



Kepemimpinan Demokratis Kyai dalam Mengembangkan Kecerdasan Emosional Santri di Pesantren Tahfidz Nurul Huda Sukabumi

Rifa Zakiah Mahmudah

Institut Madani Nusantara

rifazakiahmahmudah86@gmail.com

Mulyawan Safwandi Nugraha

Institut Madani Nusantara

musafna77@yahoo.com

Jl. Lio Balandongan Sirnagalih (Begeg) No. 74 Cikondang Kec. Citamiang,
Kota Sukabumi

Abstract. *This research is motivated by the condition of santri in Islamic boarding schools who still do not have good emotional intelligence. Some indicators such as not having high self-confidence, empathy for others and the environment, controlling emotions of sadness and anger. This is certainly contrary to the objectives of education in Islamic boarding schools which in fact have a noble character. The author wants to know the democratic leadership factors that are applied can affect the emotional intelligence of santri. The purpose of this study is to describe the democratic leadership of the kyai in developing the emotional intelligence of students at the Tahfidz Nurul Huda Islamic Boarding School, Sukabumi Regency. This research is a type of qualitative research with a case study approach. The results of the research are that democratic leadership can develop the emotional intelligence of students at the Tahfidz Nurul Huda Islamic Boarding School. Of course this doesn't work instantly, you need continuous mental training. For Kyai as caregivers of santri to always be role models and santri can develop their emotional intelligence even better.*

Keywords: *democratic leadership, kyai, emotional intelligence, santri.*

Abstrak. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kondisi santri di pesantren yang masih belum memiliki kecerdasan emosional yang baik. Beberapa indikator seperti belum memiliki kepercayaan diri yang tinggi, empati terhadap sesama dan lingkungan, pengendalian emosi sedih dan marah. Hal ini tentu bertentangan dengan tujuan dari pendidikan di pesantren yang notabene berakhlak mulia. Penulis ingin mengetahui faktor kepemimpinan demokratis yang diterapkan dapat mempengaruhi kecerdasan emosional santri. Tujuan penelitian ini mendeskripsikan kepemimpinan demokratis kyai dalam mengembangkan kecerdasan emosional santri di Pesantren Tahfidz Nurul Huda Kabupaten Sukabumi. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Adapun hasil dari penelitian adalah kepemimpinan demokratis dapat mengembangkan kecerdasan emosional santri di Pesantren Tahfidz Nurul Huda. Tentunya hal ini tidak berjalan instan perlu latihan latihan mental secara kontinu. Bagi Kyai sebagai pengasuh santri agar senantiasa menjadi teladan dan santri dapat mengembangkan kecerdasan emosionalnya lebih baik lagi.

Kata kunci: kepemimpinan demokratis, kyai, kecerdasan emosional, santri.

LATAR BELAKANG

Lembaga pendidikan dengan pola asrama seperti pesantren merupakan lingkungan dimana individu tinggal dengan segala atribut yang ada yang mana ikut memengaruhi perkembangan kecerdasan emosi santri. Atribut pokok pesantren yang memengaruhi santri antara lain kyai, peraturan pesantren, kurikulum dan kitab kuning (Nopitasari & Krisnandy, 2019). Di pesantren, santri hidup dalam suatu komunitas yang khas, dengan kyai, ustadz dan pengurus pesantren dengan berlandaskan nilai-nilai agama Islam, lengkap dengan norma-norma dan kebiasaan tersendiri. Pesantren merupakan suatu keluarga besar di bawah asuhan seorang kyai atau ulama, dengan dibantu beberapa ustadz. Dengan kata lain, santri memiliki dua orang tua, yaitu ayah ibu yang telah melahirkannya dan kyai yang mengasuhnya. Santri juga memiliki dua saudara, yaitu saudara sesusuan dan saudara seperguruan sesama santri (Rohman & Muna, 2019).

