukkan bahwa penyebaran nilai dalam komunitas organisasi terjadi secara natural dan berkelanjutan terbangun dalam lingkungan interaksi yang unik dan diwarnai oleh sifat pimpinan. Pemimpin pondok pesantren tidak hanya bertugas

sebagai pemimpin, tetapi juga sebagai pencipta dan pengawal nilai untuk keberlangsungan organisasi. Peran pimpinan selalu bersifat substantif dan simbolik, menurut Kochan dan Freeman (2012). Untuk mewakili konstituen lembaga, pimpinan selalu berbicara. Semua orang setuju bahwa pendidikan santri sangat penting untuk membangun kepemimpinan akademis.

Selain itu, kepemimpinan di bidang akademik berbeda dari kepemimpinan di perusahaan atau lembaga pemerintah karena orang-orang seperti koordinator kelas juga harus melakukan pengajaran, pembelajaran, penelitian, dan pengembangan keilmuan untuk memastikan hasil akademik yang optimal (Sathye, 2004). Menurut Robins (2003), sikap (*attitude*) adalah bentuk spesifik dari nilai (*value*), yang merupakan pernyataan-pernyataan penilaian, baik yang diinginkan atau tidak mengenai objek, orang, atau peristiwa. Sikap adalah kumpulan perasaan dan keyakinan seseorang tentang pekerjaan dan perusahaan mereka.

Pondok pesantren ini berbeda dalam hal transmisi nilai karena mereka menggunakan pendekatan, atau metode, untuk menyebarkan nilai oleh pimpinan di antara komunitas lembaga. Transmisi nilai di Pondok Pesantren Rasyidiyah Khalidiyah Amuntai dilakukan dalam lingkungan budaya pondok, yang diperkuat oleh tradisi haulan, selamatan, ritual, seremonial, dan praktik kerja "gawi sabumi". Menurut Bolan dan Deal (2003), pemimpin pondok pesantren yang sangat sukses selalu dapat berkolaborasi dengan sumber daya manusia, politik, simbolik, dan struktural.

Studi yang dilakukan di pondok pesantren ini menunjukkan bahwa ada kesadaran yang kuat di antara karyawan tentang prinsip-prinsip dasar. Nilai-nilai ini menentukan bagaimana kepemimpinan akademik dan organisasi bertindak. Nilai-nilai sosial primordial berkembang seiring dengan fenomena berkembangnya materialisme, individualisme, dan pragmatisme. Sementara itu, nilai-nilai baru atau nilai akademis aktual masih dalam tahap orientasi dan penemuan identitas. Meskipun demikian, kepemimpinan akademis progresif menjadi lebih penting seiring dengan perkembangan organisasi.

Selain itu, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai-nilai sosial utama tidak berkembang di pondok pesantren. Namun, nilai-nilai ini juga memiliki sisi negatif: mereka dapat membantu kepemimpinan akademik membangun kultur akademik yang baik atau buruk, tetapi mereka juga dapat membantu. Nilai-nilai sosial dasar ini sekarang menjadi lebih kuat karena pengaruh baru, dan mereka bersanding dengan nilai-nilai kepemimpinan akademik yang mulai diadopsi.

Salah satu temuan penting dari penelitian ini adalah bahwa nilai-nilai sosial utama yang dimiliki dan berkembang di komunitas Pondok Pesantren Rasyidiyah Khalidiyah tidak didokumentasikan atau dikomunikasikan dengan baik dalam naskah akademik dan tidak ditunjukkan pada tujuan strategis simbolik lembaga. Sebaliknya, nilai-nilai kepemimpinan organisasional baru telah ditulis secara normatif dan tekstual dalam dokumen lembaga.

Diskusi

Nilai-nilai yang dianut oleh sebuah organisasi adalah bagian dari sistem budaya organisasi. Sistem budaya terdiri dari perpaduan nilai-nilai, keyakinan, asumsi, pemahaman, dan harapan-harapan yang dianut oleh anggota organisasi atau kelompok. Nilai-nilai ini digunakan sebagai dasar untuk tindakan dan pemecahan masalah yang dihadapi (Hodge & Anthony, 1988). Menurut Lundberg sebagaimana dikutip oleh Sergiovanni (Sergiovanni dkk., 1987), ada empat tingkat budaya organisasi: artifacts; perspectives; values; dan assumptions.

