



MENGHADAPI PERUBAHAN DENGAN *EMOTIONAL QUOTIENT LEADERSHIP*: STUDI PADA TK ISLAM SAFINAH

Anisah Nur Aini

STID Al-Hadid, Surabaya

sm4rt3st1d34@gmail.com

Abstrak: Setiap organisasi dihadapkan dengan perubahan. Namun tidak selalu perubahan dalam organisasi akan mampu membawa pada kemajuan. Faktanya, perubahan baik kecil, bertahap, berkelanjutan maupun secara transformasional berefek pada resistensi, penolakan, dan konflik yang mengancam organisasi. Perlunya pemimpin yang siap dan sigap dalam menghadapi situasi tersebut. Artikel ini menyoroti model kepemimpinan berbasis EQ untuk merespon permasalahan resistensi terhadap perubahan transformasional yang tidak jarang membawa pada konflik dan perpecahan di organisasi. Perlunya menghadirkan model kepemimpinan berbasis EQ dalam situasi tersebut untuk menghadirkan nuansa perubahan bukan paksaan namun bersifat empatif yang mampu diterima dan dipelajari oleh anggota. Tujuan pada artikel ini yakni menyusun model penerapan kepemimpinan berbasis EQ untuk merespon perubahan yang terjadi pada TK Islam Safinah. Metode yang digunakan dalam kajian ini menggunakan kualitatif dengan wawancara mendalam. Hasil dari kajian ini, dengan menerapkan kepemimpinan berbasis EQ memberikan pola baru dalam merespon perubahan, memberikan budaya yang saling empatif. Kontribusi pada artikel ini memberikan gambaran penerapan model kepemimpinan berbasis EQ untuk merespon perubahan pada TK Islam Safinah maupun di organisasi dakwah.

Kata Kunci: Emotional Quotient Leadership, Kepemimpinan, Manajemen Lembaga Pendidikan

Abstract: **FACING CHANGE WITH EMOTIONAL QUOTIENT LEADERSHIP: A STUDY AT SAFINAH ISLAMIC KINDERGARTEN.** Every organization is faced with change. But not always changes in the organization will be able to lead to progress. In fact, changes whether small, gradual, sustainable or transformational have an effect on resistance, rejection, and conflicts that threaten the organization. The need for leaders who are ready and alert in dealing with these situations. This article highlights an EQ-based leadership model to respond to the problem of resistance to transformational change that often leads to conflict and division in the organization. The need to present an EQ-based leadership model in these situations to present the nuances of change is not coercion but is empathetic that can be accepted and learned by members. The purpose of this article is to develop a model for implementing EQ-based leadership to respond to changes that occur at Safinah Islamic Kindergarten. The method used in this study uses qualitative with in-depth interviews. The results of this study, by applying EQ-based leadership provides a new pattern in responding to change, providing a mutually empathetic culture. The contribution of this article provides an overview of the application of the EQ-based leadership model to respond to changes at Safinah Islamic Kindergarten and in da'wah organizations.

Keywords: Emotional Quotient Leadership, Leadership, Management of Educational Institutions

Pendahuluan

Pada kajian manajemen perubahan, setiap perubahan pada organisasi akan memberikan efek resistensi, penolakan, bahkan konflik yang dapat mengancam stabilitas organisasi.¹ Meskipun perubahan merupakan suatu hal yang sensitif, namun perubahan tidak selalu memberikan efek negatif. Perubahan bisa membawa pada dampak yang positif.² Sebagaimana pada kondisi perubahan apabila direspon dengan terbuka, mendengarkan berbagai perspektif, menumbuhkan rasa saling pengertian, dan menyusun solusi yang menciptakan kesepakatan bersama. Pendekatan yang penuh empati dan kebijaksanaan membantu organisasi tetap solid meskipun menghadapi berbagai perubahan-perubahan yang signifikan.³

Organisasi senantiasa dihadapkan dengan dinamika dan tantangan perubahan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Kondisi perubahan tersebut ada yang bersifat cepat dan ada pula yang lambat. Salah satu bentuk perubahan organisasi seperti perubahan teknologi yang cepat, kondisi eksternal akibat krisis ekonomi, wabah atau pandemi, kondisi tersebut memiliki pengaruh pada kondisi internal organisasi. Diperlukan ketahanan pemimpin dalam menghadapi dinamika dan resistensi perubahan dalam organisasi, melakukan adaptasi, empati terhadap SDM atau tim.⁴

Salah satu kompetensi yang dibutuhkan oleh pemimpin dalam menghadapi situasi perubahan adalah dengan menggunakan *Emotional Quotient* (EQ).⁵ Mengutip dari pernyataan Goleman, bahwa banyak faktor yang memengaruhi keberhasilan kepemimpinan, diantaranya terdapat tiga komponen yakni: *Pertama*, komponen kecerdasan intelektual (IQ) hanya menyumbang sebesar 20% saja sebagai faktor yang menentukan kesuksesan dalam hidup; *Kedua*, Kecerdasan Emosi (EQ) dan *Ketiga*, Kecerdasan Spiritual (SQ). Gabungan EQ dan SQ memiliki pengaruh 80% terhadap kesuksesan.⁶

Emotional Quotient (EQ) atau Kecerdasan Emosi adalah kemampuan diri memantau dan mengendalikan perasaan pada diri dan perasaan terhadap orang lain untuk memandu pikiran dan tindakan.⁷ Individu dengan tingkat kecerdasan emosional yang lebih tinggi memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk menjadi pemimpin yang efektif. Pemimpin yang memiliki EQ mampu untuk mengenali, memahami, mengelola emosi diri maupun emosi orang lain. Kemampuan EQ yang dimiliki pemimpin membantu dalam proses pengambilan keputusan, berkomunikasi efektif, dan memotivasi SDM atau tim.⁸ Pada kajian "Hubungan antara Kecerdasan Emosional dan Kepemimpinan Sebuah Tinjauan Sistematis" menunjukkan adanya hubungan positif antara kecerdasan emosional dan kepemimpinan. Kecerdasan emosional memainkan peran penting

¹ Mark I Evans and David W Britt, "Resistance to Change," *Reproductive Sciences* 30, no. 3 (2023): 835–853, chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s43032-022-01015-9.pdf.

² Jeffrey D Ford, Laurie W Ford, and Angelo D'Amelio, "Resistance to Change: The Rest of The Story," *Academy of Management Review* 33, no. 2 (2008): 362–77, <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193235>.

³ Haedar Nashir, "Kepemimpinan Dan Dinamika Organisasi Muhammadiyah," *Suara Muhammadiyah*, 2017.

⁴ Fitra Mulya, "Peran Kecerdasan Emosional Dalam Kepemimpinan: Menumbuhkan Budaya Kerja Yang Tangguh," *Journal of Mandalika Literature* 6, no. 1 (2024): 435–436, <https://ojs.cahayamandalika.com/index.php/jml/article/view/3851/3087>.

⁵ Daniel Goleman, *Emotional Intelligence. Why It Can Matter More Than IQ.*, vol. 24 (New York: Bantam Books, 1996), 21.

⁶ C Cherniss and Goleman D, *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 2001), 44.

⁷ Goleman, *Emotional Intelligence. Why It Can Matter More Than IQ.* 43.

⁸ Rani Sintya, Yulia Wardi, and Ilham Thaib, "HUBUNGAN ANTARA KECERDASAN EMOSIONAL DAN KEPEMIMPINAN: SEBUAH TINJAUAN SISTEMATIS," *Jurnal Ekonomi Manajemen* 9, no. 2 (2023): 96–104, <https://doi.org/https://doi.org/10.37058/jem.v9i2.7154>.

dalam pengembangan dan peningkatan kepemimpinan yang efektif.⁹ Pemimpin yang memiliki EQ berpengaruh pada lingkungan kerja, produktivitas, kinerja organisasi, pelatihan¹⁰, serta budaya kerja yang tangguh.¹¹

Ketahanan pemimpin dalam menghadapi berbagai masalah ditunjang oleh EQ.¹² EQ yang melekat pada diri pemimpin akan berkolaborasi dengan tindakan pemimpin dalam merespon situasi. Tanpa EQ yang tepat, respon akan konflik, perubahan, tidak akan membawa pada arah positif, namun akan membawa pada konflik berkepanjangan yang menghambat pertumbuhan organisasi.¹³

Permasalahan perubahan pada organisasi dari waktu ke waktu, membutuhkan sosok pengendali atau pemimpin yang mampu merespon perubahan secara tepat. Salah satu bentuk perubahan di organisasai yakni perubahan transformasional. Perubahan transformasional adalah suatu kondisi perubahan yang bersifat mendasar, menyeluruh, melibatkan perubahan sistem di organisasi yang bersifat jangka panjang. Bentuk perubahan transformasional melibatkan perubahan nilai, budaya, strategi, struktur yang bertujuan meningkatkan efektivitas dan daya saing.¹⁴ Perubahan transformasional juga diartikan sebagai bentuk adaptasi terhadap perubahan lingkungan yang cepat, adaptasi terhadap inovasi teknologi, serta adaptasi untuk peningkatan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Perubahan transformasional memungkinkan organisasi tetap relevan dan kompetitif di tengah dinamika pasar yang terus berkembang.¹⁵

Menurut John P. Kotter, terdapat kondisi-kondisi yang memerlukan perubahan secara transformasional yakni: (1) Kondisi eksternal (krisis atau tekanan tinggi) : kondisi eksternal yang menuntut dan menekan seperti perubahan atau perkembangan teknologi, regulasi baru, kompetisi dan persaingan meningkat hingga mengancam eksistensi organisasi, (2) Produktivitas atau kinerja organisasi menurun sehingga memerlukan inovasi dan transformasi, (3) Perubahan visi dan strategi organisasi, perubahan tersebut memerlukan transformasi untuk berkembang dan menata pencapaian visi, (4) Budaya organisasi yang tidak lagi relevan, maka diperlukan perubahan transformasi budaya.¹⁶

Tantangan yang dihadapi dalam perubahan transformasional yakni: *Pertama*, Adanya resistensi (perlawanan atau penolakan) terhadap perubahan baik secara individu maupun kelompok di dalam organisasi. Sebab resistensi dikarenakan ketakutan akan ketidakpastian perubahan yang berimbas pada peran dan tanggung jawab atau kekhawatiran akan kehilangan kendali. SDM atau anggota telah terbiasa dengan pola kinerja yang lama, ketika dihadapkan dengan perubahan mereka mengalami resistensi.¹⁷ *Kedua*, Tantangan resistensi pemimpin tidak menunjukkan komitmen dan arahan yang jelas maka SDM atau anggota akan mengalami kebingungan dan sulit menerima dan menerapkan perubahan. Dalam situasi tersebut diperlukan

⁹ Ibid.

