

DIALEKTIKA GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF DAN MADRASAH UNGGUL DALAM PERSPEKTIF KEBIJAKAN DAYA SAING PENDIDIKAN BERMUTU

Muwahid Shulhan

*Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Tulungagung
Jl. Mayor Sujadi Timur No. 46 Tulungagung
muwahidshulhan@yahoo.com*

Abstract: ASEAN Economic Community is the era of globalization of the region. It is necessary to be observed the education in Indonesia carefully, so that Indonesian human resources are ready to face increasingly tight competition with other countries. Organizational culture at the school level requires leaders who are able to mobilize developments and changes that are doing creative activities, finding new strategies, methods, ways, or concepts in teaching so that learning is meaningful and giving birth to quality education. In this regard, it requires transformative leadership as an effort to produce a competitive education and produce learners who have integrity of personality, discipline, creative, innovative, and competitive attitude. The professionalism of educational leadership as a transformational leader needs to have competence, transparency, efficiency, and high quality. The Transformative Leadership Planning Strategy must be able to change the situation from ordinary to achieving by integrating and accommodating local-value-based jugglers, fostering human relationships by motivating subordinates, *tut wuri handayani* (humanist), dynamic circumstances to elicit vision, initiative, and group creativity in innovation and improvement of madrasah (catalist) programs, ideas agent in innovation that give profit to all element of madrasah, especially for students' interests, Madrasah Principals and staff that have the capability of religious-cultural discourse in

the form of local culture Javanese) and religious (Islam) are used for the achievement of madrasah objectives, so as to enable the implementation of cultural leadership role, the occurrence of mission communications, vision, values and philosophy of madrasah to the community, parents and government in order to obtain support and partnership so that enabling the role of social leadership (social leadership).

Keywords: *Leadership, Transformation, Excellence, Competitiveness*

Pendahuluan

Pendidikan merupakan hal yang sangat penting bagi pembangunan dan menjadi penentu kemakmuran sebuah negara karena pendidikanlah yang akan menghasilkan insan-insan yang kompeten untuk melaksanakan pembangunan dan menciptakan kesejahteraan masyarakat. Setiap warga negara berhak mendapatkan pendidikan sebagaimana diamanatkan dalam UUD 1945, dan negara berkewajiban memberikan pendidikan yang layak bagi seluruh warga negaranya.

Tujuan Pendidikan di Indonesia sangat luhur sebagaimana dituangkan dalam UU No.20/2003 tentang Sisdiknas pasal 4 ayat 1 yakni bahwa, “Pendidikan nasional bertujuan membentuk manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak dan berbudi mulia, sehat, berilmu, cakap, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggungjawab terhadap kesejahteraan masyarakat dan tanah air.” Namun sampai saat ini tujuan tersebut masih sebatas harapan, karena kenyataannya masih begitu banyak ketimpangan-ketimpangan sosial yang terjadi dan kesejahteraan masyarakat masih rendah.

Lembaga Madrasah Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar Islam berperan dalam menyukseskan tujuan pendidikan nasional, sebagian besar belum memiliki daya saing yang baik. Berbagai upaya untuk meningkatkan daya

saing pendidikan Madrasah Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar Islam telah banyak dilakukan dengan berbagai bentuk kebijakan. Dalam perjalanannya upaya untuk peningkatan daya saing itu dilakukan oleh pemerintah dan masyarakat dengan berbagai kebijakan dan aktivitas, tetapi sampai saat ini hasilnya kurang optimal.¹

Dalam era persaingan yang berkembang pesat saat ini, setiap lembaga dipaksa berhadapan dengan lembaga lainnya dalam arena persaingan. Semua lembaga umumnya berkeinginan untuk dapat tampil yang terbaik untuk menarik perhatian pasar. Dalam arena persaingan, boleh jadi setiap lembaga melakukan berbagai hal untuk memenangkan persaingan. Mungkin ada yang menggunakan cara-cara yang kotor dan ada pula yang menggunakan cara-cara yang baik dalam memenangkan persaingannya.

Mereka yang tampil dengan pola baik, ada yang memperkokoh Sumber Daya Manusianya (SDM), ada yang memperkuat bidang fasilitas, dana, atau yang lainnya. Untuk memenangkan persaingan, para penyelenggara pendidikan harus memiliki spirit selalu berada di depan perubahan dengan jaminan bahwa mereka akan sampai lebih dulu digaris finish, karena persaingan adalah adu cepat untuk mencapai garis finish.² Zakiyuddin Baidhawiy berpendapat perubahan-perubahan dalam lembaga pendidikan islam pasca reformasi lebih melukiskan pola kultural

¹ Agus Maimun dan Agus Zaenul Fitri, *Madrasah Unggulan: Lembaga Pendidikan Alternatif di Era Kompetitif* (Malang: UIN-MALIKI Press, 2010), hal. 5. Lihat juga dalam Farid Hasyim, *Strategi Madrasah Unggul*, (Yogyakarta: Prismsophie, 2009), hal. 103

² Dedi Mulyasana, *Pendidikan bermutu dan Berdaya Saing* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), hal. 184

perubahan sosial. Perubahan ini dimulai dari upaya penyadaran melalui dua tingkatan yaitu: (1) pada tingkat individu dilakukan dengan mengubah cara berpikir masyarakat secara individual, dan pada tingkatan kolektif penyadaran dilakukan dengan perubahan perilaku sosial; (2) upaya penyadaran ini menempatkan agama (baca; Islam) sebagai kekuatan moral, intelektual dan inspirasional bagi perilaku individu dan kolektif.³

Peningkatan kebijakan daya saing pendidikan erat kaitannya dengan membangun Sumber Daya Manusia (SDM). Sementara daya saing di madrasah/sekolah sangat ditentukan oleh kepala madrasah.⁴ Meski kepala madrasah/sekolah bukanlah satu-satunya instrumen dalam dunia pendidikan, tetapi kepala madrasah/sekolah yang memegang peranan penting serta sebagai ujung tombak sukses dan gagalnya dalam dunia pendidikan.