Menurut Ladyschewsky dkk. (2008), kepemimpinan terkait dengan perilaku dan jabatan. Karena kepemimpinan akademis selalu berpusat pada orang, ia jauh lebih bergantung satu sama lain dan bukan individualistik. Hubungan yang kuat di seluruh bagian sistem sangat penting untuk kesuksesan kepemimpinan. Ini sejalan dengan gagasan yang dikemukakan oleh Gaither (2004), bahwa kepemimpinan akademis adalah tentang membagi kekuatan dan otoritas. Pandangan ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional.

Kotter dan Heskett (1992) membagi budaya organisasi menjadi dua kategori: terlihat dan tidak terlihat. Budaya organisasi terdiri dari nilai-nilai yang tidak terlihat. Dalam organisasi, prinsip-prinsip yang dianut oleh semua anggotanya cenderung bertahan lama dan seringkali sulit untuk berubah seiring berjalannya waktu. Salah satu tingkat budaya organisasi yang terlihat adalah gaya dan perilaku anggota kelompok yang dipengaruhi oleh nilai-nilai tersebut.

Nilai-nilai yang ditemukan pada pondok pesantren tersebut termasuk nilai religius, menurut klasifikasi nilai Robins (1991). Robbins membagi nilai menjadi enam kategori: teoritis; ekonomi; estetika; sosial; politik; dan religius. Menurut klasifikasi Milton Rokeach (Robbins, 1991), nilai-nilai tersebut termasuk dalam kategori nilai instrumental. Rokeach membagi nilai organisasi ke dalam kategori nilai terminal dan nilai instrumental.

Namun, berdasarkan klasifikasi Dressel (1976), komunitas pondok pesantren menganut nilai sosial dan etis. Kategorinya terdiri dari sembilan nilai: (1) nilai purposif (kepentingan); (2) nilai etis (moral); (3) nilai estetik (keindahan); (4) nilai epistemologi (kebenaran); (5) nilai ekonomis; (6) nilai kesehatan (hygienis); (7) nilai sosial; (8) nilai empati (hubungan antar pribadi); dan (9) nilai pers. Nilai-nilai ini memiliki positif dan negatif.

Berdasarkan pendapat Owens (1995), nilai-nilai, keyakinan, budaya, dan norma perilaku sangat berpengaruh terhadap kinerja individu dan organisasi. Oleh karena itu, nilai-nilai memiliki pengaruh besar terhadap kinerja di pondok pesantren. Ini karena budaya pondok pesantren memiliki sistem nilai yang mendorong perilaku anggotanya, yang pada gilirannya membentuk kinerja organisasi.

Organisasi sering dianggap sebagai subsistem dari sistem sosial yang lebih besar, nilai-nilai masyarakat memengaruhi nilai-nilai organisasi, menurut Marta Brown (Sobirin, 2009). Nilai-nilai individu para pendiri organisasi membentuk nilai-nilai organisasi. Nilai-nilai individu manajer, karyawan, dan pendiri sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai masyarakat tempat mereka bekerja. Menurut Robins (2003), sikap (attitude) adalah bentuk khusus

dari nilai (value), yang merupakan pernyataan-pernyataan penilaian, baik yang diinginkan atau tidak mengenai objek, orang, atau peristiwa. Sikap adalah kumpulan perasaan dan keyakinan yang dimiliki tentang pekerjaan dan perusahaan. Menurut Bolan dan Deal (2003), pemimpin pondok pesantren yang sangat sukses selalu dapat berkolaborasi dengan sumber daya manusia, politik, simbolik, dan struktural.

Kesimpulan dan Rekomendasi

Nilai-nilai sosial yang dominan dalam bingkai interaksi sosial di setiap lembaga adalah nilai-nilai kekeluargaan, nilai-nilai kebersamaan, dan nilai-nilai religiusitas, yang mencakup nilai-nilai ikhlas, ibadah, akhlak, dan berkah. Nilai-nilai ini mendorong proses kepemimpinan Pondok Pesantren Rasyidiyah Khalidiyah. Dalam situasi ini, individu pimpinan pondok pesantren berusaha mengelola pesan yang tumbuh dan berkembang dari komunitas kepadanya secara menyeluruh dan menyeluruh untuk meneguhkan kepemimpinan di atas realitas organisasi.