¹⁰ Ibid.

¹¹ Mulya, "Peran Kecerdasan Emosional Dalam Kepemimpinan: Menumbuhkan Budaya Kerja Yang Tangguh."

¹² C Cherniss and Goleman D, *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 2001), 35.

¹³ A Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, *Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence* (Boston: Harvard Business School Press, 2002), 45-46.

¹⁴ Bernard M Bass and Ronald E Riggio, *Transformational Leadership, Lawrence Elabaum Associating*, 2nd Edition (New York: Psychology Press, 2006), 5.

¹⁵ John P Kotter, *Leading Change* (Boston: Harvard Business Review Press, 2012), 35.

¹⁶ Ibid, 21-23.

¹⁷ Ibid, 33.

pemimpin yang memberikan visi yang jelas akan perubahan, menginspirasi dan memotivasi SDM atau anggota untuk menerima perubahan, menyediakan sumber daya yang cukup untuk menjalankan perubahan.¹⁸ *Ketiga*, Kekuatan budaya lama. Nilai-nilai budaya organisasi yang telah mengakar kuat seringkali akan menghadapi perlawanan atau penolakan oleh internal organisasi (SDM atau anggota).¹⁹ *Keempat*, Tantangan komunikasi efektif dalam menyampaikan perubahan. Komunikasi yang tidak efektif dalam menyampaikan perubahan akan menimbulkan kesalahpahaman akan makna, tujuan dan manfaat perubahan. Oleh karena itu, diperlukan komunikasi yang efektif, terbuka (memberikan ruang bagi SDM atau anggota mengajukan pertanyaan atau memberikan masukan), transparan (menyampaikan alasan perubahan dan melibatkan semua pihak yang berkepentingan dalam organisasi).²⁰ *Kelima*, Keterbatasan Sumber Daya menjadi tantangan dalam perubahan. Setiap perubahan memerlukan sumberdaya yang memadai untuk pelatihan SDM atau anggota agar dapat beradaptasi dengan sistem baru, restrukturisasi organisasi dan teknologi yang mendukung transformasi.²¹ *Keenam*, Tantangan kejelasan tujuan dan strategi. Tanpa tujuan dan strategi yang jelas maka perubahan transformasi dapat kehilangan arah, sehingga sulit merealisasikan perubahan.²² *Ketujuh*, Tekanan Eksternal yang mempengaruhi internal organisasi seperti regulasi pemerintah, persaingan yang semakin ketat, perkembangan teknologi yang cepat yang menuntut organisasi menjalankan analisis perubahan yang tetap relevan, kompetitif dan adaptif.²³

Kondisi itulah yang dialami oleh Yayasan Pendidikan TK Islam Safinah, di mana terdapat perubahan secara transformasional untuk merespon situasi eksternal berupa tuntutan perubahan kurikulum dan merespon situasi internal pada pergantian kepemimpinan. Perubahan tersebut dalam jangka pendek akan segera untuk diterapkan. Namun, untuk menerapkan perubahan tersebut perlu adanya penyesuaian kepemimpinan berbasis EQ untuk meredam efek perubahan yang terjadi secara cepat tanpa kehilangan esensi pada pendekatan kesadaran dalam membimbing, mendidik, melayani dengan bijaksana. Oleh karena itu, fokus masalah pada kajian ini adalah menyusun model penerapan kepemimpinan berbasis EQ di TK Islam Safinah untuk menghadapi perubahan.

Pada kajian kepemimpinan berbasis EQ lebih banyak memotret dan mendeskripsikan pemimpin yang menerapkan kecerdasan emosi (EQ) sesuai dengan komponen-komponen kecerdasan emosi menurut Daniel Goleman sebagaimana dalam kajian : (1) Kepemimpinan Kepala Madrasah berbasis Kecerdasan Emosional dalam Membangun Kemitraan²⁴, (2) Kepemimpinan

¹⁸ Bernard M Bass and Ronald E Riggio, *Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates, 2nd Edition (New York: Psychology Press, 2006), 42.

¹⁹ E.H Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 2010), 89.

²⁰ Achilles A Armenakis and Stanley G Harris, "Reflections: Our Journey in Organizational Change Research and Practice," *Journal of Change Management* 9, no. 2 (2009): 127–42, <https://doi.org/10.1080/14697010902879079>.

²¹ Michael Beer and Nitin Nohria, "Cracking the Code of Change," *Harvard Business Review* 78, no. 3 (2000): 13–23.

²² W Warner Burke, *Organization Change: Theory and Practice* (California: Sage Publications, 2017), 60.

²³ Bernard Burnes, *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics* (Harlow: Pearson Education, 2004), 110.

²⁴ Noni Nimas Ariyanti and Ittihadatul Ummah, "Kepemimpinan Kepala Madrasah Berbasis Kecerdasan Emosional Dalam Membangun Kemitraan," *LEADERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 1 (2022): 1–10, https://scholar.google.com/scholar?hl=id&as_sdt=0%2C5&q=Kepemimpinan+Kepala+Madrasah+Berbasis+Kecerdasan+Emosional+dalam+Membangun+Kemitraan&btnG=.

berbasis Kecerdasan Emosi pada Ketua Majelis Taklim Khoirun Nisa Surabaya²⁵, (3) Kepemimpinan Rasulullah SAW pada Peristiwa Hudaibiyah Pendekatan Kepemimpinan *Emotional Quotient* (EQ)²⁶, (4) Kepemimpinan berbasis Kecerdasan Emosi (Studi Pada Komunitas Pelajar Tanpa Pacaran dan Remaja Masjid Ar-Rahman Surabaya)²⁷, (5) Implementasi Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan Sekolah di SMK Muhammadiyah Suruh Kabupaten Semarang²⁸. Namun, penerapan kepemimpinan berbasis *Emotional Quotient* sebagai fungsi pemecahan masalah dalam menghadapi tuntutan perubahan di organisasi belum diulas.

Kajian ini tidak membahas terkait karakter kepemimpinan transformasional. Transformasional dilekatkan pada kondisi atau situasi perubahan dengan hukum-hukum transformasi. Sifat perubahan secara transformasi yang secara menyeluruh memberikan efek resistensi, konflik apabila tidak diredam maka akan menghambat pertumbuhan di organisasi. Oleh karena itu, pada pembahasan artikel ini, menyajikan penerapan kepemimpinan berbasis EQ sebagai fungsi pemecahan masalah merespon situasi perubahan secara transformasional.

Manfaat pada kajian ini yakni: (1) Memberikan gambaran penerapan model kepemimpinan berbasis EQ untuk merespon perubahan pada TK Islam Safinah, (2) Memberikan kontribusi pada model penerapan kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional atau *Emotional Quotient Leadership* pada lingkungan organisasi pendidikan Islam maupun dakwah dalam menghadapi perubahan secara transformasional, (3) Kajian ini memperkaya khasanah pengembangan konsep kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional yang diterapkan dalam organisasi dakwah, dan 4) Memberikan wawasan referensi bagi manajer dakwah dalam merespon perubahan internal maupun eksternal menggunakan kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional.

Metode

Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk menyusun model penerapan kepemimpinan berbasis *Emotional Quotient* (EQ) dalam merespon perubahan di TK Islam Safinah. Pendekatan kualitatif dipilih karena studi ini bertujuan untuk memahami secara mendalam konsep kepemimpinan berbasis EQ dalam konteks perubahan di TK Islam Safinah dengan menggali berbagai aspek kepemimpinan yang akan diterapkan di TK Islam Safinah dan mengembangkan model yang sesuai dengan kebutuhan atau konteks TK Islam Safinah.²⁹ Lokasi dan subyek berada di TK Islam Safinah dengan subyek kepala sekolah TK Islam Safinah sebagai pemimpin di sekolah tersebut yang memahami konteks permasalahan dan dinamika keorganisasian secara mendalam. Pengumpulan data menggunakan wawancara secara mendalam kepada kepala sekolah TK Islam

²⁵ Tri Djoyo Budiono, "Kepemimpinan Berbasis Kecerdasan Emosi Pada Ketua Majelis Taklim Khoirun Nisa'Surabaya," *INTELEKSIA: Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 8, no. 2 (2018): 279–300, <http://inteleksia.stidalhadi.ac.id/index.php/inteleksia/article/view/171/91>.