Kepemimpinan kyai pondok pesantren, jelas terlihat mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam perkembangan emosi santri. Hal ini terlihat dari bagaimana kedekatan antara kyai dengan para santri yang tidak sekedar hubungan guru dengan murid belaka. Tetapi lebih dari itu, yakni hubungan timbal balik, dimana santri menganggap kyai sebagai orang tuanya sendiri. Sedangkan kyai menganggap santrinya sebagai titipan Allah yang harus dilindungi (sebagaimana hubungan antara orang tua dan anak) (Handrian & Iwari, 2022). Terdapat beberapa faktor yang menjadi dasar terciptanya hubungan harmonis antara santri dan kyai di Pesantren. Salah satu diantaranya adalah penerapan gaya kepemimpinan kyai dalam membimbing santri yang bercorak demokratis. Pemimpin yang demokratis biasanya memandang peranannya selaku koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi (Mandala & Dihan, 2018).

KAJIAN TEORITIS

Kepemimpinan Demokratis Kyai

Sebelumnya perlu diketahui pengertian pemimpin dan kepemimpinan. Pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan unjuk kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi (Chaniago, 2017). Adapun definisi kepemimpinan seperti yang dikemukakan oleh Atmosudirjo adalah sebuah kepribadian atau *personality* seseorang yang menginginkan individu atau kelompok untuk mengikutinya dengan pancaran kekuatan atau kewibawaan sehingga

membuatnya dipenuhi apa yang diperintahkannya. Dengan kata lain, kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain baik di dalam maupun luar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu (Muqit, 2018). Kepemimpinan menjadikan suatu aktifitas bermakna, tidak untuk merubah perilaku namun memberi pemahaman kepada pihak lain tentang apa yang mereka lakukan (Matsuki, 2008).

Kata “kyai” merujuk pada ulama dalam agama Islam, yang merupakan suatu istilah Jawa yang berarti *orang yang dituakan, dihormati*. Orang Jawa biasa memanggil kakeknya dengan sebutan “yahi” yang merupakan singkatan dari pada Kyai, dan kepada nenek perempuannya “nyahi”. Istilah kyai juga mengandung unsur kesucian kepada seorang yang tua di kalangan orang Jawa. Sehingga kyai mengandung arti yang sakral, keramat dan sakti (Madjid, 1997). Kyai merupakan pemimpin non-formal sekaligus pemimpin spiritual, dimana posisinya sangat dekat dengan sekelompok masyarakat di lapisan bawah, terutama di lingkungan pondok pesantren. Ia merupakan figur sentral yang mempunyai *power* dan otoritas penuh dalam menetapkan kebijakan-kebijakan yang digunakan untuk perkembangan dan berlangsungnya pondok pesantren (Atiqullah, 2013).

Pola kepemimpinan seorang kyai di Pesantren dipengaruhi oleh budaya sosial yang ada di lingkungan dan masyarakat di sekitarnya. Para tokoh sebagai pengembang ilmu manajemen mengemukakan tipe-tipe pemimpin, yaitu; 1) kepemimpinan pribadi (*personal leadership*), 2) kepemimpinan non-pribadi (*non-personal leadership*), 3) kepemimpinan otoriter (*authoritarian leadership*), 4) kepemimpinan demokratis (*democratic leadership*), 5) kepemimpinan pseudo demokratis, dan 6) kepemimpinan paternalistik (*indigenous leadership*) (Rasimin, 2018). Seorang kyai yang demokratis mendelegasikan wewenang dan perintahnya secara luas. Pembuatan keputusan-keputusan selalu dirundingkan dengan para ustadz dan santri. Sehingga kyai dan para santri bekerja sebagai suatu tim dan memberi informasi sedetail mungkin kepada mereka tentang tugas dan pekerjaan mereka (Wrong, 2003).