Nilai sosial yang mendasari kepemimpinan Pondok Pesantren Rasyidiyah Khalidiyah berasal dari dua sisi. Secara makro, nilai-nilai tersebut dipengaruhi oleh lingkungan sosial budaya lokal yang bersifat religius tradisional, di mana pondok pesantren berdiri, berinteraksi, dan berubah secara teratur. Di sisi mikro, nilai-nilai tersebut berasal dari tokoh-tokoh pendiri, tokoh-tokoh, pimpinan, dan guru-guru, khususnya di Pondok Pesantren Rasyidiyah Khalidiyah.

Pada Pondok Pesantren Rasyidiyah Khalidiyah, transmisi nilai yang melandasi kepemimpinan berjalan secara alamiah dan berkesinambungan. Sangat dipengaruhi oleh aktor pimpinan dan terjadi dalam konteks interaksi sosiokultural yang unik. Pemimpin Pondok Pesantren Rasyidiyah Khalidiyah tidak hanya melakukan peran kepemimpinan (*leadership*), tetapi juga bertindak sebagai pencipta, inspirator, internalisator, dan pengawal nilai-nilai yang penting untuk keberlangsungan organisasi dan aktivitas akademis.

Komunitas Pondok Pesantren Rasyidiyah Khalidiyah sangat menyadari prinsip-prinsip dasar masyarakat. Dalam konteks kepemimpinan akademik, prinsip-prinsip ini membentuk perilaku organisasional. Di sisi lain, orientasi dan penemuan identitas terhadap prinsip-prinsip baru, yang merupakan prinsip akademis yang sebenarnya, masih berlangsung. Dengan munculnya nilai-nilai individualisme, materialisme, dan pragmatisme, nilai-nilai sosial ini juga mulai berinteraksi. Fenomena ini terjadi saat sebuah organisasi semakin besar dan kompleks.

Saat ini, nilai-nilai sosial dasar tersebut memiliki fungsi yang bertentangan: mereka dapat mendukung proses kepemimpinan akademik yang baik dan dapat melemahkannya secara destruktif. Mereka bersanding dengan nilai-nilai kepemimpinan akademik konseptual (teoritik) baru yang muncul dan mendapat perhatian pimpinan seiring kesadaran akan kebutuhan perkembangan organisasi.

Tidak ada dokumen lembaga yang menyatakan nilai-nilai sosial yang dimiliki dan berkembang dalam komunitas Pondok Pesantren Rasyidiyah Khalidiyah yang telah

menjiwai kepemimpinan akademik. Nilai-nilai kepemimpinan baru dalam organisasi telah diperhatikan dan didokumentasikan secara normatif dalam naskah-naskah dan obyek-obyek lembaga, seperti dalam visi dan misi, rencana strategis, dan di dinding kantor. Namun, mereka tidak dipresentasikan secara simbolik ke dalam obyek strategis lembaga.

Rekomendasi yang dapat dilakukan berupa meningkatkan kemampuan dan perilaku yang berkaitan dengan kepemimpinan dan tata kelola lembaga yang efektif dan efisien. Hal ini dapat dicapai melalui pembelajaran kepemimpinan yang teratur dan terarah. Ini dapat dicapai melalui partisipasi di luar lembaga, mengundang narasumber (fasilitator), dan studi banding tentang kepemimpinan akademik di pondok pesantren yang telah maju dan memiliki tradisi dan aktor kepemimpinan yang progresif. Untuk mengembangkan simbol, filosofi, dan nilai-nilai lembaga, penggalian, perumusan, dan intensif diperlukan. Jika sebuah organisasi ingin bertahan, prinsip dan filosofi sosial yang sudah ada harus dijaga dan diaktualisasikan.