²⁶ Yudi Asmara Harianto, "Kepemimpinan Rasulullah SAW Pada Peristiwa Hudaibiyah Pendekatan Kepemimpinan Emotional Quotient (EQ)," *Jurnal Kajian & Pengembangan Manajemen Dakwah* 5, no. 2 (2015): 1.

²⁷ Riski Karyanto, "Kepemimpinan Berbasis Kecerdasan Emosi (Studi Pada Komunitas Pelajar Tanpa Pacaran Dan Remaja Masjid Ar-Rahman Surabaya)" (Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, 2018).

²⁸ Ida Zahara Adibah, "Implementasi Kecerdasan Emosional Dalam Kepemimpinan Sekolah Di SMK Muhammadiyah Suruh Kabupaten Semarang," *QALAMUNA: Jurnal Pendidikan, Sosial, Dan Agama* 12, no. 2 (2020): 127–39, <https://doi.org/https://doi.org/10.37680/qalamuna.v12i2.341>.

²⁹ John W Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Los Angeles: Sage Publications, 2018), 35.

Safinah. Analisis data dilakukan dengan cara mengolektif data hasil wawancara,³⁰ kemudian menyusun model penerapan kepemimpinan berbasis *Emotional Quotient* untuk menghadapi situasi perubahan secara transformasional di TK Islam Safinah.

Hasil dan Pembahasan

***Emotional Quotient Leadership* (Kepemimpinan berbasis Emotional Quotient)**

Kepemimpinan *Emosional Quotient* (EQ) atau Kepemimpinan *Emotional Intelligence* (EI) atau kepemimpinan berbasis kecerdasan emosi adalah teori kepemimpinan yang menekankan pentingnya kemampuan pemimpin untuk mengelola emosi diri dan emosi orang lain dalam konteks organisasi. Pemimpin yang efektif menggunakan kecerdasan emosional untuk membangun hubungan, memotivasi pengikut, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.³¹

Dimensi kepemimpinan berbasis *Emosional Quotient* mencakup lima dimensi utama kecerdasan emosional, yakni: *Pertama*, Kesadaran Diri (*Self-Awareness*): kemampuan untuk mengenali emosi sendiri. Indikator kesadaran diri menurut Goleman, seorang individu yang memiliki kesadaran diri yang tinggi, mampu mengenali dan memahami emosi dirinya sendiri, mengetahui bagaimana emosi tersebut memengaruhi pikiran dan tindakan, mengenali kekuatan dan kelemahannya, memiliki kepercayaan diri dan pemahaman diri yang kuat. Kesadaran diri pemimpin bukan hanya sekadar mengenali emosi, tetapi juga memahami bagaimana perasaan tersebut memengaruhi perilaku dan interaksi sosial seseorang.³²

Kedua, Pengelolaan Emosi (*Self-Regulation*): kemampuan untuk mengendalikan emosi dan reaksi. Goleman mendefinisikan pengelolaan emosi sebagai kemampuan untuk mengontrol atau mengarahkan emosi seseorang sehingga dapat beradaptasi dengan lingkungan dan tidak bereaksi secara impulsif. Indikator pemimpin dengan pengelolaan emosi yang baik, mampu mengendalikan impuls emosional yang dapat merugikan diri sendiri atau orang lain, mampu beradaptasi dengan perubahan dan tetap tenang dalam situasi penuh tekanan, mampu menunjukkan kejujuran dan integritas dalam bertindak, mampu memiliki standar etika dan profesionalisme yang tinggi dalam berbagai situasi.³³

Ketiga, Motivasi (*Motivation*): kemampuan untuk memotivasi diri dan orang lain. Goleman mendefinisikan motivasi sebagai dorongan internal yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan, menghadapi tantangan, dan mempertahankan komitmen dalam jangka panjang. Indikator pemimpin yang memiliki tingkat motivasi tinggi biasanya menunjukkan karakteristik berikut: memiliki dorongan kuat untuk mencapai tujuan (*achievement drive*), berorientasi pada hasil dan memiliki standar tinggi dalam bekerja, mampu bertahan dalam menghadapi kegagalan dan tantangan (*resilience*), selalu ingin berkembang dan meningkatkan diri (*commitment to self-improvement*), bersemangat dan memiliki *passion* dalam apa yang dikerjakannya. Motivasi yang kuat tidak hanya berasal dari faktor eksternal seperti penghargaan atau gaji, tetapi lebih kepada motivasi intrinsik, yaitu dorongan dari dalam diri untuk mencapai sesuatu yang bermakna.³⁴

³⁰ Matthew B Miles, A Michael Huberman, and Johnny Saldaña, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook. 4th* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2020), 78.

³¹ Goleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. 317-320.

³² D Goleman, *Working with Emotional Intelligence* (New York: Bantam Books, 1998), 63-70.

³³ Ibid.

³⁴ Ibid.

Keempat, Empati (Empathy): kemampuan untuk memahami emosi orang lain. Empati didefinisikan sebagai kemampuan untuk mengenali, memahami, dan merasakan emosi orang lain, serta meresponsnya dengan cara yang sesuai dan penuh perhatian. Menurut Goleman, empati bukan sekadar memahami emosi orang lain secara intelektual, tetapi juga merasakan apa yang dirasakan oleh mereka dan menggunakan pemahaman tersebut dalam interaksi sosial. Empati yang baik memungkinkan seseorang untuk membangun hubungan yang kuat, mengurangi konflik, serta meningkatkan efektivitas dalam kepemimpinan, pelayanan, dan komunikasi. Empati dalam model kecerdasan emosional Goleman memiliki tiga aspek utama: Empati Kognitif (*Cognitive Empathy*): Kemampuan memahami perspektif dan pemikiran orang lain; Empati Emosional (*Emotional Empathy*): Kemampuan merasakan emosi yang dirasakan orang lain; Empati Peduli (*Compassionate Empathy*): Kemampuan untuk bertindak dengan kepedulian terhadap orang lain.³⁵

Kelima, Keterampilan Sosial (Social Skills): Kemampuan untuk membangun hubungan yang baik.³⁶ Keterampilan sosial mencakup kemampuan seseorang untuk mengelola hubungan, membangun jaringan, mempengaruhi orang lain, serta bekerja sama dalam tim. Menurut Goleman, keterampilan sosial bukan sekadar berbicara dengan orang lain, tetapi juga melibatkan pemahaman emosi, komunikasi efektif, persuasi, resolusi konflik, dan kepemimpinan. Orang dengan keterampilan sosial yang baik mampu membangun hubungan yang kuat, menciptakan lingkungan yang positif, dan mengelola interaksi sosial dengan efektif. Goleman mengidentifikasi beberapa aspek utama dalam keterampilan sosial, antara lain: (1) Komunikasi yang Efektif (*Effective Communication*): Kemampuan menyampaikan pesan dengan jelas dan memahami maksud orang lain, (2) Manajemen Konflik (*Conflict Management*): Kemampuan menangani dan menyelesaikan konflik secara konstruktif, (3) Kepemimpinan (*Leadership*): Kemampuan untuk membimbing, menginspirasi, dan memotivasi orang lain, (4) Kerjasama dan Kolaborasi (*Teamwork and Collaboration*): Kemampuan bekerja dalam tim dengan harmoni dan produktivitas, (5) Membangun Hubungan (*Building Relationships*): Kemampuan membangun dan memelihara hubungan sosial yang baik.³⁷

Indikator efektivitas kepemimpinan berbasis kecerdasan emosi dapat membantu dalam mengevaluasi efektivitas pemimpin, meliputi: (a) Kemampuan mengelola stres, (b) Keterampilan komunikasi yang efektif, (c) Kemampuan membangun hubungan, (d) Respon terhadap kebutuhan pengikut, (e) Kemampuan beradaptasi terhadap perubahan.³⁸

Teori Kepemimpinan berbasis *emotional quotient* dapat diterapkan dalam berbagai konteks organisasi untuk meningkatkan efektivitas pemimpin. Pemimpin yang mengembangkan kecerdasan emosional mereka dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif, meningkatkan motivasi tim, dan mengurangi konflik.³⁹ Mengembangkan kepemimpinan *emosional quotient* tidak hanya bermanfaat untuk individu, tetapi juga untuk keseluruhan organisasi.

³⁵ Ibid.

³⁶ D Goleman, *Working with Emotional Intelligence* (New York: Bantam Books, 1998), 63-70.

³⁷ Ibid.

³⁸ A Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, *Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence* (Boston: Harvard Business School Press, 2002), 32-35.

³⁹ & Goleman D Cherniss, C., *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 2001), 139-142.