Pengelolaan pendidikan atau manajemen madrasah/sekolah tidak dapat dipisahkan dari model atau gaya kepemimpinan yang diadopsi kepala madrasah/sekolah dalam menjalankan perannya sebagai seorang leader. Gaya kepemimpinan yang diadopsi oleh kepala madrasah/sekolah akan terkait dengan hasil dan keefektifan kepala madrasah/sekolah dalam memimpin dan menjalankan proses pendidikan di madrasah/sekolah. Sebagaimana yang dikatakan oleh Glatthorn yang mengatakan bahwa

³ Zakiyuddin Baidhawiy, “Transformasi Pendidikan Islam Pascareformasi: Sekolah Dasar Islam dengan sistem integrasi”, *Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan, Infernsi* (2007): hal. 1-17

⁴ Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah* (Malang: UIN-Malang Press, 2008), hal. vi-vii. Lihat juga dalam Ambar Teguh Sulistiyani & Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003), hal. 7

adanya keterikatan yang kuat antara gaya kepemimpinan yang dipakai oleh kepala sekolah dengan keefektifan secara keseluruhan dari proses pendidikan di sekolah.⁵ Artinya, sumber daya manusia yang handal tidak lepas dari pengaruh pola ataupun gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam sebuah organisasi, hal ini akan tercermin dalam pelaksanaan organisasi. Gaya kepemimpinan yang baik akan terlihat pada jalannya roda organisasi dengan tertib, nyaman, kondusif dan sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.

Namun dewasa ini, eksistensi kepala Madrasah Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar Islam sering mendapat sorotan yang cenderung kurang menggembirakan, terutama dari masyarakat.⁶ Soroton demikian itu wajar karena masyarakat melihat bahwa kendala yang dihadapi oleh sebagian besar lembaga pendidikan Islam pada saat ini adalah figur kepemimpinan. Banyak lembaga pendidikan Islam hampir mengalami kesulitan mencari pemimpin yang benar-benar mampu membuat kebijakan daya saing dengan baik, serta mampu memberikan inovasi menerjemahkan proyeksi dan harapan yang tinggi lembaga pendidikannya.

Peningkatan daya saing lembaga pendidikan Islam menjadi pilihan krusial dan strategis ketika dikaitkan dengan makin tingginya tuntutan persaingan di segala bidang baik dalam skala nasional maupun global. Beberapa hasil riset menunjukkan bahwa posisi SDM Indonesia masih sangat rendah dibandingkan SDM bangsa lain. Rendahnya daya saing bangsa tersebut, tidak dapat dilepaskan dari faktor pendidikan,

⁵ Glatthorn, *Organization Theory : A Macro Perspective for Management*, 2nd Edition (Prentice Hall, Inc.2000), hal. 12

⁶ Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen...*, hal. 7

karena instrumen untuk meningkatkan mutu pendidikan SDM adalah dengan memberikan pendidikan kepada mereka.

Selama ini lembaga pendidikan Islam terjebak dalam lingkaran atau siklus negatif. Seharusnya kebijakan daya saing madrasah menekankan pada pemberdayaan kelembagaan madrasah sebagai pusat pembelajaran, pendidikan dan pembudayaan dengan indikator yaitu: (1) tersedianya madrasah yang semakin bervariasi, yang diikat oleh visi, misi dan tujuan pendidikan madrasah, dengan dukungan organisasi yang efektif dan efisien; (2) mutu dan sarana prasarana madrasah yang semakin meningkat dan iklim pembelajaran yang semakin kondusif bagi peserta didik; dan (3) tingkat kemandirian madrasah semakin tinggi⁷.

Kembali pada persoalan tentang rendahnya mutu pendidikan yang melanda negeri ini secara makro bila dibandingkan dengan negara-negara lain, ternyata hal tersebut melanda di semua jenjang pendidikan, mulai dari Pendidikan Dasar, Menengah, dan Perguruan Tinggi, baik yang dikelola Depdiknas maupun Departemen Agama. Dan lebih parah lagi isu yang berkembang di masyarakat bahwa mutu lembaga-lembaga pendidikan yang dikelola oleh Departemen Agama nilainya berada jauh dibawah mutu lembaga pendidikan di bawah naungan Depdiknas. Dengan kata lain madrasah di pandang sebagai lembaga pendidikan kelas ke dua.

Konsekuensi logis dari upaya peningkatan daya saing pendidikan adalah perlunya peningkatan kualitas secara keseluruhan komponen sistem pendidikan, baik yang berupa *Human Resources* (Sumber Daya Manusia) maupun yang berupa *Material Resources*. Dalam upaya

⁷ Departemen Pendidikan Nasional, *Rencana Strategis Departemen Pendidikan Nasional 2004 – 2009* (Jakarta: Kemendiknas, 2004), hal. 42

peningkatan mutu pendidikan, komponen pendidikan yang berupa *Human Resources* (Sumber Daya Manusia) mempunyai peranan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu, pimpinan lembaga pendidikan perlu memberikan perhatian yang serius terhadap pengelolaan Sumber Daya Manusia yang terlibat didalamnya, bukan hanya guru, Kepala Sekolah, dan karyawan tetapi juga siswa, wali siswa, dan masyarakat. Karena hanya dengan kesiapan SDM-lah yang akan mampu membawa lembaga pendidikan tetap *survive* dan bisa meningkatkan daya saing pendidikan. Karena itulah, agar madrasah dapat mengejar ketertinggalannya, perlu diupayakan langkah-langkah strategis atau kiat-kiat khusus yang dilakukan oleh pengelola madrasah yang dibantu oleh semua pihak, di antaranya dewan guru, karyawan, pemerintah pusat dan daerah, lembaga-lembaga swasta dan juga *stakeholders* untuk sama-sama berupaya memperbaiki dan meningkatkan mutu madrasah.