Dalam tradisi kepesantrenan kepemimpinan demokratis lebih dikenal dengan kepemimpinan kolektif. Kepemimpinan kolektif merupakan proses kepemimpinan kolaborasi yang saling menguntungkan (Saman, 2018). Dimana seluruh elemen dalam institusi turut ambil bagian dalam membangun sebuah kesepakatan yang mengakomodasi tujuan semua. Kolaborasi dimaksud adalah suasana kebersamaan dan saling mendukung (*al-jam'iyah al murassalah* atau *collegiality and supportiveness*) (Amin & Ishom, 2004).

Pembinaan dengan pola asuh demokratis memiliki hubungan signifikan dengan pembentukan budaya kerjasama (Faradisa, Supriyono, & Atok, 2022). Kyai dapat secara leluasa memberikan hak kepada santri untuk bereksplorasi secara merdeka yang disertai komitmen tanggung jawab guna mengembangkan keilmuan agamanya sebagai muslim seutuhnya, namun tetap dibarengi dengan pengawasan secara bijaksana dari kyai. Sehingga pola kepemimpinan yang individual atau otoriter yang diterapkan di pesantren tradisional kurang kondusif dalam menyambut modernisasi sehingga perlu diubah menjadi pola kepemimpinan yang responsif terhadap kemajuan zaman (Mashuri, Faishol, Nasrodin, & Fauzi, 2023).

Kecerdasan Emosional

Berbagai hasil penelitian membuktikan bahwa kecerdasan emosional (EQ) memiliki peran yang lebih penting dibandingkan dengan kecerdasan intelektual (IQ). Kecerdasan otak merupakan syarat minimal untuk meraih keberhasilan (Agustin, 2001). Maka pada pertengahan 1990-an, Daniel Goleman mempopulerkan penelitian dari banyak nuerolog dan psikolog yang menunjukkan bahwa kecerdasan emosional sama pentingnya dengan kecerdasan intelektual. Kecerdasan emosional ialah kemampuan mengontrol dan mengelola emosi yang dirasakan secara bijaksana (Scorsinni, Manurung, Erick, & Pasaribu, 2020). Santri yang mempunyai kematangan dalam hal emosi, cenderung memiliki rasa empati yang memunculkan rasa kemanusiaan (Sisrazeni, 2018).

Jika santri telah mampu menahan amarah dan kesalahannya, masih dalam batas kata-kata dan sikap “argumentatif” tentunya hal itu mengindikasikan kematangan jiwanya. Sedangkan kecerdasan emosional dapat dilihat dari ciri-cirinya sebagai berikut; 1) kesadaran diri (*self awareness*), 2) pengaturan diri (*self regulation*), 3) menangani motivasi (*motivation*), 4) empati (*empathy*), dan 5) keterampilan sosial (*social skill*) (Rasimin, 2018). Dengan kata lain, santri telah mampu menangani emosi dengan baik ketika berhubungan dengan orang lain.

METODE PENELITIAN

Hasil Dan Pembahasan

Gambaran Hasil Penelitian Kepemimpinan Demokratis Kyai di Pesantren Tahfidz Nurul Huda



Gambar 1. Kompleks rumah dan asrama santri putri Tahfidz Al-Quran Nurul Huda

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan Pesantren Tahfidz Al-Qur'an Nurul Huda, Kyai Zaini Maki, M.Pd, peneliti mendapatkan beberapa data wawancara. Kepemimpinan demokratis pesantren adalah kepemimpinan kyai yang keputusannya diambil secara bersama, dengan menghargai potensi para santri, mendengarkan saran atau kritik, dan senantiasa melakukan kerjasama dengan santri secara kolaboratif (Zaini Maki, Wawancara Langsung 2022). Hal ini menarik untuk dibahas karena, menurut beliau, peran kepemimpinan seorang kyai identik dengan gaya otoriter. Beliau berusaha bersikap demokratis supaya potensi-potensi para santrinya bisa muncul dan dikembangkan semaksimal mungkin, terutama kecerdasan emosionalnya. Tipe kecerdasan ini memiliki indikator yang cukup mudah untuk dikenali, seperti; empati, peduli lingkungan, rendah hati (*tawadhu*), optimisme meningkat dan berkembangnya akhlak terpuji (*akhlak al-karimah*). Disamping itu, sikap demokratis seorang kyai menjadi berdampak optimal manakala didukung oleh peran keteladanan kyai.