Pemimpin yang berfokus pada kecerdasan emosional dapat membantu menciptakan budaya organisasi yang positif dan produktif.⁴⁰

***Emotional Quotient Leadership* pada Organisasi Dakwah/Nirlaba**

Kepemimpinan dalam organisasi dakwah adalah proses memengaruhi, mengarahkan, dan membimbing individu atau kelompok dalam organisasi keislaman untuk mencapai tujuan dakwah, yakni menyebarkan nilai-nilai Islam secara efektif dan berkelanjutan.⁴¹ Kepemimpinan dalam organisasi dakwah memiliki karakter yang unik berbeda dengan kepemimpinan pada bisnis dan lainnya.⁴² Karakter kepemimpinan dalam organisasi dakwah yakni menekankan pada nilai-nilai dan kesadaran. Kepemimpinan ini menekankan keteladanan, spiritualitas, kolaborasi, pengelolaan sumber daya manusia dan strategi dakwah guna membangun masyarakat yang lebih baik.⁴³

Kepemimpinan berbasis *Emotional Quotient* (EQ) merupakan teori kepemimpinan yang menekankan pentingnya kemampuan pemimpin untuk mengelola emosi diri dan emosi orang lain dalam organisasi. Dalam konteks organisasi dakwah atau nirlaba, penerapan EQ masih relevan karena pemimpin sering kali harus mengelola hubungan sosial yang kompleks, memotivasi anggota secara sukarela melalui pendekatan kesadaran, serta menjaga keseimbangan antara visi dakwah dan dinamika internal organisasi. Kepemimpinan berbasis EQ dalam organisasi dakwah atau nirlaba, dapat menciptakan lingkungan yang harmonis, meningkatkan motivasi anggota, serta memperkuat efektivitas dalam organisasi dakwah.

Penerapan lima dimensi kepemimpinan EQ dalam organisasi dakwah atau nirlaba diantaranya: *Pertama*, Kesadaran Diri (*Self-Awareness*), kesadaran diri pemimpin dakwah mencerminkan pemahaman seorang pemimpin terhadap emosi dan pengaruhnya terhadap orang lain. Pemimpin dengan kesadaran diri yang tinggi dalam memahami bagaimana emosinya memengaruhi SDM atau anggota; pemimpin memiliki kepercayaan diri dengan berbasis pada nilai-nilai Islam yang kuat; pemimpin memiliki kesadaran spiritual sebagai dasar dalam mengambil keputusan di organisasi dakwah/nirlaba.

Kedua, Pengelolaan Emosi (*Self-Regulation*), Pengelolaan emosi dalam organisasi dakwah sangat penting mengingat perbedaan pandangan dan dinamika internal yang dapat terjadi. Pemimpin dengan kemampuan regulasi emosi yang baik menghadapi perbedaan pandangan dan dinamika internal diantaranya: mampu mengendalikan impuls emosional saat menghadapi kritik atau perbedaan pendapat, pemimpin mampu memastikan bahwa setiap keputusan diambil dengan akal sehat dan hati yang tenang, pemimpin menjaga integritas dan akhlak Islami sesuai dengan prinsip nilai dan tindakan pada organisasi dakwah.

Ketiga, Motivasi (*Motivation*), dakwah tidak hanya bersumber dari pencapaian target, tetapi juga dari dorongan spiritual dan komitmen terhadap misi keagamaan. Pemimpin dalam organisasi dakwah yang memiliki motivasi tinggi akan memberikan inspirasi kepada anggota untuk terus berkontribusi dalam dakwah meskipun insentif finansial kurang memadai; Pemimpin dalam

⁴⁰ Paul Andrew Bourne et al., "Primal Leadership: Realizing The Power of Emotional Intelligence--A Book Review," *Crimson Publishers, COJ* 1, no. 2 (2017): 46–50, https://www.researchgate.net/profile/Paul-Bourne/publication/324033253_Primal_Leadership_Realizing_the_Power_of_Emotional_Intelligence-_A_Book_Review/links/5b73155045851546c903200a/Primal-Leadership-Realizing-the-Power-of-Emotional-Intelligence-A-Book-Rev.

⁴¹ A Rasyad Shaleh, *Management Da'wah Islam* (Jakarta: Bulan Bintang, 1993), 44.

⁴² Ramayulis, R. (2008). *Ilmu Dakwah: Perspektif Multidisipliner*. ; Shaleh, *Management Da'wah Islam*, 44.

⁴³ Ibid, 50.

organisasi dakwah memiliki kecerdasan motivasi dengan menunjukkan daya tahan yang tinggi dalam menghadapi setiap dinamika tantangan dan perubahan-perubahan dalam organisasi.

Keempat, Empati (Empathy), kecerdasan dalam mengempati membantu pemimpin dalam kepemimpinan organisasi dakwah untuk memahami kebutuhan anggota organisasi. Bentuk kecerdasan dalam melakukan empati pada konteks organisasi dakwah diantaranya; Pemimpin mampu memahami perasaan dan kondisi anggota organisasi, dengan kecerdasan empatinya pemimpin mampu memberikan perhatian dan solusi terhadap masalah yang sedang dihadapi, serta ia mampu menjembatani perbedaan dan menciptakan suasana organisasi dakwah yang harmonis.

Kelima, Keterampilan Sosial (Social Skills), pemimpin dakwah memerlukan keterampilan sosial untuk membangun jaringan, baik pada internal organisasi dakwah maupun eksternal. Pemimpin dakwah yang memiliki EQ pada keterampilan sosial maka ia mampu menjalin komunikasi yang efektif dengan berbagai pihak; ia mampu menyelesaikan konflik internal dengan musyawarah dan kebijaksanaan; serta mampu meningkatkan kolaborasi antar anggota dalam menjalankan program-program dakwah.

Indikator efektivitas kepemimpinan berbasis EQ dalam Organisasi Dakwah akan tercermin pada kemampuan pemimpin dakwah dalam mengelola stress saat menghadapi dinamika tantangan dan perubahan di organisasi dakwah; memiliki keterampilan komunikasi serta kemampuan dalam membangun hubungan sosial yang harmonis dengan anggota organisasi; mampu memberikan respon yang baik terhadap kebutuhan anggota organisasi; serta ia memiliki kemampuan beradaptasi dalam strategi dakwah dan tindakan untuk merespon perubahan dan perkembangan zaman.

Situasi Perubahan Transformasi di TK Islam Safinah

TK Islam Safinah merupakan lembaga pendidikan yang berfokus pada pendidikan anak usia dini dengan berbasis nilai-nilai Islam. Sejak didirikan pada tahun 2015, lembaga ini dipimpin oleh kepala sekolah yang saat ini mendekati masa pensiun. Dalam rangka mempersiapkan regenerasi kepemimpinan, proses rekrutmen telah dilakukan selama beberapa tahun terakhir. Salah satu calon pemimpin (kepala sekolah) yang dipersiapkan telah menjalani berbagai tahapan diantaranya: 1) Menjalankan pendidikan yang setara dengan kependidikan PAUD (penyetaraan pendidikan setara PAUD), 2) Mengikuti proses kepemimpinan secara langsung melalui pendampingan dengan kepala sekolah lama, dan 3) Setelah menyelesaikan pendidikannya ia dilibatkan aktif dalam manajemen di TK Islam Safinah.⁴⁴

TK Islam Safinah menghadapi tantangan dalam proses pergantian kepemimpinan, mengingat kepala sekolah saat ini akan segera memasuki masa pensiun, oleh karena itu dibutuhkan segera mengisi posisi kepala sekolah. Diperlukan kandidat penerus kepala sekolah yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan. Berbagai pertimbangan ditetapkan diantaranya: 1) Mempertimbangkan persyaratan kedinasan yang berlaku, 2) Memprioritaskan penempatan kepala sekolah berdasarkan ketersediaan tenaga pendidik atau guru di TK Islam Safinah, 3) serta kemungkinan penugasan kepala sekolah dari tenaga PNS jika tidak ada kandidat yang memenuhi kriteria pada poin 1 maupun 2. Sementara itu, salah satu calon kandidat kepala sekolah yang potensial kondisi aktualnya belum memenuhi persyaratan minimal untuk bisa diajukan sebagai kepala sekolah yakni minimal memiliki pengalaman mengajar selama dua tahun. Berdasarkan kondisi tersebut, maka kandidat kepada sekolah yang potensial belum dapat ditunjuk sebagai

⁴⁴ ABC, "Wawancara TK Islam Safinah" (2024).

pelaksana tugas atau kepala sekolah. Menghadapi situasi tersebut, dengan berbagai pertimbangan yang paling memungkinkan dalam menetapkan kandidat yang memenuhi kriteria persyaratan untuk menjadi kepala sekolah jatuh pada seorang guru yang telah berpengalaman dan memiliki sertifikasi pendidik ditetapkan sebagai prioritas pertama (P1). Namun, setelah diberikan tawaran untuk mengisi posisi tersebut, yang bersangkutan memilih untuk tetap menjalankan perannya sebagai guru kelas karena merasa tanggung jawab sebagai kepala sekolah terlalu berat. Untuk menjawab permasalahan tersebut maka posisi kepala sekolah tetap dijalankan oleh guru (P1), untuk meringankan beban guru (P1) dalam menjalankan tugas sebagai kepala sekolah maka calon kandidat kepala sekolah yang potensial lainnya turut membantu dalam pelaksanaan tugas dan administrasi kepala sekolah guna memastikan kelancaran operasional di TK Islam Safinah. Kepala sekolah lama menerapkan fungsi kolaborasi antara guru (P1) dengan kandidat kepala sekolah yang potensial (namun belum memenuhi persyaratan administrasi) untuk mengisi posisi kepala sekolah.⁴⁵