Kenyataan menunjukkan bahwa saat ini telah terjadi reduksi pemaknaan pendidikan. Kelembagaan pendidikan, khususnya madrasah perlu terus ditumbuhkembangkan untuk menjawab fungsi dan kehadiran lembaga pendidikan yang mampu memberikan solusi terwujudnya manusia Indonesia yang memiliki karakter dan kepribadian yang siap menuju persaingan dalam dunia internasional.

Beberapa peneliti telah melakukan penelitian tentang mutu kinerja madrasah di antaranya adalah Hasyim, Farid yang menyatakan terdapat tiga aspek yang memiliki pengaruh pada mutu kinerja Madrasah Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar Islam yaitu: "(1) pendidikan; (2) riset dan

(3) perilaku internal manajemen”.⁸ Selain itu, Elmuti *et.al* menyatakan bahwa, ” daya saing Madrasah Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar Islam dapat ditingkatkan melalui strategi aliansi antara Madrasah Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar Islam dengan stakeholder”⁹. Hal yang sama seperti yang diungkapkan oleh Agus Maemun yang menyatakan: “Kerja sama antara perusahaan dengan Madrasah Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar Islam melalui konsep *New Technology Based Firms* (NTBF) akan mampu memberikan daya saing bagi keduanya”.¹⁰ Sedangkan Hasyim Farid menyatakan bahwa daya saing Madrasah dapat dilakukan melalui penekanan *Gap* antara harapan dan persepsi atas kualitas pelayanan.¹¹ Untuk itu Madrasah meningkatkan mutu kinerjanya dengan berbagai cara, di antaranya adalah dengan menciptakan kinerja pimpinan yang efektif, efisien dan produktif, budaya mutu yang baik, kinerja komite madrasah, serta sistem kinerja guru yang baik maka akan terciptalah produktivitas untuk Madrasah Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar Islam yang berdaya saing.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil yang signifikan antara gaya kepemimpinan pendidikan yang efektif dengan lembaga pendidikan yang efektif. Penelitian Edmonds mengemukakan

⁸ Farid Hasyim, *Strategi Madrasah Unggul* (Yogyakarta: Prismsophie, 2009), hal. 141

⁹ Agus Maimun dan Agus Zaenul Fitri, *Madrasah Unggulan: Lembaga Pendidikan Alternatif di Era Kompetitif* (Malang: UIN-MALIKI Press, 2010), hal. 53

¹⁰ Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah*, (Malang: UIN-Malang Press, 2008), hal. 74

¹¹ Syarnubi Som, *Kepala Sekolah Sebagai The Key Person Madrasah* (Palembang: tp, 2008), hal. 51

sekolah-sekolah yang dinamis yang senantiasa berupaya meningkatkan prestasi kerjanya dipimpin oleh kepala sekolah yang baik¹² dan penelitian Hallinger dan Lithwood yang menyimpulkan bahwa kepala sekolah merupakan pemimpin dan salah satu agen perubahan sekolah yang efektif pula.¹³ Michael Pullan menemukan bahwa kepala sekolah merupakan agen bagi perbaikan sekolah.¹⁴

Mucharom dalam penelitiannya berusaha menemukan konsep strategi membangun daya saing madrasah/sekolah di era global dengan pertama-tama melihat terlebih dahulu realitas pendidikan madrasah, problem, tantangan dan prospek madrasah/sekolah di era global. Hasil penelitiannya adalah: 1) Realitas rendahnya daya saing madrasah yang ditandai dengan kurangnya kualitas Sumber Daya Manusia (SDM), manajemen, *input-process-output*, dan relevansi program madrasah dengan kebutuhan masyarakat global. 2) madrasah saat ini menghadapi problem dan tantangan internal dan eksternal. 3) Penjelasan tentang strategi membangun daya saing madrasah di era global yakni dengan: (1) Meningkatkan kualitas dan sinergitas manajemen Sumber Daya Madrasah; (2) Menetapkan *core competency* madrasah; (3) Membangun *networking* dan *partnership* dengan pihak lain; (4) Membuat program yang *excellent and relevance* atau *link and match* dengan kebutuhan masyarakat; (5) Meningkatkan evaluasi diri secara konsisten dan

¹² R Edmonds, *Some School Work and More Can* Social Policy.9 (2) (New York: Cassel,1979), hal. 28-32

¹³ Hallinger & K.Lethwood, *Introduction: Exploring the Impact of Principal Leadership, School Effectiveness and School Improvement* (London:tp, 1994), hal. 206-218

¹⁴ Michael Pullan, *The Meaning of Educational Change* (USA: OISE Press,1982), hal. 7

berkelanjutan¹⁵. Keempat penelitian tersebut didasarkan pada asumsi bahwa kepala sekolah/madrasah merupakan pemimpin dan salah satu agen perubahan yang terpenting.

Hasil dan Pembahasan

Gaya Kepemimpinan Transformatif

Menurut Anwar, kepemimpinan dapat mencakup berbagai sifat, perilaku individu, hubungan interaksi dan kerjasama dengan pihak lain, kedudukan, jabatan, peran dan pengaruhnya untuk mencapai suatu tujuan tertentu¹⁶. Sementara Robbins mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Sumber dari pengaruh ini bisa formal, seperti misalnya yang disediakan oleh pemilikan peringkat manajerial dalam suatu organisasi.

Kepemimpinan oleh Thoha didefinisikan sebagai, "...aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu."¹⁷ Dari definisi ini dapat diturunkan suatu bentuk indikator yang operasional mengenai kemunculan kepemimpinan. Kepemimpinan muncul dan dimulai ketika seseorang telah mulai berkeinginan untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Cara seseorang mempengaruhi perilaku orang lain disebut gaya kepemimpinan.