Referensi

- Ax, J., & Ponte, P. (2010). Moral Issues in Educational Praxis: A Perspective from Pedagogiek and Didactiek as Human Sciences in Continental Europe. *Pedagogy, Culture & Society*, 18(1), 29–42. <https://doi.org/10.1080/14681360903556780>
- Barni, D., Ranieri, S., Scabini, E., & Rosnati, R. (2011). Value Transmission in the Family: Do Adolescents Accept the Values Their Parents Want to Transmit? *Journal of Moral Education*, 40(1), 105–121. <https://doi.org/10.1080/03057240.2011.553797>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage. https://www.google.com/books?hl=id&lr=&id=_z3_BOVYK-IC&oi=fnd&pg=PP11&dq=Improving+organizational+effectiveness+through+transformational+leadership&ots=aUt_27yiLN&sig=uEeetYnEArTgABxNTsp6BTnNVXI
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Simon and Schuster. <https://www.google.com/books?hl=id&lr=&id=dMMEnn-OJQMC&oi=fnd&pg=PT16&dq=The+Bass+Handbook+of+Leadership:+Theory,+Research+and+Managerial+Application&ots=EuXJwvrVcM&sig=SdacgcUtp61iQqtBsjE7YhGiLw>
- Benninga, J. S., Berkowitz, M. W., Kuehn, P., & Smith, K. (2003). The Relationship of Character Education Implementation and Academic Achievement in Elementary Schools. *Journal of Research in Character Education*, 1(1), 19–32.
- Benninga, J. S., Berkowitz, M. W., Kuehn, P., & Smith, K. (2006). Character and Academics: What Good Schools Do. *Phi Delta Kappan*, 87(6), 448–452. <https://doi.org/10.1177/003172170608700610>
- Bennis, W. G., & Townsend, R. (1995). *Reinventing Leadership: Strategies to Empower the Organization*. Morrow.
- Bernard, L. L. (1926). *An Introduction to Social Psychology*. H. Holt and Company. <https://psycnet.apa.org/fulltext/2006-04437-000-FRM.pdf>
- Berry, J. W. (2002). *Cross-Cultural Psychology: Research and Applications*. Cambridge University Press.
- Bertens, K. (1997). *Etika*. Gramedia Pustaka Utama.

- Blatt, M. M., & Kohlberg, L. (1975). The Effects of Classroom Moral Discussion Upon Children's Level of Moral Judgment. *Journal of Moral Education*, 4(2), 129–161. <https://doi.org/10.1080/0305724750040207>
- Boehnke, K., Hadjar, A., & Baier, D. (2007). Parent-Child Value Similarity: The Role of Zeitgeist. *Journal of Marriage and Family*, 69(3), 778–792. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2007.00405.x>
- Bogdan & Taylor. (1975). *Metode Penelitian Kualitatif*. Remadja Karya.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2003). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. Jossey Bass. <https://www.google.com/books?hl=id&lr=&id=1PLCDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=Reframing+Organizations:+Artistry,+Choice+and+Leadership&ots=pcAOJfwLY&sig=C8p9Bhx-ol7LYJfoaKXjRrOAwsc>
- Brooks, E. B., & Brooks, A. T. (1998). *The Original Analects: Sayings of Confucius and His Successors*. Columbia University Press. <https://philpapers.org/rec/BROTOA-5>
- Buzzelli, C. A. (1992). Young Children's Moral Understanding: Learning About Right and Wrong. *Young children*, 47(6), 47–53.
- Campbell, R. J., Kyriakides, L., Muijs, R. D., & Robinson, W. (2004). Effective Teaching and Values: Some Implications for Research and Teacher Appraisal. *Oxford Review of Education*, 30(4), 451–465. <https://doi.org/10.1080/0305498042000303955>
- Carlyle, T. (1840). *On Heroes, Hero-Worship and the Heroic in History*. Chapman and Hall.
- Carr, D. (2009). Virtue, Mixed Emotions and Moral Ambivalence. *Philosophy*, 84(1), 31–46. <https://doi.org/10.1017/S0031819109000023>
- Chan, G. K. Y. (2007). The Relevance and Value of Confucianism in Contemporary Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 77(3), 347–360. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9354-z>
- Crawford, M. L., & Rossiter, G. (2006). *Reasons for Living: Education and Young People's Search for Meaning, Identity and Spirituality: A Handbook*. ACER Press. https://www.google.com/books?hl=id&lr=&id=RxMj3Y1iwwEC&oi=fnd&pg=PR20&dq=Reasons+for+Living:+Education+and+Young+People%E2%80%99s+Search+for+Meaning,+Identity+and+Spirituality+%E2%80%93+A+Handbook&ots=XfFN5R82OH&sig=ime5akFMsWXtPHyKssxU_QiiVj4
- Dobbins, G. H., & Platz, S. J. (1986). Sex Differences in Leadership: How Real Are They? *The Academy of Management Review*, 11(1), 118. <https://doi.org/10.2307/258335>
- Dresel, P. L. (1976). *Handbook of Academic Evaluation*. Jossey-Bass Publishers.
- Drucker, P. F. (1996). Your Leadership Is Unique. *Leadership*, 17(4), 54.
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change-Centered Leadership: An Extension of the Two-Dimensional Model. *Scandinavian Journal of management*, 7(1), 17–26.
- Freeman Jr, S., & Kochan, F. K. (2012). Academic Pathways to University Leadership: Presidents' Descriptions of Their Doctoral Education. *International Journal of Doctoral Studies*, 7, 93.
- Gaither, G. (2004). Developing Leadership Skills. *Academic Leadership: The Online Journal*, 2(1), 3.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist press. <https://www.google.com/books?hl=id&lr=&id=BQIsBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT31&dq=Servant+leadership:+A+journey+into+the+nature+of+legitimate+power+%26+greatness&ots=jNxBljgi4V&sig=adRDhwjfqTISOh03RT0js7gf5M>