Setelah diterapkan fungsi kolaborasi dalam mengisi posisi kepala sekolah di TK Islam Safinah dijumpai beberapa indikasi permasalahan diantaranya: (1) Tidak semua informasi dari organisasi guru IGTKI disampaikan secara menyeluruh, yang menyebabkan kesalahpahaman dan kurangnya efektivitas dalam pengambilan keputusan, (2) Arahan terkait tugas akademik, seperti penilaian harian siswa, tidak dilaksanakan sesuai prosedur yang sesuai dengan pembagian pekerjaan yang telah disepakati oleh kedua belah pihak dalam kolaborasi kepala sekolah tersebut, (3) Kurangnya koordinasi dalam menjalankan tugas, termasuk pengambilan keputusan secara mandiri tanpa melibatkan pihak terkait, sehingga menyebabkan permasalahan dan kesalahpahaman, (4) Sikap yang kurang kondusif dalam rapat, seperti memotong pembicaraan dan membentuk diskusi terpisah di luar forum resmi yang menunjukkan kurang harmonisnya hubungan dari kolaborasi fungsi kepala sekolah tersebut, (5) Terdapat perilaku emosional dari salah satu pihak dengan melakukan penundaan administrasi akademik yakni menunda penandatanganan rapor siswa yang akan dibagikan, (6) Terdapat upaya memengaruhi tenaga pendidik yang usianya lebih muda agar menyampaikan aspirasi kontra produktif tertentu atas namanya, (7) Mengungkapkan ketidaksepahaman dengan pihak tertentu dalam manajemen sekolah namun tidak disampaikan secara terbuka, (8) *Resign*-nya salah satu tenaga pendidik dalam kolaborasi kepala sekolah TK Islam Safinah sehingga terjadi kembali kekosongan kepala sekolah. Indikasi-indikasi permasalahan tersebut menunjukkan bahwa perubahan dalam organisasi tidak bisa dengan mudah akan membentuk organisasi yang stabil, dalam situasi tersebut ketika terdapat perubahan-perubahan membuat TK Islam Safinah dihadapkan pada gejala resistensi, perilaku penyimpangan organisasi akibat ketidak sepakatan pada perubahan, konflik, dan penyesuaian sebagaimana pernyataan kotter.⁴⁶ Oleh karena itu, dibutuhkan pola kepemimpinan yang kuat untuk menghadapi gejala perubahan untuk menghadapi situasi aktual dan potensial yang akan datang di TK Islam Safinah.⁴⁷

Kepala Sekolah TK Islam Safinah, memiliki keinginan diantaranya: Melakukan pengembangan dengan menggabungkan tiga kurikulum (Kurikulum K13, Kurikulum Muslimat dan Kurikulum Agama Islam). Hasil modifikasi atau penyesuaian kurikulum, berubah menjadi (Kurikulum Merdeka, Kurikulum Muslimat dan Kurikulum Agama Islam). Perubahan lain yang dijalankan pada kontrol manajemen berjalan, administrasi secara berkala, tugas-tugas dinas dicicil tidak numpuk di akhir, fokus perubahan pada perencanaan mengajar dan bahan ajar.⁴⁸

⁴⁵ Ibid.

⁴⁶ Kotter, *Leading Change*, 33.

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Ibid.

Kondisi manajer atau kepala sekolah memiliki usia lebih muda dibandingkan dengan tenaga pendidik lainnya, memiliki pengalaman selama 2 tahun bergabung dengan TK Islam Safinah. Meski masih baru ia memiliki semangat dan upaya yang menggebu dalam melakukan perubahan, ia sangat kompetitif dan bersemangat menjadikan sekolah TK Islam Safinah lebih baik (dengan membandingkan pada sekolah unggulan sebagai standart acuan). Kecepatan dan energi inilah yang menjadi timpang apabila dihadapkan dengan kondisi SDM guru (tenaga pendidik di TK Islam Safinah) yang memiliki rentang usia jauh lebih tua dari manajer atau kepala sekolah yang sudah hampir mendekati usia pensiun.

Berdasarkan kondisi eksternal tuntutan perubahan kurikulum, tata kelola administrasi yang senantiasa baru dan berbasis IT, serta kebutuhan internal organisasi TK Islam Safinah maka membutuhkan pola kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi gejolak resistensi menghadapi tantangan perubahan dalam jangka waktu dekat. Kepemimpinan yang ditawarkan untuk menghadapi kesenjangan-kesenjangan dan resistensi yang dihadapi yakni dengan menerapkan kepemimpinan berbasis EQ.

Tujuan Kepemimpinan berbasis EQ dirumuskan dengan mendata situasi eksternal dan internal. Kondisi internal pemimpin (kepala sekolah) menginginkan perubahan-perubahan ideal dan mengarah pada transformasi diantaranya: (a) Menginginkan perubahan terutama pada arah kurikulum, pembelajaran, penilaian pembelajaran siswa, teknis-teknis yang lebih modern dengan meninggalkan cara-cara lama, (b) Menyesuaikan dengan arahan kurikulum baru merdeka belajar, menyesuaikan dengan saran dari Muslimat, dan mengolah pembelajaran kurikulum agama Islam sendiri dengan memadukan berbagai aspek dan kondisi, (c) Menginginkan perubahan-perubahan pola kerja yang lebih fokus pada substansi pembelajaran dan teknis-tenis yang berjalan secara harian sesuai kaidah pembelajaran seharusnya.⁴⁹

Dengan adanya kondisi-kondisi tersebut maka hal-hal atau tantangan yang akan dihadapi diantaranya: *pertama*, Kondisi Lembaga dan Pendanaan. TK Islam Safinah merupakan lembaga pendidikan yang masih tergolong baru, dengan usia operasional sekitar lima tahun. Sebagai lembaga yang masih dalam tahap perkembangan, tantangan utama yang dihadapi adalah keterbatasan sumber daya, baik dari segi finansial maupun pengelolaan sumber daya manusia. Sumber pendanaan utama sekolah ini berasal dari Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) yang dibayarkan oleh orang tua siswa. Dengan keterbatasan ini, pengelolaan keuangan menjadi tantangan tersendiri, terutama dalam hal pembayaran gaji guru dan tenaga pendidik. Minimnya dana menyebabkan keterbatasan dalam menerapkan sistem kepemimpinan berbasis insentif atau imbalan finansial. Apabila pola kepemimpinan transaksional ingin diterapkan dengan pemberian penghargaan dan insentif menjadi faktor motivasi utama maka hal tersebut akan sulit dilakukan karena kondisi pendanaan yang terbatas. Oleh karena itu, kepemimpinan di TK Islam Safinah lebih mengandalkan pendekatan transformasional, yang menitik beratkan pada nilai-nilai dasar, makna dalam pekerjaan, serta semangat kebersamaan dalam menjalankan visi lembaga.

Selain itu, penerapan profesionalisme dengan sistem kerja berbasis *full day* juga sulit diterapkan karena keterbatasan dana. Dengan penggajian yang masih minim, tuntutan untuk bekerja dalam jam kerja yang lebih panjang tidak dapat diberlakukan secara optimal. Insentif dalam bentuk penghargaan atau *reward* juga tidak dapat diberikan secara rutin. Salah satu bentuk penghargaan yang biasanya diberikan adalah insentif saat berhasil menarik siswa baru. Namun, dalam praktiknya, tidak ada guru yang secara aktif merekrut siswa baru, ditambah lagi banyak tenaga pendidik yang tinggal cukup jauh dari lingkungan sekolah, sehingga semakin menyulitkan upaya tersebut.

⁴⁹ Ibid.

Kedua, Kondisi Sumber Daya Manusia (SDM). Sumber daya manusia yang ada di TK Islam Safinah memiliki latar belakang yang sangat beragam, baik dari segi motivasi bekerja, pengalaman, maupun usia. Perbedaan ini menjadi tantangan tersendiri dalam menerapkan pola kepemimpinan yang efektif.

Ketiga, Latar Belakang Guru. Para guru di TK Islam Safinah memiliki berbagai alasan dalam memilih bergabung dengan sekolah ini. Beberapa di antaranya memiliki motif ekonomi, yang berarti mereka lebih mengutamakan aspek finansial dalam bekerja. Ada pula guru yang bergabung karena membutuhkan tempat untuk mengabdikan agar bisa tetap berlanjut memperoleh sertifikasi guru, sementara sebagian lainnya memilih TK Islam Safinah sebagai tempat bekerja karena faktor usia yang sudah mendekati masa pensiun, sehingga lebih sulit bagi mereka untuk berpindah ke tempat lain.

Keempat, Budaya Kerja dan Adaptasi. Selain faktor latar belakang yang beragam, perbedaan usia juga menjadi faktor yang cukup signifikan dalam dinamika kepemimpinan di sekolah ini. Mayoritas guru yang ada di TK Islam Safinah memiliki usia yang lebih tua dibandingkan kepala sekolah yang bertanggung jawab atas manajemen sekolah ini. Hal ini menyebabkan adanya kesenjangan dalam gaya kerja dan pola kepemimpinan. Banyak dari tenaga pendidik yang terbiasa dengan budaya kerja lama yang lebih menekankan pada keakraban, sementara di sisi lain, ada kebutuhan untuk menerapkan sistem kerja yang lebih profesional dan terstruktur.