¹⁵ Zaini Mucharom, *Islam Di Jawa Dalam Perspektif Santri & Abangan* (Jakarta: Salemba Diniyah, 2002), hal. 57

¹⁶ Anwar Qomari, *Reorientasi Pendidikan dan Profesi Keguruan* (Jakarta: Uhamka Press, 2002), hal. 91

¹⁷ Thoha Miftah, *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2001), hal. 121

Gaya-gaya kepemimpinan yang banyak dikenalkan oleh para ahli teori kepemimpinan antara lain: (1) gaya kepemimpinan kontinum (otokrasi dan demokrasi); (2) gaya kepemimpinan *managerial grid*; (3) gaya tiga dimensi dari Raddin; (4) gaya empat sistem dari Likert; (4) dan gaya yang tampaknya paling akhir dalam perkembangan teori kepemimpinan di Amerika Serikat, yakni gaya kepemimpinan transformatif dari Hersey dan Blanchard¹⁸.

Gaya kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Berdasarkan kajian berbagai teori dan konsep di atas, dapat dirumuskan sintesis gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah upaya model kepala sekolah mengarahkan dan mempengaruhi guru-guru dan staf tata usaha serta pemangku kepentingan agar mau dengan sukarela melakukan pekerjaan dengan penuh semangat dan kepercayaan diri serta berusaha mencapai tujuan organisasi, dengan indikator, yaitu: penggunaan legitimasi, percaya kepada para guru dan staf tata usaha, melaksanakan prosedur kerja, mengarahkan bawahan, dan menggunakan kompetensi bawahan untuk melakukan tujuan organisasi. Istilah kepemimpinan merupakan terjemahan dari "*leadership*" yang berasal dari leader yang artinya pemimpin, ketua, kepala. Banyak definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para pakar sesuai dengan perspektif individu masing-

¹⁸ *Ibid.*, hal. 122

masing dari aspek yang paling menarik dari berbagai fenomena kepemimpinan yang ada.

Ada banyak pengertian tentang kepemimpinan. Beberapa pengertian kepemimpinan yang dikutip Gary A. Yulk di dalam terjemahan Jusuf Udaya adalah:¹⁹ a) Kepemimpinan adalah perilaku dari seseorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang hendak dicapai bersama²⁰; b) Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, yang diarahkan melalui proses komunikasi kearah satu atau beberapa tujuan tertentu²¹; c) Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasikan ke arah pencapaian tujuan²²; d) Kepemimpinan adalah proses memberi makna (pengaruh yang bermakna) terhadap suatu kolektif dan mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan dalam mencapai sasaran²³.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan (*leadership*) adalah proses kegiatan seseorang yang memiliki seni atau kemampuan untuk mempengaruhi, mengkoordinasi,

¹⁹ Gary A. Yulk terjemahan, *Leadership in Organisation* (Jakarta: Prenhallindo, 1994), hal. 93

²⁰ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep, kontroversi dan aplikasi*. Jilid 1 dan 2 (Jakarta: PT. Prenhallindo, 1996), hal. 56

²¹ Weschler Tannenbaum dan Massarik, *Leadership is interpersonal influence, exercised in a situation, and directed, through the communication process, toward the attainment of a specified goal or goals* (Colombus-Ohio: Prentice Hall. 1961), hal. 24

²² Rauch dan Behling, *Leadership is the process of influencing the activities of an organized group toward goal achievement* (Rauch & Behling, 1984) hal. 46

²³ Jacobs dan Jacques. *Fundamental Concept of Educational Leadership and Management* (Colombus-Ohio: Prentice Hall, 1995), hal. 112

menggerakkan individu-individu tanpa dipaksa dari pihak manapun agar dapat bekerja sama secara terus dalam upaya mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan atau dirumuskan. Sedangkan kepemimpinan pendidikan adalah suatu kemampuan dan proses, membimbing, mengkoordinir dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, agar kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih efisien dan efektif dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan dan pengajaran.

Gibson dkk. mengatakan kepemimpinan transformatif sebagai “kepemimpinan untuk memberi inspirasi dan motivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan *interest*”.²⁴ Kepemimpinan transformatif bukan sekedar mempengaruhi pengikutnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan, melainkan lebih dari itu bermaksud ingin merubah sikap dan nilai-nilai dasar para pengikutnya melalui pemberdayaan. Pengalaman pemberdayaan para pengikutnya meningkatkan rasa percaya diri dan tekad untuk terus melakukan perubahan walaupun mungkin ia sendiri akan terkena dampaknya dengan perubahan itu.

Berkaitan dengan kepemimpinan transformatif ini, Leithwood dan kawan-kawan menulis, “*Transformational leadership is seen to be sensitive to organization building, developing shared vision, distributing leadership and building school culture necessary to current restructuring efforts in schools*”²⁵. Kutipan ini menggariskan bahwa kepemimpinan

²⁴ Gibson dkk, *Organisasi Perilaku Struktur....* hal. 86

²⁵ K. Leithwood, D. Jantzi, & R. Steinbach, *Changing Leadership for Changing Times* (Philadelphia: Open University Press, 1999), hal. 52

transformatif menggiring SDM yang dipimpin ke arah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan, dan pembangunan kultur organisasi sekolah yang menjadi keharusan dalam skema restrukturisasi sekolah.

Apakah kepemimpinan transformatif berdampak positif bagi pembentukan kultur organisasi sekolah, implementasi peningkatan daya saing pendidikan, termasuk kultur baru pembelajaran. Bass, B. M. & Riggio, R. E dalam studi kekinian mengenai dampak kepemimpinan transformatif di mana hasil studi itu memberi kesan bahwa gaya kepemimpinan seperti ini mengontribusi pada inisiatif-inisiatif, restrukturisasi (*restructuring initiatives*), dan menurut apa yang dirasakan oleh guru, hal itu memberi sumbangsih bagi perbaikan perolehan belajar pada siswa (*'teacher perceived' student outcomes*)²⁶.

