

POLA KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN MENUJU MADRASAH EFEKTIF

Imam Azhar¹

***Abstrak:** Kepemimpinan merupakan faktor dominan dalam upaya mewujudkan manajemen lembaga pendidikan Islam yang bermutu. Pembahasan ini merujuk pada studi literatur yang mencoba mengkombinasi beberapa pemikiran untuk menemukan sebuah gagasan tentang pola-pola kepemimpinan yang relevan menuju madrasah efektif. Konsep dasar kepemimpinan dan perannya menjadi pembahasan awal pada tulisan ini, kemudian dilanjutkan dengan mengetengahkan beberapa pola kepemimpinan, serta membahas tentang madrasah bermutu/efektif lengkap dengan atributnya. Pada bagian akhir merupakan gagasan penulis tentang pola kepemimpinan menuju madrasah efektif.*

***Kata Kunci:** Kepemimpinan, Madrasah Efektif.*

Pendahuluan

Indonesia sudah berusia sekitar 66 pada tahun 2011 semenjak kemerdekaannya, namun wajah pendidikan kita belum juga sepenuhnya kinclong alias bermutu walaupun kita tidak menafikan bahwa upaya-upaya sudah banyak dijalankan baik oleh pemertintah maupun pihak swasta mulai perubahan kurikulum sampai beberapa pola manajerialnya. Dalam hati kita mungkin menangis tatkala kita baca indeks *developpent human resources* (HDI) yang tiap tahun diterbitkan, bahwa Indonesia berada jauh diurutan bawah bahkan di bawah Vietnam dan Malaysia.

Munculnya beberapa lembaga pendidikan seperti Insan Cendekia di Serpong dan Gorontalo, Al-Hikmah di Surabaya, Ciputra dan beberapa nama besar sekolah/madrasah berstandar Internasional belum bisa mengangkat martabat pendidikan kita. Sebab hitungan matematis lembaga-lembaga yang masih di bawah standar jauh lebih banyak dari yang sudah berstandar.

Akhir-akhir ini kita juga terbelalak ketika kemendiknas menyebut sebuah daerah Jawa Timur yang angka kejujurannya dalam Ujian Nasional hanya berkisar 0, 97 (jawa Pos, Maret 2010), dan kasus ketidakjujuran saat

¹ Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Sunan Drajat Lamongan

UASBN yang diungkap oleh seorang siswa SD di Surabaya, hingga berujung pada pengusiran keluarga pelapor;² Kenapa?, ada apa?, bagaimana cara mengatasinya? Dan dari mana dimulainya mengatasinya?

Konsep Dasar Kepemimpinan Kepala Madrasah

Peran pendidikan pada pembangunan nasional adalah pengembangan sumber daya manusia (PSDM). Penekanan pengembangan SDM ditujukan untuk menunjang kegiatan dari seluruh sektor dan subsektor pembangunan nasional. PSDM juga dipacu oleh berbagai kompetisi yang merupakan tantangan dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Tantangan yang dihadapi meliputi tantangan yang bersifat Internasional, nasional, regional, ataupun institusional.

Tantangan-tantangan inilah yang mengharuskan pengelola pendidikan agar senantiasa mengadakan perbaikan-perbaikan kualitas (*quality improvement*). Hal ini hanya akan terwujud jika institusi-institusi tersebut berada dibawah suatu pola kepemimpinan yang berkualitas pula (*qualified leadership*) yang berorientasi pada pemenuhan kualitas total (*total quality*)³. Mutu pendidikan sebagai salah satu indikator untuk melihat produktivitas erat hubungannya dengan masalah pengelolaan atau manajemen pada lembaga atau madrasah.

Madrasah sebagai sebuah sistem,⁴ dalam memperbaiki kualitas, tidak dapat memperhatikan satu komponen saja, tetapi harus melihat seluruh komponen dan sub-sub komponen yang ada. McLaughlin mengungkapkan bahwa: "*Total quality is total in three sense; it covers every process, every job, and every person. First, it covers every process rather than just manufacturing or production, design, construction, R&D, accounting, marketing, repair, and every other function must also be involved in quality improvement. Second, total quality is total in that it covers every job as opposed to only those involved in making the product. Secretaries are expected not to make typing errors,*

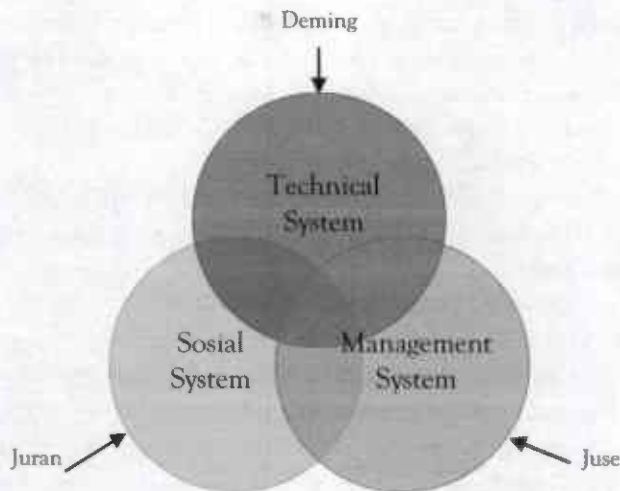
² Dokumen Jawa post tahun 2011

³ Dalam pendidikan istilah Total Quality mencakup seluruh komponen penyelenggaraan pendidikan yaitu input, proses, output, dan semua perangkat pendukungnya. Atau dalam istilah Bill Crech lima pilar bangunan mutu yakni; produk, proses, organisasi, pemimpin dan komitmen, lihat Edward Sallis dalam *total quality management in education*, 1993, 23-27.