Dalam praktiknya, ada beberapa tenaga pendidik yang menunjukkan sikap resisten terhadap perubahan. Namun, guru-guru yang paling terlihat menolak perubahan telah memilih untuk keluar, sehingga yang tersisa adalah gabungan antara tenaga pendidik lama yang masih memiliki sikap bervariasi serta tenaga pendidik baru yang masih dalam tahap adaptasi. Meskipun ada tantangan dalam proses penyesuaian, secara keseluruhan, persepsi dan respons para guru terhadap manajemen saat ini mulai menunjukkan arah yang lebih positif. Guru-guru lama yang mendekati usia pensiun serta tenaga pendidik baru mulai menunjukkan kesiapan untuk bekerja sesuai dengan tuntutan sekolah, meskipun masih membutuhkan waktu untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.

Salah satu tantangan utama dalam manajemen SDM adalah lambatnya proses adaptasi tenaga pendidik terhadap perubahan. Hal ini terutama dirasakan pada guru-guru yang usianya sudah lebih tua mendekati pensiun, di mana mereka membutuhkan pendekatan yang lebih sabar dan bertahap dalam menghadapi perubahan kebijakan dan sistem kerja baru. Oleh karena itu, strategi kepemimpinan di TK Islam Safinah harus mempertimbangkan faktor ini, dengan menerapkan pendekatan yang lebih fleksibel dan berbasis pada pemahaman terhadap dinamika tenaga pendidik saat ini. Di sisi lain, guru-guru baru yang bergabung dengan sekolah ini masih dalam tahap adaptasi. Mereka cenderung lebih terbuka terhadap sistem kerja yang diterapkan, tetapi masih membutuhkan arahan dan bimbingan agar dapat menjalankan tugasnya secara maksimal.

Secara keseluruhan, kapasitas internal TK Islam Safinah masih menghadapi berbagai tantangan, baik dari segi pendanaan, budaya kerja, maupun adaptasi sumber daya manusia. Dengan kondisi keuangan yang terbatas, penerapan kepemimpinan harus lebih mengandalkan nilai-nilai dasar dan pendekatan perubahan transformasional, karena sistem berbasis insentif finansial sulit untuk diterapkan. Sementara itu, perbedaan latar belakang tenaga pendidik menuntut adanya strategi kepemimpinan yang dapat menjembatani kesenjangan usia, budaya kerja lama, serta tantangan adaptasi bagi guru-guru baru. Dengan pendekatan yang tepat, sekolah dapat membangun lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif, meskipun masih dalam tahap perkembangan.

Kelima, Ketahanan sumber daya manusia (SDM). Ketahanan SDM di TK Islam Safinah dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal, terutama dalam hal persaingan dan perubahan kebijakan pendidikan. Salah satu faktor utama adalah adanya persaingan dengan sekolah lain, khususnya X mantan guru TK Islam Safinah yang bergabung dengan institusi sekolah lain yang masih dalam area lingkungan yang sama menjadi tantangan tersendiri. Dengan karakter dan pola komunikasinya, terdapat kemungkinan adanya upaya mempengaruhi wali murid TK Islam Safinah dengan berusaha menarik perhatian calon siswa baru serta membangun daya saing sekolah di tempatnya bekerja saat ini.

Meskipun ada potensi persaingan dalam merebut pasar siswa, pengaruhnya terhadap tenaga pendidik di TK Islam Safinah relatif kecil. Berdasarkan hasil wawancara dengan para guru, mayoritas tenaga pendidik memilih untuk tetap bertahan di sekolah dan tidak terpengaruh oleh keputusan X mantan guru TK Islam Safinah yang *resign*. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat loyalitas guru terhadap TK Islam Safinah masih cukup kuat, dan upaya provokasi dari pihak eksternal tidak serta-merta menggoyahkan komitmen mereka. Namun demikian, manajemen sekolah tetap perlu mewaspadaikan potensi dampak jangka panjang dari persaingan ini, baik dalam hal jumlah siswa maupun citra sekolah di mata masyarakat.

Keenam, Perubahan Kurikulum. Selain persaingan dengan sekolah lain, faktor eksternal lain yang turut memengaruhi ketahanan SDM di TK Islam Safinah adalah tuntutan perubahan kurikulum. Kebijakan pendidikan yang terus berkembang mengharuskan tenaga pendidik untuk beradaptasi dengan sistem baru, baik dalam metode pembelajaran maupun administrasi sekolah. Salah satu tantangan terbesar adalah implementasi laporan administrasi berbasis teknologi informasi (IT). Hal ini menuntut para guru untuk memiliki keterampilan digital yang memadai agar dapat menjalankan tugas administratif dengan efisien.

Bagi sebagian tenaga pendidik, terutama mereka yang sudah lama mengajar dengan metode konvensional, perubahan ini terasa cukup membebani. Mereka dihadapkan pada kebutuhan untuk belajar dan menyesuaikan diri dengan sistem baru dalam waktu yang relatif singkat. Jika tidak ada dukungan yang memadai, transisi ini dapat menjadi kendala dalam efektivitas pengelolaan sekolah. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang tepat dari pihak manajemen untuk memberikan pelatihan dan pendampingan kepada para guru agar mereka lebih siap menghadapi perubahan ini.

Secara keseluruhan, tantangan eksternal yang dihadapi TK Islam Safinah mengharuskan sekolah untuk memperkuat daya tahan SDM-nya, baik dalam menghadapi persaingan maupun dalam menyesuaikan diri dengan kebijakan pendidikan yang terus berkembang. Adaptasi yang cepat serta dukungan yang tepat dari manajemen akan menjadi kunci utama dalam menjaga stabilitas dan efektivitas tenaga pendidik di sekolah ini.

Menurut John P. Kotter, terdapat kondisi-kondisi yang memerlukan perubahan secara transformasional yakni: (1) Kondisi eksternal (krisis atau tekanan tinggi) : kondisi eksternal yang menuntut dan menekan seperti perubahan atau perkembangan teknologi, regulasi baru, kompetisi dan persaingan meningkat hingga mengancam eksistensi organisasi, (2) Produktivitas atau kinerja organisasi menurun sehingga memerlukan inovasi dan transformasi, (3) Perubahan visi dan strategi organisasi, perubahan tersebut memerlukan transformasi untuk berkembang dan menata pencapaian visi, (4) Budaya organisasi yang tidak lagi relevan, maka diperlukan perubahan transformasi budaya.⁵⁰ Kondisi yang dialami oleh TK Islam Safinah telah memenuhi kriteria perubahan secara transformasional diantaranya: (a) Terdapat situasi eksternal akan perubahan kurikulum yang merupakan kewajiban untuk direspon oleh pihak sekolah, maka pihak sekolah perlu untuk menyesuaikan tuntutan kondisi eksternal yang menuntut adanya regulasi baru pada

⁵⁰ Ibid, 21-23.

perubahan kurikulum. Selain itu tuntutan dinas akan laporan-laporan dengan menggunakan IT berbasis teknologi perlu penyesuaian karena sebagian besar tenaga pendidik tidak melek teknologi, maka pada kondisi ini terdapat perubahan teknologi baru di mana internal TK Islam Safinah perlu merespon dan menyesuaikan dengan kondisi tersebut, (b) Pada pergantian kepemimpinan terdapat pola pemimpin yang melakukan perubahan visi dan strategi yang diperbarui di TK Islam Safinah dengan merombak sistem, kolaborasi fungsi kepala sekolah, tata administrasi, dan budaya lama yang perlu dirubah ke arah lebih produktif. Pada poin b) menunjukkan adanya perubahan dalam internal TK Islam Safinah yang melakukan perubahan mendasar dan fundamental sehingga kondisi tersebut termasuk pada perubahan transformasional. (c) Produktivitas atau kinerja organisasi menurun karena tenaga pendidik kebingungan dengan pola kerja baru dari hasil inovasi, (d) budaya organisasi yang berubah diarahkan menjadi budaya profesional tidak lagi keakraban.

Transformasi pada TK Islam Safinah mulai menunjukkan gejala resistensi akan perubahan diantaranya: (1) Resistensi terhadap tuntutan eksternal yang dipicu karena ketakutan akan ketidakpastian pada adaptasi gabungan kurikulum dan sistem pembelajaran baru, resistensi yang diakibatkan pada kurangnya keterampilan akan perubahan teknologi. (2) Resistensi dan penurunan kinerja organisasi akibat adanya kesenjangan usia dan kemampuan sehingga memicu adanya kesulitan dan hambatan dalam komunikasi dan koordinasi, mereka merasa terbebani dengan banyak tuntutan perubahan dalam jangka waktu cepat yang lambat dan sulit untuk mereka ikuti, (3) Resistensi akibat perubahan visi, budaya dan strategi baru. Apabila kondisi tersebut tidak segera diatasi dan diantisipasi maka gejala perubahan akan dapat memicu konflik dan kegagalan dalam mencapai visi.

Oleh karena itu, untuk menghadapi perubahan yang berkarakter transformasi di TK Islam Safinah diperlukan sosok pemimpin yang menerapkan kepemimpinan berbasis EQ untuk menghadapi dan meredam setiap gejala resistensi di TK Islam Safinah.