- Grolnick, W. S., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1997). Internalization Within the Family: The Self-Determination Theory Perspective. Dalam *Parenting and Children's Internalization of Values: A Handbook of Contemporary Theory* (hlm. 135–161). John Wiley & Sons Inc.
- Grusec, J. E., & Goodnow, J. J. (1994). Impact of Parental Discipline Methods on the Child's Internalization of Values: A Reconceptualization of Current Points of View. *Developmental Psychology*, 30(1), 4–19. <https://doi.org/10.1037/0012-1649.30.1.4>
- Halstead, J. M. (2007). Islamic Values: A Distinctive Framework for Moral Education? *Journal of Moral Education*, 36(3), 283–296. <https://doi.org/10.1080/03057240701643056>
- Handy, C. (1992). *The Language of Leadership* (Syrett and Hogg). Blackwell.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2004). The Seven Principles of Sustainable Leadership. *Educational leadership*, 61(7), 8–13.
- Hay, D. (1997). Spiritual Education and Values. *International Journal of Children's Spirituality*, 2(2), 5–16. <https://doi.org/10.1080/1364436970020202>
- Hazlitt, H. (2003). *Moralitas* (C. A. Wijaya, Penerj.). Pustaka Pelajar.
- Hodge, B. J., & Anthony, W. P. (1988). *Organizational Theory* (3rd ed.). Allyn and Bacon Inc.
- House, R. J., & Shamir, B. (1993). Toward the Integration of Transformational, Charismatic, and Visionary Theories. Dalam *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions* (hlm. 81–107). Academic Press.
- Iannaccone, L. R. (1998). Introduction to the Economics of Religion. *Journal of economic literature*, 36(3), 1465–1495.
- Ibara, E. C. (2010). *Perspectives in Educational Administration: Port Harcourt*. Rodi Printing and Publishing.
- Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., & Konopaske, R. (2007). *Organizational Behavior and Management*. McGraw-Hill. https://www.academia.edu/download/61483596/book_10_edition20191211-121005-1yj6hma.pdf
- Kagan, J., & Lamb, S. (1987). *The Emergence of Morality in Young Children*. University of Chicago Press. https://www.google.com/books?hl=id&lr=&id=RuZSAQqnk1oC&oi=fnd&pg=PR9&dq=The+Emergence+of+Morality+in+Young+Children+&ots=XJ-vV6HHle&sig=rt1zo_43MyPk0l7xfg1Ruuqla1Y
- Kohlberg, L. (1971). From Is to Ought. Dalam *Cognitive Development and Epistemology*. Academic Press.
- Kohlberg, L. (1976). Moral Stages and Moralization: The Cognitive-Developmental Approach. Dalam *Moral Development and Behavior: Theory, Research and Social Issues*. Holt, Rinehart, & Winston.
- Kohlberg, L. (1994). Stage and Sequence: The Cognitive-Developmental Approach to Socialization. *The First Half of the Chapter Is a Revision of a Paper Prepared for the Social Science Research Council, Committee on Socialization and Social Structure, Conference on Moral Development, Arden House, Nov 1963*. <https://psycnet.apa.org/record/1995-97182-001>
- Kotter, J. P. (1988). *The Leadership Factor*. Free Press.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992a). *Corporate Culture and Performance*. The Free Press.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992b). *Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja* (B. Molan, Penerj.). Prenhallindo.