⁴ *A system is a set of interrelated parts, working independently and jointly, in pursuit of common objectives of the whole, within complex environment.* Atau sistem adalah sekumpulan komponen atau bagian yang terkait, terhubung, berkerjasama yang memiliki fungsi sendiri-sendiri untuk mencapai keseluruhan tujuan. Lih. Dalam William A. Shrode dan D Voich. 1987, 139.

accountant not to make posting errors, and presidents not to make strategic errors. Third, total quality recognized that each person is responsible for the quality of his work and for the group.⁵

Diakui atau tidak, sebenarnya satu kegagalan dalam meningkatkan kualitas adalah pengelola kurang atau bahkan tidak memiliki wawasan untuk memperbaiki sistem kualitas dan tidak pernah mengikuti *training*, *workshop*, *lokakarya*, *seminar* dan lain-lain tentang cara memperbaiki sistem kualitas. Disinilah peran sentral pengelola pendidikan atau kepala madrasah ditantang *sense of accountability* dan *sense of improvementnya*. Oleh karena pada tataran riilnya, seorang kepala madrasah atau pengelola pendidikan harus mampu mengaplikasikan tiga bagian dari sistem berikut ini, yaitu *discussions with tribes to cross-examine these point have revealed that managers must deal with total quality as separate system: a social system, a technical system, and a management system*. Ketiga sub sistem tersebut merupakan lingkaran yang saling mengunci sebagaimana diperlihatkan dalam gambar di bawah ini.



Ketiga peran sub sistem tersebut pada ending kerjanya adalah tercapainya dan terwujudnya kualitas yang diharapkan oleh para stakeholder. Dalam membicarakan soal kualitas / mutu, maka perlu adanya bukti kongkrit melalui produk yang dihasilkannya. Namun, karena pembuktian terhadap pendidikan bukanlah hal yang mudah karena

⁵ McClaughlin, C. Gregory, *Total Quality in Reasearch And Development*, (Florida: st. Lucie Press, 1995), 31-32.

sifatnya yang *intagible* maka perlu adanya jaminan terhadap kualitas pendidikan. Sallis mengatakan bahwa tolok ukur bagi jaminan kualitas (*quality assurance*) pendidikan lebih diapresiasi sebagai efektifitas sekolah (madrasah), yakni tidak hanya dinilai dari hasil semata, tetapi lebih pada sinergitas berbagai komponen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, seperti rencana strategis, kebijakan-kebijakan, *accountabilitas*, organisasi pelaksana, publisitas dan marketing, pengembangan minat dan bakat, metodologi, bimbingan dan konseling dan lain-lain.⁶

Seorang pemimpin sangat berperan vital dalam keberlangsungan organisasi tidak terkecuali institusi pendidikan sebagai wahana dan tempat pengembangan sumber daya manusia (PSDM). Sebab pemimpin pada hakekatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya. Menurut Stoner⁷, semakin banyak jumlah sumber kekuasaan yang tersedia bagi pemimpin, akan semakin besar potensi kepemimpinan yang efektif. Jenis pemimpin ini bermacam-macam, ada pemimpin formal, yaitu yang terjadi karena pemimpin bersandar pada wewenang formal. Ada pula pemimpin informal, yaitu yang terjadi karena pemimpin tanpa wewenang formal berhasil mempengaruhi perilaku orang lain.

Berkaitan dengan ciri-ciri atau karakteristik pemimpin yang baik atau efektif, paling tidak Gerungan menyatakan bahwa setiap pemimpin sekurang kurangnya memiliki tiga ciri, yaitu: 1) penglihatan sosial, 2) kecakapan berfikir abstrak, dan 3) keseimbangan emosi.⁸ Sedangkan menurut Kast F.E, pemimpin hendaknya memiliki sifat-sifat: 1) dalam bidang intelektual, 2) berkaitan dengan watak, dan 3) berhubungan dengan tugasnya sebagai pemimpin.⁹

Masih berkaitan dengan karakteristik pemimpin, berikut penulis ketengahkan pendapat beberapa ahli manajemen, seperti Henry Fayol, GR. Terry, Ordwey Teed, dan Koontz O'Donnell sebagai berikut:

⁶ Edward Sallis, *Total quality Management In Education*, (New Jersey: Prentice Hall. Inc., 1993), 46.

⁷ James Stoner. A.F. / Wankel Charles, *Manajemen* (Alih bahasa wihelmus W. Bakowatun), (Jakarta: Intermedia, 1998), 86.

⁸ Nananf Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Rosda Karya). 89.

⁹ Kast F.E. Rosenzweig, *Organization and management.: A system approach*, edisi ke 2, (New York: McGraw Hill book Co, 1989), 134.