Gambar 2. Pimpinan pesantren sedang memimpin pengajian kitab kuning

Dalam pandangan Islam, keteladanan merupakan metode pendidikan yang terbaik dan yang paling membekas (Gitosaroso, 2012). Keteladanan sangat penting untuk ditanamkan dan diaplikasikan oleh seorang pemimpin dalam kehidupannya. Dalam lingkup pesantren, Kyai menjadi panutan dan cerminan utama santri dan santriwati dalam memberikan keteladanan. Dengan kata lain keteladanan merupakan metode yang *influential* untuk membentuk dan mempersiapkan moral, spiritual dan kecakapan sosial peserta didik yang keberhasilannya paling meyakinkan dalam pendidikan (Kumala, 2020).

Setiap pelajaran dan prinsip kehidupan yang diajarkan menuntut adanya keteladanan dari orang yang mengajarkannya. Suatu pengajaran pondok pesantren akan lebih bermakna di hati jika disampaikan dengan contoh keteladanan kyai. Karenanya keteladanan merupakan ruh yang membuat setiap ilmu yang disampaikan menjadi hidup, bermakna dan memiliki manfaat. Tidak salah jika masih terdapat keteladanan, maka masih ada harapan pendidikan dapat membuat hasil yang baik (Wibowo, 2017). Sebagaimana Allah menggarisbawahi solusi permasalahan keteladanan tersebut dalam Al-Qur'an.

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا¹

“Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah” (QS. Al-Ahzab: 21)

Dalam temuan penelitian, disinggung bahwa seorang pemimpin harus memberikan keteladanan. Jika keteladanan tidak melekat padanya, dari mana santri dapat mencontoh dan mengaplikasikan ilmu-ilmu yang mereka serap ke dalam kehidupannya. Hal tersebut menjelaskan keteladanan merupakan sebuah *da'wah bil hal*¹. Pendapat diperkuat oleh hasil wawancara dengan ketua santri putra dan putri, Ustadzah Resti Anjani, S.Pd.I dan Ustadz Muhammad Ihsan, S,Pd.I bahwa kepemimpinan demokratis lebih disukai ketimbang otoriter, karena pemimpin model seperti itu lebih *open minded* (berpikir terbuka dan mau menerima keluhan santri) (Resti, Wawancara Langsung, 2022). Oleh karenanya, sikap demokratis kyai dapat mengembangkan kecerdasan emosional santri seperti menjadi orang yang punya rasa empati, kerendahan hati dalam bergaul dan optimisme tinggi dalam proses belajar dan mengaji di pesantren. Berbeda dengan hasil wawancara dengan perwakilan santri, Wiwi Puspitasari, menurutnya kepemimpinan demokratis justru menjadikan santri kurang menaruh rasa hormat, kurang disiplin dan terkesan menyepelkan aturan. Menurutnya gaya otoriter lebih diperlukan di Nurul Huda untuk menegakkan aturan-aturan di pondok (Puspitasari, Wawancara Langsung 2022).

Selain itu, sebagai implementasi dari sikap demokratis, Kyai Zaini Maki menerapkan model pembelajaran diskusi atau tanya jawab dalam pembahasan kitab kuning yang juga dilakukan di sekolah-sekolah formal. Metode belajar tersebut memberikan kesempatan supaya santri lebih kritis dan peka dalam menerima perbedaan pendapat. Dan juga memungkinkan kecerdasan emosional santri dapat berkembang secara signifikan dalam mengupayakan kemampuan pola pikir yang sehat dan visioner.