Model Penerapan *Emotional Quotient Leadership* di TK Islam Safinah

Emotional Quotient Leadership atau kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional (*Emotional Intelligence/EQ*) menurut Daniel Goleman mencakup lima dimensi utama: kesadaran diri (*self-awareness*), pengelolaan diri (*self-regulation*), motivasi (*motivation*), empati (*empathy*), dan keterampilan sosial (*social skills*). Berdasarkan data yang diberikan, maka kepemimpinan EQ di TK Islam Safinah diantaranya:

Pertama, membangun *mindset* transformasional pada diri pemimpin (kepala sekolah) dan tenaga pendidik. Pendekatan kepemimpinan yang diterapkan lebih menitik beratkan pada transformasi yang lambat dan bertahap, dengan fokus pada nilai dan kebermaknaan. Diperlukan kesadaran diri (*self-awareness*) dari pemimpin yang memahami bahwa perubahan tidak bisa dilakukan secara instan, tetapi harus melalui proses yang menyesuaikan dengan kapasitas SDM atau tenaga pendidik dalam menjalankan perubahan.

Kedua, memulai perubahan dari *mindset* SDM terlebih dahulu, pemimpin mengadopsi pengelolaan diri (*self-regulation*) yang baik, tidak terburu-buru dalam menuntut hasil, tetapi membangun landasan yang kuat agar perubahan bisa bertahan lama. Kepala sekolah perlu mengendalikan diri, tidak gegabah, tidak terburu-buru dan tidak memaksakan perubahan secara sepihak. Perlu untuk mengendalikan diri memahami kondisi SDM dan bentuk perubahannya tidak cepat namun membutuhkan proses.

Ketiga, Faktor kesejahteraan yang terbatas juga menjadi tantangan, tetapi dengan pendekatan berbasis nilai dan kebermaknaan, pemimpin berbasis EQ menunjukkan motivasi

intrinsik (*motivation*) yang tinggi untuk tetap mendorong semangat dan loyalitas SDM tanpa harus bergantung pada faktor materi sebagai satu-satunya sumber motivasi. Perlu adanya kolaborasi keduanya untuk menciptakan motivasi yang seimbang. Empati perlu dilakukan kepala sekolah dalam memahami bahwa SDM memiliki motivasi dan latar belakang yang berbeda, sehingga diperlukan strategi untuk membangun keterikatan emosional dengan sekolah. Hal ini sejalan dengan konsep empati (*empathy*) yang ditekankan oleh Goleman dalam kepemimpinan berbasis EQ.

Keempat, Pola komunikasi yang diterapkan menekankan bahwa kepentingan sekolah tidak hanya tentang kepentingan institusi, tetapi juga tentang kepentingan tenaga pendidik yang terlibat di dalamnya. Kepala sekolah perlu membentuk keterampilan sosial (*social skills*) yang baik, di mana pemimpin membangun komunikasi yang lebih bersifat kolaboratif dibandingkan hierarkis. Pola komunikasi yang menyentuh aspek kebermaknaan sebagai guru juga merupakan bentuk empati dalam memahami kebutuhan psikologis SDM. Pemimpin tidak hanya menuntut kinerja, tetapi juga memberikan ruang bagi SDM untuk memahami bahwa pekerjaan mereka memiliki dampak dan arti yang lebih besar.

Kelima, Memberikan jaminan kepastian akan perubahan yang diberikan oleh pemimpin merupakan bentuk penerapan kepemimpinan berbasis EQ pada gabungan dimensi kemampuan pengelolaan diri dan pengaruh sosial dalam menciptakan lingkungan yang kondusif bagi perubahan. Dengan memberikan kejelasan mengenai arah transformasi, pemimpin mengurangi kecemasan SDM terhadap perubahan yang akan datang. Pola komunikasi yang mengurangi tekanan dan lebih bersifat persuasif juga mencerminkan pendekatan EQ yang kuat. Dalam lingkungan kerja yang memiliki SDM dengan rentang usia lebih tua, lebih baik pemimpin memilih untuk berposisi sebagai mitra atau "anak" yang belajar dari mereka, bukan sebagai atasan yang sekadar memberikan instruksi. Pilihan tersebut sebagai langkah menerapkan kecerdasan emosional dalam membangun hubungan yang harmonis di lingkungan kerja.

Berdasarkan padantuan teori kepemimpinan pada 5 dimensi kepemimpinan EQ untuk menghadapi perubahan di TK Islam Safinah maka didapatkan rekomendasi model penerapan kepemimpinan berbasis EQ sebagai berikut:

Dalam membangun kepemimpinan yang efektif di TK Islam Safinah, pendekatan yang dianjurkan adalah kepemimpinan berbasis EQ untuk menjawab tantangan perubahan transformasional yang berfokus pada perubahan secara bertahap dengan menanamkan nilai-nilai dasar yang kuat. Kepemimpinan ini bergerak secara perlahan tetapi pasti, dengan tujuan jangka panjang yang mengarah pada perubahan besar dalam sistem pendidikan, pengelolaan sekolah maupun organisasi dakwah.

Salah satu penerapan kepemimpinan berbasis EQ adalah membangun pola pikir (*mindset*) transformasional di kalangan tenaga pendidik dan pemimpin (kepala sekolah). Perubahan yang diharapkan harus dimulai dari penguatan *mindset* antara kedua belah pihak (SDM dan pemimpin) terlebih dahulu, karena keberhasilan implementasi kebijakan sangat bergantung pada kesiapan mental dan sikap para guru dalam menerima serta menjalankan perubahan.

Pada konteks TK Islam Safinah, jaminan kesejahteraan finansial bagi tenaga pendidik masih terbatas. Mengacu pada kondisi tersebut, maka strategi kepemimpinan EQ yang diterapkan tidak bisa berbasis pada pola transaksional, seperti peningkatan gaji atau insentif material semata. Sebaliknya, pendekatan yang lebih efektif adalah menekankan pada nilai-nilai kebermaknaan sebagai pendidik serta membangun budaya pembelajaran yang berorientasi pada pengabdian dan dedikasi.

Untuk memastikan efektivitas kepemimpinan EQ pada perubahan transformasional ini, penting bagi kepala sekolah untuk memberikan jaminan perubahan yang nyata kepada tenaga

pendidik. Jaminan ini bukan dalam bentuk finansial, tetapi lebih kepada motivasi yang mempertimbangkan kebutuhan SDM, seperti lingkungan kerja yang kondusif, kesempatan pengembangan diri, dan kepastian bahwa mereka memiliki peran yang signifikan dalam membangun sekolah. Dengan memberikan kejelasan arah serta memastikan bahwa setiap tenaga pendidik memiliki ruang untuk berkembang, maka tenaga pendidik akan lebih termotivasi untuk beradaptasi dengan perubahan yang dihadapi.

Selain itu, penting untuk menciptakan rasa cinta dan loyalitas tenaga pendidik terhadap sekolah. Meskipun para guru memiliki motif yang beragam dalam bergabung dengan TK Islam Safinah, termasuk faktor ekonomi atau kebutuhan untuk mendapatkan sertifikasi guru, kepemimpinan EQ yang kuat harus mampu menyatukan mereka dalam satu visi yang sama. Upaya ini dapat dilakukan dengan menanamkan rasa memiliki terhadap sekolah, mendorong mereka untuk melihat pekerjaan mereka sebagai bagian dari misi yang lebih besar, serta memberikan pengalaman kerja yang lebih bermakna.

Selanjutnya, kepala sekolah perlu mengkomunikasikan perubahan yang diterapkan memiliki arah yang jelas dan didukung oleh kebijakan yang konsisten. Dengan kejelasan dan dukungan fasilitas dan kebijakan maka mereka akan lebih mudah beradaptasi dan bekerja sama dalam mencapainya. Sinergi dan kerja sama menjadi faktor utama dalam kepemimpinan ini, di mana seluruh elemen sekolah harus bahu-membahu dalam menghadapi tantangan dan mencapai tujuan bersama.

Pendekatan kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional (*Emotional Quotient/EQ*) juga mengedepankan empati dan pemahaman terhadap kondisi tenaga pendidik. Salah satu tantangan utama dalam melakukan perubahan di lingkungan sekolah adalah adanya perbedaan dalam kecepatan adaptasi setiap SDM atau tenaga pendidik. Bukan berarti tenaga pendidik tidak mau berubah, tetapi setiap orang memiliki ritme dan cara masing-masing dalam menerima serta menjalankan perubahan. Oleh karena itu, pemimpin sekolah (kepala sekolah) perlu memiliki sensitivitas tinggi dalam memahami kondisi SDM, menyesuaikan strategi implementasi perubahan dengan kecepatan masing-masing individu, serta memberikan dukungan yang diperlukan agar transisi dapat berjalan dengan baik.

Salah satu aspek utama dalam komunikasi berbasis EQ adalah menyentuh sisi emosional dan nilai kebermaknaan sebagai seorang guru. Para tenaga pendidik perlu memahami bahwa apa yang mereka lakukan tidak hanya berdampak pada sekolah, tetapi juga memberikan manfaat bagi diri mereka sendiri, baik dalam pengembangan jenjang karir maupun dalam membangun pengalaman yang lebih berarti. Dengan menanamkan kesadaran ini, tenaga pendidik akan lebih termotivasi untuk menjalankan tugas mereka dengan penuh dedikasi dan rasa memiliki.

Pendekatan kepemimpinan berbasis EQ juga menekankan pada pengurangan tekanan dan penggunaan *power* secara minimal. Pemimpin (kepala sekolah) tidak harus selalu berada dalam posisi yang dominan, terutama ketika berhadapan dengan tenaga pendidik yang lebih senior. Sebaliknya, pendekatan yang lebih inklusif, dengan menempatkan diri sebagai bagian dari tim dan menunjukkan rasa hormat kepada tenaga pendidik yang lebih tua, akan menciptakan hubungan yang lebih harmonis serta meningkatkan efektivitas komunikasi dan kerja sama dalam lingkungan sekolah.