Henry Fayol	GR. Terry	Ordwey Teed	Koontz O'Donnell
<ul style="list-style-type: none"> • Healthy • Intelligence • Loyal • Honest • Educated • Experienced 	<ul style="list-style-type: none"> • Power • Emotional stability • Human relation • Personal Sugg • Comunication skill • Teaching skill • Technical skill 	<ul style="list-style-type: none"> • Energetic • Spirit to achieve goal • Desire of work • Friendly • Honest • Technical skill • Decision maker • Smart • Teaching Skill • Belief 	<ul style="list-style-type: none"> • More intelligent than employee • Concerning • Speaking Ability • Thinking system • Emotional intel • Understanding of work in togeherness

Adopted from Nanang Fatah, page 88-90

Pengelolaan madrasah mencakup ruang lingkup yang luas, di antaranya kesiswaan, bangunan dan gedung madrasah, personil madrasah, keuangan madrasah, fasilitas madrasah, proses belajar mengajar, pelayanan kesiswaan, hubungan madrasah dan masyarakat. Selain itu, pengelolaan juga meliputi masalah kepemimpinan, komunikasi serta hubungan internal dan eksternal. Pengelolaan yang dimaksud adalah kegiatan kepala madrasah dalam menangani tugas dan kewajibannya di madrasah.

Kepala madrasah, sebagai pengelola dengan fungsi eksekutif dan kepemimpinan, perlu meluruskan kemampuan internalnya dalam merespon berbagai kebutuhan yang mendesak dari lingkungannya, masa depan masyarakat Indonesia menuju masyarakat industri meminta penanganan dari tenaga-tenaga profesional, demikian pula dalam penyelenggaraan pendidikan. Pengelola pendidikan dalam mengelola pendidikan hendaknya menjadi seorang pemimpin pendidikan.

Menurut Sanusi, dalam era pembangunan, perhatian hendaknya terpusat pada peranan madrasah sebagai pelaku perubahan dengan fokus pada perubahan manusia. Dengan kata lain, fungsi utama dari pendidikan ialah mengubah manusia ke arah yang diinginkan. Oleh karena itu, madrasah harus menjadi tempat manusia tumbuh dan berubah menjadi pribadi yang seutuhnya.¹⁰ Jadi para pengelola harus menyambut hal tersebut dengan senang hati, menghargai, menggalakkan, bahkan memulai sendiri perubahan-perubahan tersebut.

¹⁰ Ahmad Sanusi dkk, *Studi Pengembangan model-model pendidikan Professional tenaga Kependidikan*, (Bandung: IKIP Bandung, 1998), 45.

Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah

Pendidikan nasional di Indonesia memperoleh perhatian besar dari pemerintah sekarang ini, pendidikan dipandang sebagai alat utama pengembangan sosial, kultural, ekonomi, dan politik. Hubungan dengan masyarakat atau pemerintah dalam masalah pendidikan dijumpai oleh administrasi pendidikan. Administrator berusaha untuk menjadi perantara antara tujuan yang ditetapkan oleh madrasah dan harapan pemerintah atau masyarakat tentang madrasah. Seorang administrator yang hendak menjadi pemimpin pendidikan harus memahami perspektif perumusan program-programnya.

Penekan sifat esensial administrasi pendidikan bagi administrator dikemukakan oleh Sutisna sebagai berikut: pentingnya kemampuan administratif bagi penyelenggaraan madrasah yang berhasil meminta bahwa seleksi dan pendidikan para bakal calon administrator pendidikan hendaknya dilakukan dengan sangat cermat. Daya guna administrator ditentukan sebagian oleh pemahaman administrator dan mereka yang bekerja sama dengannya mengenai sifat, tujuan, proses, teknik, dan keterampilan administrasi bila diterapkan kepada sekolah (madrasah).¹¹

Kepemimpinan pendidikan atau kepala madrasah menanggung dua dimensi pokok dalam perannya. Kedua dimensi ini sama pentingnya bagi penyelenggaraan organisasi madrasah yang efisien dan efektif, walaupun keduanya memiliki perhatian dan kepentingan yang berbeda. Dua dimensi yang dimaksud adalah dimensi eksekutif dan dimensi kepemimpinan. Kepala madrasah sebagai pengelola dan eksekutif di madrasah menunjukkan dirinya sebagai pelaksana teknis manajerial yang memiliki keterampilan-keterampilan untuk menjalankan madrasah. Kepala madrasah sebagai manajer bertugas sebagai pelaksana kurikulum, pengatur personil, fasilitas, keuangan, ketatausahaan madrasah, pemelihara tata tertib serta hubungan madrasah dengan masyarakat.

Kepala madrasah sebagai pemimpin memikirkan hubungan pendidikan dengan pembangunan dan perkembangan ilmu dan teknologi. Pembangunan dan perkembangan ilmu dan teknologi selalu berubah. Oleh karena itu, madrasah perlu mengikuti alur pembangunan dan perkembangan ilmu dan teknologi. Kepala madrasah dalam kepemimpinannya memerlukan pengetahuan dan keterampilan konseptual, kemampuan untuk melihat organisasi secara keseluruhan yang

¹¹ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Profesional*, (Bandung: Angkasa, 1989), 26.

termasuk kesanggupan untuk melihat masa depan dengan jelas peranan organisasi dalam situasi pembangunan yang menyeluruh.