¹ kegiatan dakwah yang mengutamakan kemampuan kreativitas perilaku da'i secara luas atau yang dikenal dengan *action, approach* atau perbuatan nyata. Seperti halnya menyantuni fakir miskin, menciptakan lapangan pekerjaan, memberikan keterampilan dan sebagainya.



Gambar 3. Santri sedang mengaji kitab kuning dengan metode diskusi dan tanya jawab

Kepemimpinan Demokratis Kyai dalam Mengembangkan Kecerdasan Emosional Santri

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang keputusannya dibuat bersama karena asas menghargai potensi bawahannya serta aktif bekerjasama dengan bawahan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah dirumuskan secara bersama. Kyai merupakan salah satu komponen terpenting pembentuk pondok pesantren. Kepemimpinannya sangat berpengaruh karena merupakan pemegang kendali segala kegiatan pondok. Kyai sebagai pimpinan merupakan sosok kharismatik yang kuat dan sangat disegani baik oleh ustadz lain maupun santri. Kepemimpinan kyai tergambar dari kecakapannya yang kuat dan pancaran kewibawaannya sebagai seorang pimpinan, karenanya hal itu menentukan “strata” suatu pesantren (Muqit, 2018). Sosok kyai sebagai pimpinan pondok merupakan gambaran bagi santri dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas di dalamnya terutama dalam membentuk karakter mandiri santri (Fahri, Lubis, & Darwin, 2022).

Kyai dalam memimpin santri selalu memegang teguh sifat-sifat Rasulullah sebagai seorang pemimpin. Pimpinan pesantren yang ideal adalah pemimpin yang mencontoh dan menerapkan sifat-sifat Nabi kepada para santrinya di dalam pondok. Kyai memberikan contoh kepada santri seperti yang telah dilaksanakan oleh Rasulullah. Dengan mendidik dan mencontohkan sifat dan sikap Nabi Muhammad, maka santri dapat meniru dan

mencontoh apa yang telah dilaksanakan oleh Kyai sebagai pimpinan pondok (Fahri et al., 2022).

Kecerdasan emosional merupakan kemampuan untuk merasakan dan mengintegrasikan emosi untuk memfasilitasi berpikir, memahami emosi dan mengatur emosi untuk mempromosikan pertumbuhan diri (Nines & Oktarini, 2021). Perkembangan emosional adalah perasaan batin seseorang, baik berupa pergolakan pikiran, nafsu, keadaan mental dan fisik yang dapat muncul atau termanifestasi ke dalam gejala-gejala emosional tertentu. Gejala-gejala tersebut terlihat pada sikap takut, cemas, murung, kesal, iri, cemburu, senang, kasih sayang dan ingin tahu menjadi satu kesatuan dan saling berkomunikasi dan bekerjasama.

Menurut Goleman (dalam Ifham, 2002) terdapat faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kecerdasan emosional seseorang. Faktor internal timbul dari dalam diri individu yang dipengaruhi oleh keadaan otak emosional seseorang yang disetir oleh *amygdala*, *neokorteks*, sistem limbik, *lobus prefrontal* dan hal-hal yang berada pada otak emosional. Sedangkan faktor eksternal datang dari luar individu dan mengubah sikap baik secara langsung (perorangan atau kelompok) dan tidak langsung melalui perantara media informasi (cetak maupun elektronik yang bekerja lewat jasa satelit). Performa kepemimpinan seseorang juga merupakan faktor eksternal untuk mencerdaskan emosional seseorang.