- Kristjánsson, K. (2007). *Aristotle, Emotions, and Education*. Aldershot. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315567914/aristotle-emotions-education-kristj%C3%A1n-kristj%C3%A1nsson>
- Kuczynski, L., & Parkin, C. M. (2007). Agency and Bidirectionality in Socialization: Interactions, Transactions, and Relational Dialectics. Dalam *Handbook of socialization: Theory and research* (hlm. 259–283). The Guilford Press.
- Ladyshevsky, R., Geoghegan, I., Jones, S., & Oliver, B. (2008). A Virtual Academic Leadership Program Using a Blend of Technologies. *The International Journal of Learning*, 14(12), 53–62.
- Lenderyou, G. (1995). School Sex Education, Faith and Values. Dalam *Sex Education Source Book: Current Issues and Debates*. Family Planning Association.
- Maccoby, E. E. (2000). Parenting and Its Effects on Children: On Reading and Misreading Behavior Genetics. *Annual Review of Psychology*, 51(1), 1–27. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.51.1.1>
- Machiavelli, N. (1993). *The Prince* (1513). Hertfordshire: Wordsworth Editions. http://www.christophergennari.com/uploads/2/3/9/9/2399857/the_prince.pdf
- Marfleet, A. (1996). School Mission Statements and Parental Perceptions. Dalam *Values in Education and Education in Values* (hlm. 155–166). Falmer Press. <https://api.taylorfrancis.com/content/chapters/edit/download?identifierName=doi&identifierValue=10.4324/9780203973554-15&type=chapterpdf>
- McKee, K. B., Richardson, K. B., Hinton, M., & Lamb, L. F. (2010). *Applied Public Relations: Cases in Stakeholder Management*. Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780203871546/applied-public-relations-larry-lamb-kathy-brittain-mckee-kathy-brittain-richardson-marcie-hinton>
- Mulford, B. (2003). *School Leaders: Changing Roles and Impact on Teacher and School Effectiveness*. Education and Training Policy Division, OECD.
- Naylor, J. (1998). *Management*. Financial Times Pitman.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications. <https://www.google.com/books?hl=id&lr=&id=V6AwEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT16&dq=Leadership:+Theory+and+Practice&ots=qNXJykjLpP&sig=oyyenGONUPECbv aEYoHHdWER5tQ>
- Ololube, N. P., Egbezor, D. E., Kpolovie, P. J., & Amaele, S. (2012). Theoretical Debates on School Effectiveness Research: Lessons for Third World Education Development Agendas. *Educational Management in Developing Economies: Cases 'N'school Effectiveness and Quality Improvement*, 1–18.
- Owens, R. (1995). *Organizational Behaviour in Education*. Ally and Bacon.
- Pandya, S. P. (2017). Spirituality and Values Education in Elementary School: Understanding Views of Teachers. *Children & Schools*, 39(1), 33–42.
- Penney, S. A., Kelloway, E. K., & O'Keefe, D. (2015). Trait Theories of Leadership. Dalam *Leadership in sport* (hlm. 19–33). Routledge. <https://api.taylorfrancis.com/content/chapters/edit/download?identifierName=doi&identifierValue=10.4324/9781315745374-4&type=chapterpdf>
- Piaget, J. (2013). *The Moral Judgment of the Child*. Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315009681/moral-judgment-child-jean-piaget>
- Robbins, S. (2003). *Organizational Behavior*. Pearson Education.