Dalam hal kepemimpinan pendidikan kepala madrasah sebagai pengelola bisa dilihat sebagai orang yang menggunakan struktur-struktur dan prosedur-prosedur yang berlaku untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi madrasah. Perhatian seorang manajer terutama tertuju pada pemeliharaan struktur, prosedur, dan tujuan yang ditetapkan. Seorang manajer dapat dikatakan sebagai seorang stabilisator. Hal ini sesuai dengan ungkapan Turney bahwa *“management may be defined as the process of achieving the goals of an organization through the work of its managers and its personnel. Managerial behaviour can be thought of as involving organizational planning, organizing, communicating, motivating and controlling. As manager strive to perform these function or role they frequently display aspects of leadership which help distinguish them from person acting merely as administrator who carry out policies determined by others. Indeed it is reasonable to say that leadership should pervade most managerial activities.”*¹²

Perbedaan perilaku manajer yang menekankan pada pemeliharaan struktur dan prosedur yang berlaku dalam mencapai tujuan organisasi. Perilaku kepemimpinan menekankan perintisan perubahan, perbedaan peran dan fungsi dari kepemimpinan dan manajer. Berikut *polarized distinctions between leadership and management* menurut Thomas J. Sergiovanni dan Robert J. Starratt¹³:

LEADER	MANAGER
<i>Is concerned with growth</i>	<i>Is concerned with maintenance</i>
<i>Is a director</i>	<i>Is stage manager</i>
<i>Reflects moral authority</i>	<i>Reflects legal and bureaucratic</i>
<i>Challenges people</i>	<i>Keeps people happy</i>
<i>Has vision</i>	<i>Kepps lists, schedules, and budgets</i>
<i>Exercises power of shared purpose</i>	<i>Exercise power of sanctions and rewards</i>
<i>Defines what is real as what is possible</i>	<i>Defines what is real as what is</i>
<i>Motivates</i>	<i>Controls</i>
<i>Inspires</i>	<i>Fixes</i>
<i>Illuminates</i>	<i>Coordinates</i>

¹² Turney C. dkk, *The school Manager*, (North Sydney: Allen & Unwin Pty Ltd, 1992), 45.

¹³ Sergiovanni J. thomas dan Starratt, *Supervision*, 191

Beberapa Pola Kepemimpinan Pendidikan

Pola kepemimpinan transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang diemban bawahan. Pemimpin adalah seseorang yang men-design pekerjaan lengkap dengan mekanisme kerjanya, dan para staf dipandang sebagai seorang yang hanya mampu melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahlian saja.

Kepemimpinan transaksional lebih difokuskan pada perannya sebagai manajer karena ia sangat terlibat dalam aspek-aspek prosedural manajerial yang metodologis dan fisik. Dikarenakan sistem kerja yang jelas merujuk kepada tugas yang diemban dan imbalan yang diterima sesuai dengan derajat pengorbanan dalam pekerjaan maka kepemimpinan transaksional yang sesuai diterapkan di tengah-tengah staf yang belum matang, dan menekankan pada pelaksanaan tugas untuk mendapatkan insentif bukan pada aktualisasi diri. Oleh karena itu, kepemimpinan transaksional dihadapkan pada orang-orang yang ingin memenuhi kebutuhan hidupnya dari segi sandang, pangan, dan papan.

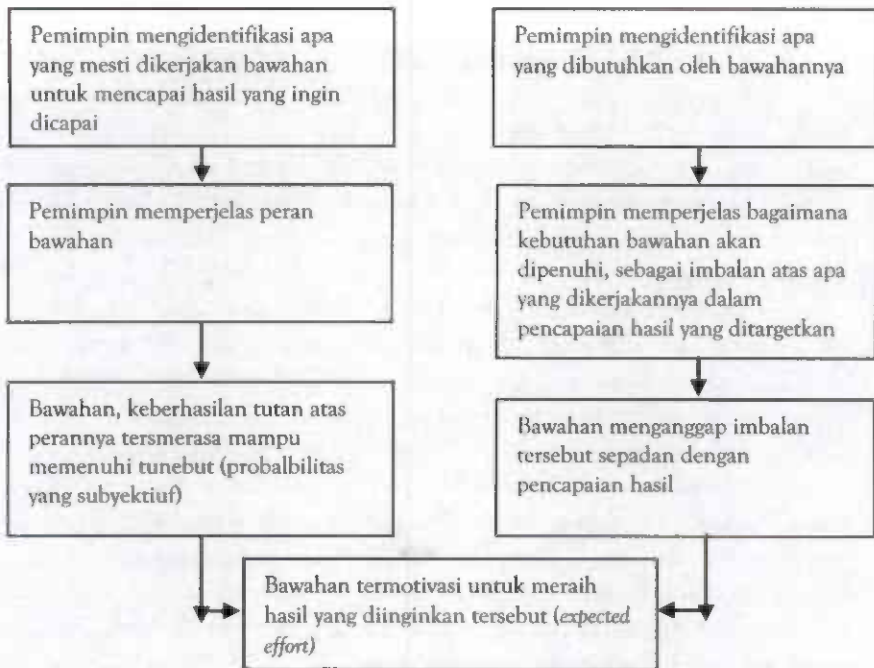
Kepemimpinan transaksional tidak mengembangkan pola hubungan *laissez fair* atau membiarkan personel menentukan sendiri pekerjaannya karena dikhawatirkan dengan keadaan personel yang perlu pembinaan, pola ini dapat menyebabkan mereka menjadi pemalas dan tidak jelas apa yang dikerjakannya.

Pola hubungan yang dikembangkan kepemimpinan transaksional adalah berdasarkan suatu sistem timbal balik (*transaksi*) yang sangat menguntungkan (*mutual system of reinforcement*), yaitu pemimpin memahami kebutuhan dasar para pengikutnya dan pemimpin menemukan penyelesaian atas cara kerja dari para pengikutnya tersebut.

Pemimpin transaksional merancang pekerjaan sedemikian rupa yang disesuaikan dengan jenis dan jenjang jabatannya dan melakukan interaksi atau hubungan mutualistis. Hodge menjelaskan pola kepemimpinan transaksional sebagaimana dalam skema berikut:¹⁴

¹⁴ Hodge and Anthony, *Organizational Theory*. (3th.ed) (Massachusetts: Allyn & Abcon. Inc. 1998).