Simpulan

Berdasarkan temuan dalam kajian “Menghadapi Perubahan dengan *Emotional Quotient Leadership*. Studi pada TK Islam Safinah”, terdapat beberapa poin penting yang dapat disimpulkan, yakni: *Pertama*, desain kepemimpinan berbasis EQ harus disesuaikan dengan kapasitas diri

pemimpin. Setiap pemimpin memiliki karakter dan kemampuan yang berbeda, sehingga penting bagi mereka untuk memahami kekuatan dan kelemahan diri sendiri dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat. Kepemimpinan berbasis EQ tidak hanya bergantung pada strategi atau teori yang diterapkan, tetapi juga pada bagaimana pemimpin tersebut mampu beradaptasi dengan lingkungan dan kebutuhan tenaga pendidik yang dipimpinnya.

Kedua, transformasi organisasi tidak selalu harus terjadi pada skala besar dengan sumber daya yang melimpah. Perubahan dapat dimulai dari organisasi dengan skala apa pun, termasuk TK Islam Safinah yang memiliki keterbatasan sumber daya. Poin terpentingnya adalah adanya individu yang bersedia menginisiasi perubahan serta menjalankan proses tersebut secara bertahap dan konsisten. Pendekatan *step by step* menjadi kunci agar perubahan dapat diterima secara lebih alami oleh seluruh elemen dalam organisasi. Setiap langkah perubahan juga harus tetap menerapkan pola kepemimpinan EQ, yaitu dengan mengedepankan empati, komunikasi yang efektif, serta pemahaman terhadap dinamika yang ada dalam lingkungan kerja.

Ketiga, pemimpin yang menginisiasi perubahan harus mampu menghadirkan transformasi dengan pendekatan yang lembut dan tidak memaksakan kehendak. Perubahan yang dilakukan secara drastis dan cepat sering kali menimbulkan resistensi, terutama dalam lingkungan kerja yang memiliki budaya lama yang kuat. Oleh karena itu, pemimpin harus mampu menyesuaikan ritme perubahan agar dapat diterima oleh tenaga pendidik secara lebih alami. Pendekatan yang lebih halus dan bersifat partisipatif akan mengurangi potensi konflik serta meningkatkan kemungkinan keberhasilan transformasi dalam jangka panjang.

Keempat, fokus utama kepemimpinan EQ dalam perubahan transformasional bukan hanya pada perubahan teknis atau formalitas administratif, melainkan juga pada perubahan fundamental dalam pola pikir dan kesadaran SDM atau tenaga pendidik. Mengubah sistem tanpa mengubah *mindset* para tenaga pendidik hanya akan menghasilkan perubahan yang bersifat sementara dan tidak berdampak signifikan. Oleh karena itu, kepemimpinan EQ harus menanamkan nilai-nilai dasar yang mendorong tenaga pendidik untuk memahami alasan dibalik setiap perubahan, sehingga mereka dapat menerima dan menjalankan transformasi dengan penuh kesadaran.

Kelima, kepemimpinan berbasis EQ harus dikombinasikan dengan kapasitas diri pemimpin dalam menyesuaikan situasi, terutama dalam menghadapi tenaga pendidik yang memiliki rentang usia lebih tua. Dalam banyak kasus, pemimpin muda sering menghadapi tantangan dalam membangun otoritas dan mendapatkan kepercayaan dari tenaga pendidik yang lebih senior. Oleh karena itu, pemimpin harus menerapkan pendekatan yang penuh empati, memahami kebutuhan dan harapan tenaga pendidik, serta menunjukkan bahwa perubahan yang dilakukan tidak mengancam posisi mereka, melainkan bertujuan untuk meningkatkan kualitas bersama.

Secara keseluruhan, penerapan kepemimpinan berbasis EQ dalam transformasi organisasi di TK Islam Safinah menunjukkan bahwa perubahan dapat terjadi di lingkungan mana pun asalkan dilakukan dengan strategi yang tepat. Pemimpin yang sukses adalah mereka yang tidak hanya memiliki visi perubahan yang jelas, tetapi juga mampu membangun hubungan yang baik dengan tenaga pendidik melalui pendekatan emosional yang kuat dengan mengelola kecerdasanemosinya. Dengan cara ini, perubahan yang diterapkan akan lebih mudah diterima, dijalankan dengan baik, dan memberikan dampak positif dalam jangka panjang bagi seluruh elemen dalam organisasi.

Bibliografi

- Adibah, Ida Zahara. "Implementasi Kecerdasan Emosional Dalam Kepemimpinan Sekolah Di SMK Muhammadiyah Suruh Kabupaten Semarang." *QALAMUNA: Jurnal Pendidikan, Sosial, Dan Agama* 12, no. 2 (2020): 127–39. <https://doi.org/https://doi.org/10.37680/qalamuna.v12i2.341>.
- Armenakis, Achilles A, and Stanley G Harris. "Reflections: Our Journey in Organizational Change Research and Practice." *Journal of Change Management* 9, no. 2 (2009): 127–42. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/14697010902879079>.
- Bass, Bernard M, and Ronald E Riggio. *Transformational Leadership*. Lawrence Elbaum Associating. 2nd Editio. New York: Psychology Press, 2006. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781410617095>.
- Beer, Michael, and Nitin Nohria. "Cracking the Code of Change." *Harvard Business Review* 78, no. 3 (2000): 13–23.
- Bourne, Paul Andrew, I Hanna, T Solomon, and H A Smith Sherwood. "Primal Leadership: Realizing The Power of Emotional Intelligence–A Book Review." *Crimson Publishers, COJ* 1, no. 2 (2017): 46–50. https://www.researchgate.net/profile/Paul-Bourne/publication/324033253_Primal_Leadership_Realizing_the_Power_of_Emotional_Intelligence-_A_Book_Review/links/5b73155045851546c903200a/Primal-Leadership-Realizing-the-Power-of-Emotional-Intelligence-A-Book-Rev.
- Budiono, Tri Djoyo. "Kepemimpinan Berbasis Kecerdasan Emosi Pada Ketua Majelis Taklim Khoirun Nisa'Surabaya." *INTELEKSIA: Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 8, no. 2 (2018): 279–300. <http://inteleksia.stidalhadid.ac.id/index.php/inteleksia/article/view/171/91>.
- Burke, W Warner. *Organization Change: Theory and Practice*. California: Sage Publications, 2017.
- Burnes, Bernard. *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*. Harlow: Pearson Education, 2004.
- Cherniss, C, and Goleman D. *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
- Creswell, John W. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Los Angeles: Sage Publications, 2018.
- Evans, Mark I, and David W Britt. "Resistance to Change." *Reproductive Sciences* 30, no. 3 (2023): 835–53. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s43032-022-01015-9.pdf>.
- Ford, Jeffrey D, Laurie W Ford, and Angelo D'Amelio. "Resistance to Change: The Rest of The Story." *Academy of Management Review* 33, no. 2 (2008): 362–77. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193235>.
- Goleman, D. *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books, 1998.
- Goleman, D, R Boyatzis, and A McKee. *Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.
- Goleman, Daniel. *Emotional Intelligence. Why It Can Matter More Than IQ*. Vol. 24. New York: Bantam Books, 1996.

- Haedar Nashir. "Kepemimpinan Dan Dinamika Organisasi Muhammadiyah." *Suara Muhammadiyah*, 2017.
- Harianto, Yudi Asmara. "Kepemimpinan Rasulullah SAW Pada Peristiwa Hudaibiyah Pendekatan Kepemimpinan Emotional Quotient (EQ)." *Jurnal Kajian & Pengembangan Manajemen Dakwah* 5, no. 2 (2015): 1.
- Karyanto, Riski. "Kepemimpinan Berbasis Kecerdasan Emosi (Studi Pada Komunitas Pelajar Tanpa Pacaran Dan Remaja Masjid Ar-Rahman Surabaya)." Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, 2018.
- Kotter, John P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press, 2012.
- Miles, Matthew B, A Michael Huberman, and Johnny Saldaña. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. 4th. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2020.
- Mulya, Fitra. "Peran Kecerdasan Emosional Dalam Kepemimpinan: Menumbuhkan Budaya Kerja Yang Tangguh." *Journal of Mandalika Literature* 6, no. 1 (2024): 435–44. <https://ojs.cahayamandalika.com/index.php/jml/article/view/3851/3087>.
- Nimas Ariyanti, Noni, and Ittihadatul Ummah. "Kepemimpinan Kepala Madrasah Berbasis Kecerdasan Emosional Dalam Membangun Kemitraan." *LEADERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 1 (2022): 1–10. https://scholar.google.com/scholar?hl=id&as_sdt=0%2C5&q=Kepemimpinan+Kepala+Madrasah+Berbasis+Kecerdasan+Emosional+dalam+Membangun+Kemitraan&btnG=.
- Schein, E.H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
- Shaleh, A Rasyad. *Management Da'wah Islam*. Jakarta: Bulan Bintang, 1993.
- Sintya, Rani, Yunia Wardi, and Ilham Thaib. "Hubungan Antara Kecerdasan Emosional Dan Kepemimpinan: Sebuah Tinjauan Sistematis." *Jurnal Ekonomi Manajemen* 9, no. 2 (2023): 96–104. <https://doi.org/https://doi.org/10.37058/jem.v9i2.7154>.