Inisiatif restrukturisasi ini menjadi salah satu persyaratan utama perubahan manajemen sekolah dan format konvensional ke format modern. Walau bagaimanapun, kontribusi ini dimediasi oleh orang lain, peristiwa, dan faktor-faktor organisasi, seperti komitmen guru, kepuasan kerja guru, praktik pembelajaran atau kultur sekolah. Hasil studi ini membuktikan bahwa komitmen guru, kepuasan guru dalam bekerja, dan kultur sekolah memberi efek positif bagi inisiatif restrukturisasi organisasi sekolah dan perbaikan pemerolehan hasil belajar siswa. Kepemimpinan transformatif memiliki fokus transformasi pada guru sebagai ujung tombak proses pembelajaran.

²⁶ B. M. Bass & R. E. Riggio, *Transformational Leadership 2nd edition* (London: Lawrence Erlbaum Associates, 2006), hal. 102

Di Indonesia, esensi kepemimpinan transformatif, sejatinya masih relatif jarang menghiasi literature akademik, khususnya literatur kepemimpinan organisasi sekolah. Meski kajian mengenai gaya kepemimpinan transformatif tidak sepenuhnya baru, kebanyakan para pengarang masih berkuat pada teori-teori lama, dengan menonjolkan beberapa gaya kepemimpinan, seperti gaya demokratis, otoriter, demokrasi semu, situasional, dan lain-lain. Melihat kesejatan gaya kepemimpinan transformatif ini, agaknya ia harus menjadi basis kepala sekolah dalam melakukan transformasi tugas kesehariannya.

Kajian empiris mengenai esensi kepemimpinan transformatif di lembaga sekolah telah banyak dilakukan oleh para peneliti. Para peneliti dimaksud antara lain A. Bryman,²⁷ Cheng, dan Yin Cheong di mana mereka telah mengembangkan efidensi impresif secara empiris untuk memberi kesan bahwa variabel mediasi dan kultur sekolah akan mendorong sekolah menjadi tempat di mana guru-guru memiliki rasa positif terhadap pekerjaan dan siswa termotivasi untuk belajar²⁸.

Kultur sekolah yang positif (*positive school culture*) diasosiasikan dengan motivasi dan prestasi siswa yang tinggi, meningkatkan kolaborasi antar guru, dan mengubah sikap guru terhadap pekerjaannya ke depan menjadi positif. Praktis pembelajaran di ruang belajar, apakah atraktif atau monoton, kondusif atau distortif, produktif atau devitatif, menyenangkan

²⁷ A. Bryman, *Qualitative Research on Leadership: a Critical But Appreciative Review. The Leadership Quarterly*, 15, 729-769, 2004

²⁸ Yin Cheong Cheng, *The Transformational Leadership for School Effectiveness and Development in The New Century*. Paper presented at the International Symposium at Quality Training of Primary and Secondary Principals toward the 21 st Century. China: Nanjing. Januari 20 – 24, 1997

atau membosankan, dan sebagainya, sangat ditentukan oleh kemampuan guru bersikap positif terhadap tugasnya. Sikap positif guru di ruang belajar tidak berdiri sendiri, tetapi juga disumbang oleh gaya kepemimpinan transformatif kepala sekolah.

Argumen tersebut ditunjang oleh pendapat para pakar, seperti Ogawa dan Bossert, di mana mereka mengemukakan bahwa kultur sekolah tidak beroperasi pada konteks yang kosong dan krusial untuk mengkreasikan dan memeliharanya adalah praktik-praktik kepemimpinan kepala sekolah. Dalam bahasa mereka disebutkan bahwa, “*school culture does not operate in a vacuum and crucial to its creation and maintenance are the leadership practices of the school principal*”²⁹. Demikian juga kultur organisasi sekolah yang lain, seperti universitas, lembaga pelatihan, balai penataran, organisasi bimbingan belajar, dan lain-lain. Hasil studi penelitian yang pernah dilakukan tampaknya meyakinkan kebenaran atas pendapat bahwa kepemimpinan transformatif mengontribusi secara bermakna pada kultur sekolah yang dikehendaki. Kultur yang dimaksudkan di sini adalah produk ranah berpikir, afeksi, dan aksi-aksi motorik yang tereplika pada kehidupan sekolah dan bermaslahat bagi perbaikan proses pembelajaran dan peningkatan mutu hasil belajar siswa. Aplikasi gaya kepemimpinan transformatif pada organisasi-organisasi sekolah sangat ideal. Melalui gaya kepemimpinan seperti itu, segala potensi organisasi sekolah dapat ditransformasikan menjadi aktual dalam kerangka mencapai tujuan lembaga.

²⁹ Ogawa, Rodney T, Bossert, Steven T . *Kepemimpinan Sebagai Kulaitas Keorganisasian*". dalam CraMord, ed all, *Leadership and Teams in educational management*. (Jakarta: PT' Grasindo 2005), hal. 90

Madrasah Unggul

Sekolah berkualitas/unggul adalah sekolah yang dikembangkan untuk mencapai keunggulan dalam keluaran (*output*) pendidikannya. Untuk mencapai keunggulan tersebut maka masukan (*input*), proses pendidikan, guru dan tenaga kependidikan, manajemen, layanan pendidikan, serta sarana penunjangnya harus diarahkan untuk menunjang tercapainya tujuan tersebut. Adapun ciri madrasah bermutu antara lain :

1. Manajemen Madrasah

Melengkapi struktur organisasi dan manajemen kelembagaan, manajemen pendidikan, implementasi dan pengembangan kurikulum, monitoring dan evaluasi sistem pembelajaran.