Pola Kepemimpinan Transaksional



Gambar tersebut menunjukkan bahwa bawahan dipersepsi sebagai manusia X dalam teori X-Y McGregor, yaitu manusia yang berupaya menghindari pekerjaan apabila ada kesempatan sehingga apabila dibiarkan mereka akan merasa senang dengan tanpa pekerjaan/tanggung jawab. Pemimpin dalam praktik operasionalnya harus senantiasa mengontrol, mengarahkan, dan jika perlu memberikan ancaman dalam upaya untuk memaksa individu menjadi produktif.

Dalam melaksanakan peran kepemimpinannya, para pemimpin transaksional percaya bahwa orang cenderung lebih senang diarahkan, menjadi pekerja yang ditentukan prosedurnya dan pemecahan masalahnya daripada harus memikul sendiri tanggungjawab atas segala tindakan dan keputusan yang diambil. Kepemimpinan transaksional juga dipandang sebagai *contingent reinforcement* atau dorongan kontingen dalam bentuk *reward* dan *punishment* yang telah disepakati bersama dalam kontrak kerja.

Pemimpin bercirikan transaksional enggan membagi pengetahuannya kepada staf karena menganggap pengetahuan tersebut dapat dijadikan alat koreksi atau menjadi pengkritik moral yang kuat bagi

perbaikan iklim kerja yang terlalu berorientasi tugas dan sedikit mengabaikan aspek-aspek kepribadian manusia.

Pola Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang menekankan pada sifat-sifat dasari manusia seperti kebutuhan dan aktualisasi diri, disamping menumbuhkan kesadaran pada pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja, dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh.

Menurut Burns, kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses yang pada dasarnya para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.¹⁵ Lebih lanjut Burns mengungkapkan bahwa pemimpin adalah seseorang yang sadar akan prinsip perkembangan organisasi dan kinerja manusia sehingga ia berupaya mengembangkan segi kepemimpinannya secara utuh melalui pemotiasian terhadap staf dan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti keadilan, kemerdekaan dari status quo, kemanusiaan dan bukan dasar atas keserakahan, kecemburuan dan kebencian.

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memiliki wawasan jauh ke depan dan berupaya memperbaiki serta mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini tapi untuk masa datang. Oleh karena itu, pemimpin transformasional adalah pemimpin yang dapat dikatakan sebagai pemimpin yang memiliki visi yang jelas. Ia merupakan agen perubahan dan bertindak sebagai katalisator yaitu yang memberi peran mengubah sistem ke arah yang lebih baik. Katalisator adalah sebutan lain untuk pemimpin transformasional karena ia berperan meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada. Berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin, selalu tampil sebagai pelopor dan pembawa perubahan.

Menurut Covey dalam Caldwell, seorang pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas, memiliki gambaran holistik tentang bagaimana organisasi di masa depan ketika semua tujuan dan sasarannya telah tercapai.¹⁶ Inilah yang menegaskan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang medasarkan dirinya pada cita-cita

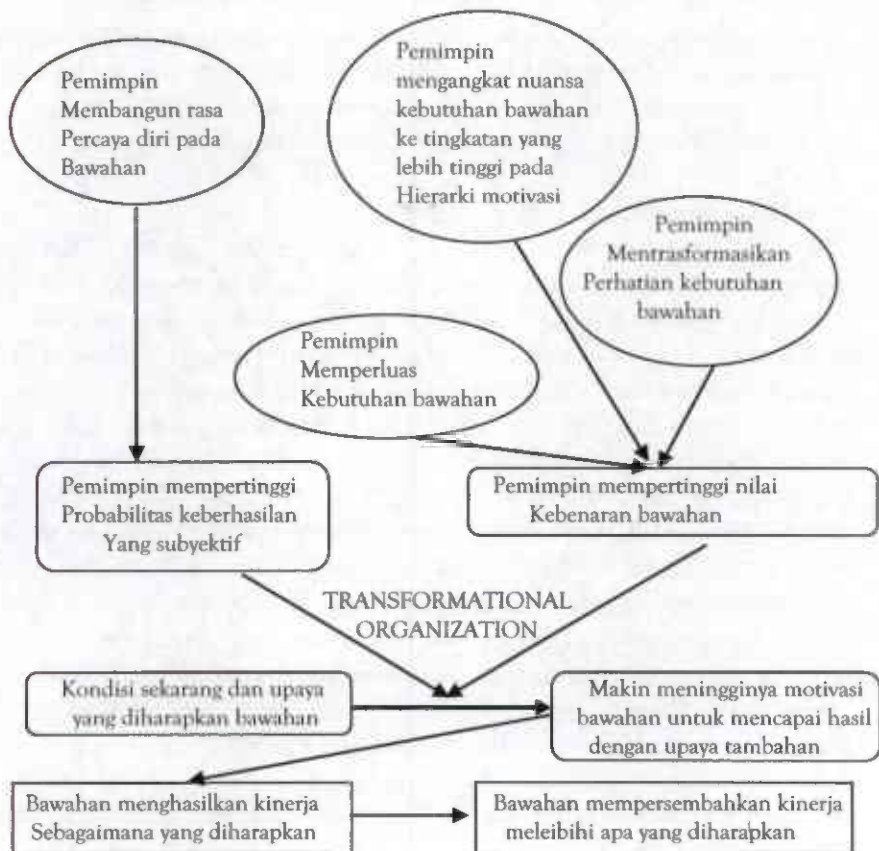
¹⁵ Komariah, Aan, *Visionary Leadership; Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: Bumi Aksara. 2007), 27.