Sedangkan menurut Mandala dan Dihan, faktor-faktor yang memengaruhi kecerdasan emosional adalah yaitu faktor psikologis yang berasal dari dalam diri individu (Mandala & Dihan, 2018). Faktor internal ini akan membantu individu dalam mengelola, mengontrol, mengendalikan dan mengkoordinasikan keadaan emosi agar termanifestasi dalam perilaku secara efektif. Oleh karena itu terdapat upaya pelatihan emosi yang berupa kegiatan yang dilakukan secara berulang-ulang yang akan menciptakan kebiasaan, lalu menghasilkan pengalaman yang berujung pada pembentukan nilai (*value*). Reaksi emosional apabila diulang-ulang pun akan berkembang menjadi suatu kebiasaan. Pengendalian diri tidak muncul begitu saja tanpa dilatih. Seperti di Nurul Huda, melalui kebiasaan Puasa Sunah Senin-Kamis, dorongan, keinginan, maupun reaksi emosional yang negatif dilatih agar tidak dilampiaskan begitu saja sehingga mampu menjaga tujuan dari puasa itu sendiri. Kejernihan hati yang terbentuk melalui Puasa Sunah Senin-Kamis akan menghadirkan suara hati yang bersih sebagai landasan penting bagi pembangunan kecerdasan emosi.

Selain itu, faktor pendidikan dapat menjadi salah satu sarana belajar individu untuk mengembangkan kecerdasan emosional. Kepemimpinan demokratis Kyai di Pesantren Tahfidz Nurul Huda dapat mengembangkan kecerdasan emosional santri. Seperti contoh santri tahfidz Nurul Huda tidak gugup dalam bertanya, mampu menyampaikan keluhan dengan baik, mampu berempati ketika ada teman yang sakit dan senantiasa menjaga lingkungan pesantren sebagai upaya menghargai almamater dan bentuk *ta'dzim* kepada Guru (Robiatul Adawiyah, 2013).

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat ditarik simpulan, bahwa kepemimpinan demokratis dapat mengembangkan kecerdasan emosional santri di Pesantren Tahfidz Nurul Huda. Faktor yang ikut meningkatkan kecerdasan emosional santri tahfidz Nurul Huda adalah gaya kepemimpinan demokratis yang dimilikinya. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Pembagian tugas disertai dengan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas memungkinkan agar setiap anggotanya berpartisipasi secara aktif. Tentunya hal ini tidak berjalan instan perlu latihan mental secara terus menerus. Bagi Kyai sebagai pengasuh santri agar senantiasa menjadi teladan dan santri dapat mengembangkan kecerdasan emosionalnya secara lebih baik lagi.

DAFTAR REFERENSI

- Agustin, A. G. (2001). *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual*. Jakarta: Arga.
- Amin, H., & Ishom, E.-S. (2004). *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah Diniyah*. Jakarta: Diva Pustaka.
- Atiqullah. (2013). *Perilaku Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren: Studi Multisitus pada Pesantren Bani Djauhari, Pesantren Bani Syarqawi di Sumenep dan pesantren Bani Basyaiban di Pasuruhan*. Madura: Pustaka Radja.
- Chaniago, A. (2017). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Lentera Ilmu Cendekia.
- Fahri, F., Lubis, M. J., & Darwin, D. (2022). Gaya Kepemimpinan Demokratis Guru pada Motivasi Belajar Siswa. *Jurnal Basicedu*, 6(3), 3364–3372. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i3.2616>
- Faradisa, E., Supriyono, & Atok, A. R. Al. (2022). Hubungan Pola Asuh Demokratis dan Kecerdasan Emosional dengan Perilaku Gotong Royong. *Jurnal Moral Kemasyarakatan*, 7(1), 1–9. <https://doi.org/10.21067/jmk.v7i1.6931>
- Gitosaroso, M. (2012). Kecerdasan Emosi (Emotional Intelligence) dalam Tasawuf. *Khatulistiwa: Journal of Islamic Studies*, 2(2). <https://doi.org/10.24260/khatulistiwa.v2i2.206>
- Gunawan, I. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kumala, D. (2020). Kecerdasan Emosional dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Riscon Realty. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Keuangan*, 1(2), 1–13. <https://doi.org/10.51805/jmbk.v1i2.14>
- Madjid, N. (1997). *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*. Jakarta: Paramasina.
- Mandala, E. A., & Dihan, F. N. (2018). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual Pada Kepuasan Kerja yang Berdampak Terhadap Kinerja Karyawan PT. Madu Baru Bantul, Yogyakarta. *JURNAL KAJIAN BISNIS*, 26(1). <https://doi.org/doi.org/10.32477/jkb.v26i1.127>
- Mashuri, I., Faishol, R., Nasroodin, & Fauzi, A. (2023). Gaya Kepemimpinan Kiai dalam Membangun Sinergitas Pesantren. *Abdi Kami: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 6(1), 103–115. https://doi.org/doi.org/10.29062/abdi_kami.v6i1.1873
- Matsuki. (2008). *Manajemen Pondok Pesantren*. Jakarta: Diva Pustaka.
- Muqit, A. (2018). Profesionalisme Kiai dalam Pengelolaan Pondok Pesantren dalam Konteks Kemodernan. *Jurnal Pendidikan Islam Indonesia*, 2(2), 139–158. <https://doi.org/10.35316/jpii.v2i2.73>
- Nines, N. P., & Oktarini, L. N. (2021). Pengaruh Komunikasi dan Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi Pada UD. Percetakan Suci di Gianyar). *WidyaAmrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata*, 1(2). <https://doi.org/doi.org/10.32795/widyaamrita.v1i2.1366>
- Nopitasari, E., & Krisnandy, H. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi Intrinsik dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Pangansari