2. Koordinasi Pembinaan dan Pengembangan Madrasah

Meningkatkan, mengembangkan, dan memperluas kesertaan secara aktif potensi masyarakat dalam membina dan mengembangkan madrasah. Koordinasi dalam konteks ini dapat diartikan dengan koordinasi internal-eksternal, koordinasi horizontal-vertikal dan koordinasi yang bersifat formal-nonformal.

3. Pembinaan dan Peningkatan Kualitas Profesionalisme

Tenaga kependidikan melengkapi tenaga kependidikan (guru, pustakawan, guru BP, tenaga laboran) di Madrasah dengan jumlah dan kualitas yang memadai disertai dengan penyebaran yang proposional sesuai dengan bidang garapan dan tanggung jawab yang diperlukan.

4. *Pemeliharaan dan Peningkatan Kesejahteraan Personil Madrasah*

Kesejahteraan dalam arti yang luas perlu dijadikan unsur pendukung untuk mendorong kemampuan personil madrasah dalam menjalankan tugasnya secara optimal, menumbuhkembangkan kebanggaan, dan rasa percaya diri. Definisi kesejahteraan dapat diartikan secara luas, baik dalam arti finansial, perlakuan, hubungan secara insani, pengembangan karir, dan sebagainya.

5. *Melengkapi Sarana Fisik dan Komponen Pendidikan*

Madrasah sebagai lembaga pendidikan ilmu pengetahuan, ilmu agama dan kehidupan yang berdasarkan norma-norma yang baik memerlukan kelengkapan sarana/ komponen pendidikan yang memadai dan fungsional. Kelengkapan sarana yang dimaksud perlu disertai pula oleh terpenuhinya standar kualitas untuk masing-masing komponen dan pemeliharaan yang terus menerus.

6. *Pemberdayaan dan Optimalisasi Fungsi Komponen Pendidikan dan Sumber Belajar*

Kelengkapan sarana dan prasarana pendidikan serta sumber belajar perlu ditindaklanjuti oleh pemberdayaan setiap komponen secara fungsional dan berkesinambungan.

7. *Pemberdayaan Madrasah sebagai Lingkungan Pendidikan yang Kredibel*

Keberadaan Madrasah sebagai lembaga pendidikan dipersepsikan masyarakat luas sebagai suatu mata rantai kesatuan sistem yang integratif. Sistem penyelenggaraan pendidikan yang kredibel yang

dijalankan di Madrasah merupakan akumulasi implementasi dan optimalisasi setiap fungsi dari seluruh komponen sistem yang berada di dalamnya.

8. *Desiminasi Informasi Program dan Perkembangan Madrasah*

Penilaian, kontribusi, dan partisipasi masyarakat luas terhadap keberadaan, pembinaan, dan pengembangan Madrasah banyak dipengaruhi oleh sejauh mana mereka memperoleh dan memiliki akses informasi terhadapnya.

Pola perencanaan peningkatan daya saing pendidikan yang efektif oleh kepala madrasah dengan gaya kepemimpinan transformatif memiliki empat tipologi:

1. mengubah keadaan dari biasa menjadi berprestasi dengan memadukan dan mengakomodasi nilai-budaya lokal dan keagamaan (*value-based juggler*)
2. membina hubungan manusiaswi dengan memotivasi bawahan, tut wuri handayani (*humanis*)
3. mendinamiskan keadaan sehingga memunculkan visi, inisiatif, dan kreatifitas kelompok dalam inovasi dan perbaikan program madrasah (*catalist*)
4. perantara ide dalam inovasi dan perubahan madrasah yang berorientasi pada keuntungan semua pihak (*broker*), terutama bagi kepentingan siswa.

Implikasi pelaksanaan daya saing pendidikan kepala madrasah dengan gaya kepemimpinan transformatif dicirikan dengan:

1. terciptanya iklim kerja dan iklim belajar yang sehat dan memberi peluang terselenggaranya proses belajar mengajar terdiferensiasi yang berdampak pada perolehan prestasi siswa sehingga memungkinkan terlaksananya peran kepemimpinan pendidikan (*educational leadership*)
2. efektif dalam melaksanakan tugas dengan memiliki karakteristik pengelolaan daya saing yang bersifat proaktif, kolaboratif, humanis, *avant-garde* yang berorientasi pada konsep keteladanan, sehingga memungkinkan terpersonifikasinya konsep guru, dan terlaksananya peran kepemimpinan inspirasional (*inspirational leadership*).

Berdasarkan uraian ini, dapat dipahami bahwa perubahan dan inovasi dalam pendidikan sangat membutuhkan adanya pengembang yang berwawasan masa depan sehingga lembaga pendidikan menjadi unggul (*excellent school*) sebab mampu berkompetisi dalam prestasi akademik berdasarkan standar nasional atau pendekatan rata-rata daerah atau rata-rata beberapa kelompok rujukan lain yang dibandingkan.³⁰

³⁰ Reynolds, D. *Research on school/organizational effectiveness: The end of the beginning?* dalam Rene Saran dan Vernon Trafford. *Research in Educational Management and Policy: Retrospect and Prospect* (London: The Farmer Press.1990), hal. 32

Daya Saing Pendidikan Bermutu

Colemen M dan Bush menyebutkan bahwa: istilah daya saing sama dengan *competitiveness* atau *competitive*³¹. Sedangkan istilah keunggulan bersaing sama dengan *competitive advantage*. Secara bebas, Tumar Sumihardjo memberikan penjelasan tentang istilah daya saing ini³². Daya saing bermakna kekuatan, dan kata saing berarti mencapai lebih dari yang lain, atau beda dengan yang lain dari segi mutu, atau memiliki keunggulan tertentu. Artinya daya saing dapat bermakna kekuatan untuk berusaha menjadi unggul dalam hal tertentu yang dilakukan seseorang, kelompok atau institusi tertentu.