¹⁶ Caldwell, N.J and J.M. Spinks, *Leading The Self-managing School*, (London: The Falmer Press. 1993), 30

di masa depan, terlepas apakah visi dan misinya diakui oleh semua orang atau hanya sebagian saja sebagai visi yang hebat dan mendasar.

Seorang pemimpin transformasional memandang nilai-nilai organisasi sebagai nilai-nilai luhur yang perlu dirancang dan ditetapkan oleh seluruh staf sehingga para staf mempunyai rasa memiliki dan komitmen dalam pelaksanaannya. Pada tataran selanjutnya, peran pemimpinlah untuk mentransformasikan nilai-nilai organisasi tersebut dalam rangka mewujudkan visi organisasi. Berikut ini penulis sajikan pola kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Aviola dalam Blake.¹⁷

Pola Kepemimpinan Transformasional



¹⁷ Blake and Mouton, *Leadership Style: a Matter of Balance*. Internet: [Http://leadership-style.html](http://leadership-style.html).

Dalam upaya mengejawentahkan pola kepemimpinan transformasional dalam berbagai organisasi, paling tidak diperlukan empat dimensi yang disebut 4 I (empat I), dengan pola $I + I + I + I = 4 I$. "I" pertama adalah *idealized influence*, yaitu perilaku yang menghasilkan rasa hormat (respect) dan rasa percaya diri (trust) dari orang yang dipimpinnya; "I" kedua adalah *inspirational motivation*, hal ini dapat dijelaskan melalui perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan staf dan memperhatikan makna pekerjaan bagi staf; "I" ketiga adalah *intellectual stimulation*, yang diartikan sebagai pemimpin yang bisa mempraktikkan inovasi-inovasi. Sikap dan perilaku kepemimpinannya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual ia mampu menerjemahkannya dalam bentuk kinerja-kinerja yang produktif; dan "I" keempat adalah *individualized consideration*, pemimpin merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan, masukan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan bawahan/staf.¹⁸

Pola Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan begitu kuat memengaruhi kinerja organisasi sehingga rasional apabila keterpurukan pendidikan salah satunya disebabkan karena kinerja kepemimpinan yang tidak dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dan juga tidak membuat strategi pendidikan yang adaptif terhadap perubahan. Ingat bahwa tidak ada siswa yang gagal kecuali guru yang salah dalam proses pembelajaran, dan tidak ada guru yang gagal kecuali kepala madrasah yang gagal dalam menerapkan pendekatan kepemimpinannya.

Menurut Tilaar bahwa keterpurukan pendidikan nasional adalah salah satu penyebabnya disebabkan karena belum adanya visi strategis yang menempatkan pendidikan sebagai *leading sector*. Hal ini memberikan makna betapa kuatnya visi pendidikan memengaruhi kinerja pendidikan. Visi menjadi trigger semangat meraih kemenangan pendidikan. Visi dapat mengisi kehampaan, membangkitkan semangat, menimbulkan kerja, bahkan mewujudkan prestasi pendidikan, apalagi di tengah-tengah tuntutan kemandirian berfikir dan bertindak.¹⁹

Visi dirumuskan bukan semata-mata untuk menciptakan sistem pendidikan berkualitas yang mampu bertahan dan berkembang memenuhi

¹⁸ Lihat Blake and Mouton

¹⁹ Tilaar, *Membenahi Pendidikan Nasional*. 35.

tuntutan perubahan dan idealisme, tetapi dapat mengakomodir kepentingan hubungan baik di antara personel dalam melaksanakan tugas dan fungsinya serta dalam meniti karirnya.

Kepemimpinan yang relevan pada kondisi saat ini adalah kepemimpinan dengan visi jelas, diterjemahkan dalam aplikasi misi, kemudian diikuti tujuan yang di-breakdown dalam sasaran menurut jangka waktu tertentu yang mencanangkan jaminan-jaminan kualitas. Kepemimpinan visioner adalah kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan. Pemimpin visioner adalah pemimpin yang memiliki kemampuan menciptakan visi dan mampu menerjemahkannya dalam kenyataan.

Kepemimpinan visioner pendidikan akan menunjukkan kepemimpinan berkualitas. John Adair mengemukakan ciri-ciri pemimpin yang berkualitas, yaitu: 1) Memiliki integritas pribadi; 2) Memiliki antusiasme terhadap perkembangan lembag yang dipimpinnya; 3) Mengembangkan kehangatan, budaya, dan iklim organisasi; 4) Memeiliki ketenangan dalam manajemen organisasi; 5) Tegas dan adil dalam mengambil tindakan/kebijakan kelembagaan; 6) Memiliki kemampuan dalam membuat perencanaan yang jelas.

Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, penentuan sasaran dari rumusan visi tersebut lebih familiar sebagai penentuan sasaran bidang hasil pokok. Disini kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan /mensosialisasikan atau mentransformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial di antara anggota organisasi dan *stakeholders* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personel.