- Utama Food Industry. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 14(1). <https://doi.org/10.47313/oikonomia.v14i1.511>
- Rasimin, R. (2018). Kepemimpinan Kyai Politikus dalam Transformasi Kecerdasan Emosional Santri di Ponpes Nurul Ulum Pematang. *Politea*, 1(2), 107. <https://doi.org/10.21043/politea.v1i2.4328>
- Robiatul Adawiyah, R. A. (2013). Kecerdasan Emosional, Dukungan Sosial dan Kecenderungan Burnout. *Persona: Jurnal Psikologi Indonesia*, 2(2). <https://doi.org/10.30996/persona.v2i2.97>
- Rohman, F. A., & Muna, N. (2019). Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Ibtidaiyah (MI) Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta. *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(2), 269–288. <https://doi.org/10.14421/manageria.2018.32-04>
- Saman, A. (2018). Pola Pengasuhan Demokratis Orang Tua dan Gaya Kepemimpinan Demokratis Guru Sebagai Prediktor Kecerdasan Emosional Siswa. *Psymphatic : Jurnal Ilmiah Psikologi*, 3(1), 1–14. <https://doi.org/10.15575/psy.v3i1.2172>
- Scorsinni, C., Manurung, Y. S., Erick, E., & Pasaribu, J. C. (2020). Perilaku Prosocial ditinjau dari Kecerdasan Emosional Pada Siswa Kelas X SMA Swasta Sultan Iskandar Muda. *JURNAL PENELITIAN PENDIDIKAN, PSIKOLOGI DAN KESEHATAN (J-P3K)*, 1(3), 232–239. <https://doi.org/10.51849/j-p3k.v1i3.46>
- Sisrazeni. (2018). Hubungan Pola Asuh Orang Tua dengan Kecerdasan Emosional dan Sikap Keberagamaan Mahasiswa Batusangkar. *Psikoislamedia: Jurnal Psikologi*, 3(2). <https://doi.org/dx.doi.org/10.22373/psikoislamedia.v3i2.5627>
- Wibowo, C. T. (2017). Analisis Pengaruh Kecerdasan Emosional (EQ) dan Kecerdasan Spiritual (SQ) pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 15(1), 1. <https://doi.org/10.20961/jbm.v15i1.4108>
- Wrong, D. (2003). *Sebuah Hasanah Perpustakaan RI*. Yogyakarta: Ikon Teralitera.