Hal ini seperti diungkapkan oleh Agus Rahayu bahwa keunggulan merupakan posisi relatif dari suatu organisasi terhadap organisasi lainnya, baik terhadap satu organisasi, sebagian organisasi atau keseluruhan organisasi dalam suatu industri³³. Dalam perspektif pasar, posisi relatif tersebut pada umumnya berkaitan dengan nilai pelanggan (*customer value*). Sedangkan dalam perspektif organisasi, posisi relatif tersebut pada umumnya berkaitan dengan kinerja organisasi yang lebih baik atau lebih tinggi. Dengan demikian dapat diambil satu kesimpulan bahwa suatu organisasi, termasuk sekolah, akan memiliki keunggulan bersaing atau memiliki potensi untuk bersaing apabila dapat menciptakan dan

³¹ Colemen M & Bush T, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan* (Yogyakarta: IRCISOD, 2006), hal. 43

³² Tumar Sumihardjo Dunn, William N. *Analisis Kebijakan Publik*. (Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2008), hal. 8

³³ Agus Rahayu Dessler, Gary, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Indeks Gramedia, 2008), hal. 66

Muwahid Shulhan: *Dialektika Gaya Kepemimpinan...*

menawarkan nilai pelanggan yang lebih atau kinerjanya lebih baik dibandingkan dengan organisasi lainnya.

Dialektika antara Gaya Kepemimpinan Transformatif, Madrasah Unggul serta Daya Saing Pendidikan Bermutu

Setiap pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya mempunyai cara dan gaya. Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang khas, sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dari orang lain. Gaya hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya.

Ada pemimpin yang keras dan represif, serta tidak persuasif sehingga bawahan bekerja disertai rasa ketakutan, ada pula pemimpin yang bergaya lemah lembut dan biasanya disenangi oleh bawahan. Kegagalan atau keberhasilan yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya menunjukkan kegagalan atau keberhasilan pemimpin itu sendiri. Gaya kepemimpinan adalah suatu gaya yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahan.

Saat ini, lembaga pendidikan khususnya madrasah swasta sedang dihadapkan dengan persoalan yang sangat pelik dan mendasar baik intern maupun ekstern. Banyak pakar menilai kelemahan pendidikan Islam selama ini telah meliputi seluruh sistem pendidikan, baik manajemen, etos kerja, kuantitas dan kualitas guru, kurikulum serta sarana dan prasarana yang kurang memadai. Para pengelola juga belum memahami dan mengaktualisasikan manajemen yang benar, sehingga pengelolaannya masih cenderung apa adanya, stagnan, statis, dan tidak berusaha melakukan inovasi-inovasi pengembangan.

Kepemimpinan transformasional menuntut pemimpin yang mampu berkomunikasi dengan baik, terutama komunikasi persuasif dengan pengikutnya memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas. Jadi, esensi transformasi adalah mengubah potensi menjadi energi nyata. Pemimpin di lembaga pendidikan yang mampu melakukan transformasi kepemimpinan, berarti telah mampu mengubah potensi institusinya menjadi energi, untuk meningkatkan mutu proses dan hasil pendidikannya.

Dengan demikian, pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi berhasil mencapai tujuan. Pemimpin transformasional harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi daripada apa yang mereka butuhkan.

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan dan/atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan. Sumber daya dimaksud dapat berupa pimpinan, staf, bawahan, guru, fasilitas, dana, dan faktor-faktor keorganisasian.

Pemahaman akan pentingnya hasil usaha harus diterapkan kepada para pegawai. Dengan kata lain, orientasi proses mendapat

prioritas dibandingkan dengan sekedar hasil. Kemudian, penekanan untuk mendahulukan kepentingan kelompok dibandingkan dengan kepentingan pribadi menjadi krusial mengingat hubungan yang baik dan iklim kerja yang kondusif menjadi perhatian utama dalam penerapan gaya kepemimpinan ini. Selanjutnya, mengingat kebutuhan bawahan bukan hanya materi, maka seorang pimpinan harus mampu mendorong pegawai untuk mempunyai kebutuhan yang lebih tinggi sesuai dengan kapasitas mereka.

Simpulan

Berdasarkan fokus kajian di atas, bisa dirumuskan simpulan berikut: *Pertama*, perencanaan peningkatan daya saing pendidikan di madrasah unggul dapat berjalan efektif bila semua stakeholder menyadari bahwa lembaga pendidikan yang berfungsi menyiapkan generasi penerus yang cerdas akal, cerdas hati, dan cerdas spiritual harus dikelola dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggungjawab. Dengan pengelolaan yang baik dan sempurna akan terbangun citra lembaga yang baik, mutu lembaga yang baik, dan pada gilirannya akan menumbuhkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan tersebut sehingga bersedia menitipkan anak-anak mereka ke madrasah-madrasah tersebut.

Kedua, pelaksanaan peningkatan daya saing pendidikan di madrasah berjalan sebagaimana yang diharapkan oleh kepuasan stakeholder terpenuhi karena semua komponen yang terlibat dalam pengelolaan lembaga pendidikan berupaya bersama-sama dalam mempertahankan kualitas yang telah disepakati bersama. Implementasi peningkatan daya saing pendidikan didukung oleh faktor-faktor

pencapaian prestasi sekolah unggul meliputi: (1) fasilitas fisik dan peralatan pendidikan yang baik; (2) guru-guru dan staf pendukung yang kompeten dan mempunyai komitmen tinggi; (3) pembelajaran yang inovatif ; (4) harapan dan kepercayaan yang tinggi, dan dukungan yang kuat dari orang tua siswa dan masyarakat sekitar; (5) organisasi yang rasional dan harmonis; (6) komitmen yang tinggi terhadap budaya lokal dan agama; (7) iklim kerja yang sehat, serta motivasi dan semangat kerja yang tinggi; (8) keterlibatan Wakil Kepala Madrasah/sekolah dan guru-guru; (9) Kepala Madrasah/sekolah yang efektif; dan (10) dukungan figur-figur kreatif yang kaya wawasan dan gagasan. Singkatnya, upaya pelaksanaan peningkatan daya saing model kepemimpinan transformatif di kedua lembaga pendidikan dasar tersebut berjalan sebagaimana yang diharapkan.