Adapun karakteristik visi yang baik adalah: 1) memperjelas arah dan tujuan, 2) mudah dimengerti dan diartikulasikan, 3) mencermiunkan cita-cita yang tinggi dan menetapkan *standart of excellence*, 4) menumbuhkan inspirasi, semangat, kegairahan, dan komitmen, 5) menciptakan makna bagi anggota organisasi, 6) merefleksikan keunikan atau keistimewaan organisasi, 7) menyiratkan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi, dan 8) kontekstual dalam arti memerhatikan secara seksama hubungan organisasi dengan lingkungan dan sejarah perkembangannya.²⁰

²⁰ Lihat Quiqley 1993, 6-17

Madrasah Efektif

Konsep Madrasah Efektif

Asas terpenting dan menjadi landasan bergerak dalam pengelolaan pendidikan menuju madrasah efektif adalah pernyataan bahwa “semua anak dapat belajar”, hal ini mengisyaratkan pada kita bahwa madrasah merupakan wahana yang menyediakan tempat yang terbaik bagi anak untuk belajar, *a place for better learning*. Artinya, semua upaya manajemen dan kepemimpinan yang terjadi di madrasah diarahkan bagi usaha membuat seluruh peserta didik belajar.

Belajar bukan konsep independen yang hanya dilakukan siswa secara sepihak, tetapi merupakan interaksi dengan lingkungan dan dengan berbagai daya dukung yang lain. Efektivitas belajar bukan hanya menilai hasil belajar siswa, tetapi semua upaya yang menyebabkan anak belajar. Artinya, kualifikasi guru dan personel lainnya, kinerja guru dan personel lainnya, kepemimpinan dan kebijakan madrasah, iklim madrasah, budaya yang berkembang, hubungan dengan masyarakat, layanan-layanan penunjang siswa belajar, seperti ekstrakurikuler, perpustakaan, sarana prasarana, laboratorium, dan sebagainya menjadi indikator yang turut menentukan efektivitas belajar.

Lembaga pendidikan sebagai tempat belajar siswa memiliki bidang-bidang garap tertentu yaitu: bidang kesiswaan, keguruan, kurikulum, sarana prasarana, keuangan, hubungan kemasyarakatan, proses dan lain-lain.²¹ Semua itu dikelola bagi kemanfaatan siswa untuk bisa belajar. Dengan demikian, madrasah efektif adalah madrasah yang menjalankan fungsinya sebagai tempat belajar yang paling baik yang menyediakan layanan pembelajaran yang bermutu bagi siswa atau lembaga pendidikan yang mampu menciptakan kondisi *learning to know, learning how to learn, learning to be, dan learning how to live together* secara berkualitas.

Abin menyatakan bahwa efektivitas sekolah (madrasah) pada dasarnya menunjukkan tingkat kesesuaian antara hasil yang dicapai berupa prestasi dan outcome dengan hasil yang diharapkan berupa tujuan, sasaran sebagaimana yang telah ditetapkan. Prestasi yang dimaksud mencakup prestasi siswa, prestasi guru, pengelola. Parameter untuk mencapai efektifitas dinyatakan sebagai angka nilai rasio antara jumlah hasil (lulusan, produk jasa, produk barang dan lain-lain) dalam kurun waktu tertentu dibandingkan dengan jumlah yang diproyeksikan atau ditargetkan dalam

²¹ Lihat sisdiknas tahun 2003

kurun waktu tertentu. Efektifitas terkait juga dengan dengan kualitas, sebagai gambaran dan karakteristik menyeluruh dari lulusan yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan.

Berkaitan dengan pembahasan ini, Maekenzie mengatakan bahwa *effective school is school that demonstrate high standards of achievement in academics, have a culture characterized by a well-defined set of goals that all member of the school administration, faculty, and student-value and promote.* Beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa madrasah efektif adalah madrasah yang mampu mengoptimalkan semua masukan (guru, siswa, sarana prasarana dan lainnya) dan proses (proses pembelajaran, pelayanan, dan lain-lain) bagi tercapainya *output* dan *outcome* pendidikan.

Karakteristik Madrasah Efektif

Madrasah efektif diidentifikasi sebagai madrasah yang dapat menyelenggarakan proses belajar secara efektif. Mortimore mengatakan, bahwa dalam madrasah yang efektif terdapat proses belajar yang efektif, dengan ciri-ciri; aktif, tidak kasat mata, menantang tidak rumit, mengakui keragaman peserta didik, dan dipengaruhi berbagai konteks.

Dari ungkapan tersebut kita memahami bahwa penekanan keefektifan madrasah adalah pada proses belajar yang berlangsung secara aktif atau ada keterlibatan berbagai pihak terutama siswa dan guru sebagai subjek belajar. Berikut ini penulis sajikan tabulasi tentang ciri-ciri madrasah efektif:

Tabel Ciri-ciri Madrasah Efektif

No	CIRI-CIRI	INDIKATOR
01	Tujuan madrasah dinyatakan secara jelas dan spesifik	Tujuan madrasah: <ul style="list-style-type: none"> • Dinyatakan secara jelas • Digunakan untuk mengambil keputusan • Dipahami oleh guru, staf, dan siswa
02	Pelaksanaan kepemimpinan pendidikan yang kuat oleh kepala madrasah	Kepala madrasah: <ul style="list-style-type: none"> • Bisa dihubungi dengan mudah • Responsive kepada guru dan siswa • Responsive kepada orang tua dan masyarakat • Melaksanakan kepemimpinan yang berfokus kepada pembelajaran • Menjaga agar rasio antara guru/siswa sesuai dengan rasion ideal
03	Ekspektasi guru dan staff tinggi	Guru dan staf: <ul style="list-style-type: none"> • Yakin baha semua bisa belajar dan berprestasi • Menekankan pada hasil akademis