- Robbins, S. P. (1991). *Organizational Behaviour* (5th ed.). Prentice-Hall Inc.
- Roest, A. M. C., Dubas, J. S., & Gerris, J. R. M. (2010). Value Transmissions Between Parents and Children: Gender and Developmental Phase as Transmission Belts. *Journal of Adolescence*, 33(1), 21–31. <https://doi.org/10.1016/j.adolescence.2009.05.017>
- Rokeach, M. (1968). A Theory of Organization and Change Within Value-Attitude Systems1. *Journal of social issues*, 24(1). <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=00224537&asa=N&AN=16487775&h=f2OyWrSPeRUxLZOo oEfwEmzvbfS2PKMwQkQD6oKGrmbnvxTNTHAqzQ8Fmg075ksEbsygh%2FoiHf%2Fcb%2FiaGbgrrww%3D%3D&crl=c>
- Rost, J. (1993). *Leadership for the Twenty-First Century*. Bloomsbury Academic.
- Rozin, P., Markwith, M., & Stoess, C. (1997). Moralization and Becoming a Vegetarian: The Transformation of Preferences into Values and the Recruitment of Disgust. *Psychological Science*, 8(2), 67–73. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1997.tb00685.x>
- Sathye, M. (2004). Leadership in Higher Education: A Qualitative Study. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 5(3). <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/571>
- Schönpflug, U. (2001). Intergenerational Transmission of Values: The Role of Transmission Belts. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(2), 174–185. <https://doi.org/10.1177/0022022101032002005>
- Seligman, C., Olson, J. M., & Zanna, M. P. (Ed.). (2013). *The Psychology of Values: The Ontario Symposium*, Volume 8. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203773857>
- Selznick, P. (1994). *Leadership in Administration A Sociological Interpretation*. University of California Press.
- Sergiovanni, T. J., Burlingame, M., Combs, F. S., & Thurston, P. W. (1987). *Educational Governance and Administration* (2nd ed.). Prentice Hall, Inc.
- Sheldon, L. K. (2009). *Communication for Nurses: Talking with Patients*. Jones & Bartlett Learning.
- Sobirin, A. (2009). *Budaya Organisasi Pengertian, Makna dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi*. Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Sprod, T. (2001). *Philosophical Discussion in Moral Education: The Community of Ethical Inquiry*. Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780203470749/philosophical-discussion-moral-education-tim-sprod>
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, Membership and Organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1.
- Tannenbaum, R., Weschler, I., & Massarik, F. (2013). *Leadership and Organization: A Behavioural Science Approach*. Routledge. <https://api.taylorfrancis.com/content/books/mono/download?identifierName=doi&identifierValue=10.4324/9780203529614&type=googlepdf>
- Taylor, M. J. (1998). *Values Education and Values in Education: A Guide to the Issues: Commissioned by Atl. ATL*.
- Taylor, M. J. (2005). Values Education: Issues and Challenges in Policy and School Practice. *Institutional Issues*, 231–254.
- Thomson, R. (1997). *Religion, Ethnicity and Sex Education: Exploring the Issues*. National Children's Bureau. <https://oro.open.ac.uk/19613/>

- Trommsdorff, G. (2009). Intergenerational Relations and Cultural Transmission. Dalam U. Schönpflug (ed.), *Cultural Transmission: Psychological, Developmental, Social, and Methodological Aspects*. NY: Cambridge University Press.
- Vedder, P., Berry, J., Sabatier, C., & Sam, D. (2009). The Intergenerational Transmission of Values in National and Immigrant Families: The Role of Zeitgeist. *Journal of Youth and Adolescence*, 38(5), 642–653. <https://doi.org/10.1007/s10964-008-9375-7>
- Volckmann, R. (2012). Fresh Perspective: Barbara Kellerman and the Leadership Industry. *Articles from Integral Leadership Review*, 6(8). <http://integralleadershipreview.com/7064-barbara-kellerman-and-the-leadership-industry/>
- Weddle, J. (2013). Levels of Decision Making in the Workplace. Retrieve March, 13, 2014.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>
- Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders: Are They Different. *Harvard Business Review*, 55(3), 67–76.