Ketiga, Implikasi peningkatan daya saing pendidikan model kepemimpinan transformatif di madrasah harus selalu berupaya untuk meningkatkan mutu demi kepuasan stakeholder (peserta didik, orang tua siswa, dan masyarakat). Artinya, kedua lembaga pendidikan unggul dan berprestasi baik ini sama-sama mengutamakan kualitas. Ini merupakan indikasi adanya semangat untuk menjadi umat yang baik dan bermanfaat bagi orang lain. Usaha sungguh-sungguh untuk menjadi yang terbaik harus terus-menerus dilakukan karena kompetisi untuk menjadi yang terbaik dan terdepan tidak pernah berhenti dan tidak bisa dihindari. Berhenti berusaha berarti siap untuk ditinggalkan oleh lembaga lain. Dampaknya, ada peningkatan kualitas/prestasi secara akademik dan non akademik di kedua lembaga pendidikan tersebut, sehingga stakeholder merasa puas dan terapresiasi terhadap upaya peningkatan daya saing

Muwahid Shulhan: *Dialektika Gaya Kepemimpinan...*

lembaga pendidikan dasar tersebut sehingga menjadi lembaga pendidikan dasar yang berprestasi dan unggul.

DAFTAR RUJUKAN

- Baidhawiy, Zakiyuddin. "Transformasi Pendidikan Islam Pascareformasi: Sekolah Dasar Islam dengan sistem integrasi". *Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan, Inferensi*, 2007.
- Bass, B. M. & R. E. Riggio. *Transformational Leadership 2nd edition*. London: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- Bryman, A. *Qualitative Research on Leadership: a Critical But Appreciative Review*. *The Leadership Quarterly*, 15, 729-769, 2004.
- Cheng, Yin Cheong. *The Transformational Leadership for School Effectiveness and Development in The New Century*. Paper presented at the International Symposium at Quality Training of Primary and Secondary Principals toward the 21st Century. China: Nanjing. Januari 20 – 24.1997.
- Coleman, M, & Bush T, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*. Yogyakarta: IRCISOD, 2006.
- Departemen Pendidikan Nasional. *Rencana Strategis Departemen Pendidikan Nasional 2004 – 2009*. Jakarta: Kemendiknas, 2004.
- Edmonds, R. *Some School Work and More Can* *Social Policy*. 9 (2). New York: Cassel, 1979.
- Glatthorn. *Organization Theory : A Macro Perspective for Management*, 2nd Edition. Prentice Hall, Inc., 2000.
- Hallinger, & K. Lethwood, *Introduction: Exploring the Impact of Principal Leadership, School Effectiveness and School Improvement*. London: tp, 1994.
- Hasyim, Farid. *Strategi Madrasah Unggul*. Yogyakarta: Prismsophie, 2009.
- Jacobs dan Jacques. *Fundamental Concept of Educational Leadership and Management*. Columbus-Ohio: Prentice Hall, 1995.

Muwahid Shulhan: *Dialektika Gaya Kepemimpinan...*

Leithwood, K., D. Jantzi, & R. Steinbach, *Changing Leadership for Changing Times*. Philadelphia: Open University Press, 1999.

Maimun, Agus, dan Agus Zaenul Fitri. *Madrasah Unggulan: Lembaga Pendidikan Alternatif di Era Kompetitif*. Malang: UIN-MALIKI Press, 2010.

Miftah, Thoha. *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: Rajawali Pers, 2001.

Mucharom, Zaini. *Islam Di Jawa Dalam Perspektif Santri & Abangan*. Jakarta: Salemba Diniyah, 2002.

Mulyasana, Dedi. *Pendidikan bermutu dan Berdaya Saing*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012.

Ogawa, Rodney T, Bossert, Steven T . *Kepemimpinan Sebagai Kualitas Keorganisasian*". dalam CraMord, ed all, *Leadership and Teams in educational management*. Jakarta: PT. Grasindo, 2005.

Prabowo, Sugeng Listyo. *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah*. Malang: UIN-Malang Press, 2008.

Pullan, Michael. *The Meaning of Educational Change*. USA: OISE Press, 1982.

Qomari, Anwar. *Reorientasi Pendidikan dan Profesi Keguruan*. Jakarta: Uhamka Press, 2002.

Rahayu, Agus dan Gary Dessler. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Indeks Gramedia, 2008.

Rauch, dan Behling, *Leadership is the process of influencing the activities of an organized group toward goal achievement*. Rauch & Behling, 1984.

Reynolds, D. Research on school/organizational effectiveness: The end of the beginning? dalam Rene Saran dan Vernon Trafford. *Research in Educational Management and Policy: Retrospect and Prospect*. London: The Farmer Press. 1990.

- Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi: Konsep, kontroversi dan aplikasi*, Jilid 1 dan 2. Jakarta: PT. Prenhallindo, 1996.
- Som, Syarnubi. *Kepala Sekolah Sebagai The Key Person Madrasah*. Palembang: tp, 2008.
- Sumihardjo, Tumar dan William N. Dunn. *Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2008.
- Tannenbaum, Weschler dan Massarik. *Leadership is interpersonal influence, exercised in a situation, and directed, through the communication process, toward the attainment of a specified goal or goals*. Colombus-Ohio: Prentice Hall, 1961.
- Yulk, Gary A. terjemahan. *Leadership in Organisation*. Jakarta: Prenhallindo, 1994.

Muwahid Shulhan: *Dialektika Gaya Kepemimpinan...*