		<ul style="list-style-type: none"> • Memandang guru sebagai penentu terpenting bagi keberhasilan siswa
04	Ada kerjasama kemitraan antara madrasah, orang tua dan masyarakat	<p>Madrasah:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi secara positif dengan orang tua • Memelihara jaringan serta dukungan orang tua dan masyarakat • Berbagi tanggung jawab untuk menegakkan disiplin dan mempertahankan keberhasilan • Menghadiri acara-acara penting madrasah
05	Adanya iklim yang positif dan kondusif bagi siswa untuk belajar	<p>Madrasah:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapi, bersih, dan aman secara fisik • Dipelihara secara baik • Member penghargaan kepada yang berprestasi • Member penguatan terhadap perilaku positif siswa <p>Siswa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menaati aturan madrasah dan aturan pemerintah • Menjalankan tugas/kewajiban tepat waktu
06	Kemajuan siswa sering dimonitor	<p>Guru member siswa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tugas yang tepat • Umpan balik secara cepat dan tepat • Kemampuan berpartisipasi di kelas secara optimal • Penilaian hasil belajar dari berbagai segi
07	Menekankan keberhasilan siswa dalam mencapai keterampilan aktivitas yang esensial	<p>Siswa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melakukan hal terbaik untuk mencapai hasil belajar yang optimal, baik yang bersifat akademis maupun nonakademis • Memperoleh keterampilan yang esensial <p>Kepala madrasah:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menunjukkan komitmen dan mendukung program keterampilan esensial <p>Guru:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menerima bahan yang memadai untuk mengajarkan keterampilan yang esensial
08	Komitmen yang tinggi dari SDM madrasah terhadap program pendidikan	<p>Guru:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Membantu merumuskan dan melaksanakan tujuan pengembangan madrasah <p>Staf:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memperkuat dan mendukung kebijakan madrasah dan pemerintah • Menunjukkan profesionalisme dalam bekerja

Adopted from: Tola dan Furqon

Sedikit berbeda dengan apa yang tertera di table di atas, Pam Sammons menetapkan aspek-aspek madrasah efektif untuk mengganti kata karakteristik madrasah efektif. Sebagaimana dalam table 2 berikut:

Tabel Karakteristik Madrasah efektif

No	ASPEK	INDIKATOR
01	Professional Leadership	<ul style="list-style-type: none"> • Firm and purposeful • A participate approach • The leading professional
02	Shared vision and goals	<ul style="list-style-type: none"> • Unity of purpose • Consistency of practice • Collegiality and collaboration
03	A learning environment	<ul style="list-style-type: none"> • An orderly atmosphere • An attractive working environment • Maximization of learning time
04	Learning	<ul style="list-style-type: none"> • Academic emphasis • Focus on achievement
05	Purposeful Teaching	<ul style="list-style-type: none"> • High expectation • Communicating expectations • Providing intellectual challenge
06	Positive reinforcement	<ul style="list-style-type: none"> • Clear and fair discipline • Feedback
07	Monitoring progress	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoring pupil performance • Evaluating school performance
08	Pupil right and responsibility	<ul style="list-style-type: none"> • Raising pupil self esteem • Position of responsibility • Control of work
09	Home/school partnership	<ul style="list-style-type: none"> • Parental involvement in their children's learning
10	A learning organization	<ul style="list-style-type: none"> • School based staff management

Adopted from: Morely and Rossool

Berdasarkan paparan World Bank (2000) dalam laporannya tentang pengalaman dalam melakukan *education quality improvement program* di Kamboja, dapat diidentifikasi 4 (empat) aspek penting yang menjadi karakteristik madrasah efektif. Sebagaimana dalam table berikut:

Tabel Karakteristik madrasah efektif

No	ASPEK	INDIKATOR
01	Supporting Inputs	<ul style="list-style-type: none"> • Dukungan orgn tuan dan masyarakat • Lingkungan belajar yang sehat • Dukungan yang efektif dari system pendidikan • Kelengkapan buku dan sumber belajar
02	Enabling condition	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan yang efektif • Tenaga guru yang kompeten, fleksibel, dan otonomi • Waktu di madrasah yang lama

03	School climate	<ul style="list-style-type: none"> • Harapan siswa yang tinggi • Sikap guru yang efektif • Keteraturan dan disiplin • Kurikulum yang terorganisasi • System reward dan insentif bagi siswa dan guru
04	Teaching-Learning process	<ul style="list-style-type: none"> • Tuntutan waktu belajar yang tinggi • Strategi mengajar yang bervariasi • Pekerjaan rumah yang sering, penilaian, dan umpan balik yang sering • Partisipasi (kehadiran, penyelesaian studi, dan kelanjutan studi).

Pola Kepemimpinan Pendidikan Menuju Madrasah Efektif

Kepemimpinan merupakan satu aspek penting dalam sistem madrasah. Hampir semua pakar pendidikan mengeksplisitkan kepemimpinan sebagai ciri penting madrasah efektif, seperti Scheerens yang menyatakan bahwa madrasah efektif memiliki kepemimpinan yang kuat, dan Mackenzie mengidentifikasi tiga pendidikan efektif dan kepemimpinan menjadi nomor urut pertama. Sedangkan Edmons menyebutkan bahwa ada lima karakteristik madrasah efektif dan salah satunya adalah kepemimpinan dan perhatian kepala madrasah terhadap kualitas pengajaran.

Dari paparan tersebut semakin menguatkan asumsi bahwa kepemimpinan merupakan faktor penggerak organisasi melalui penanganan perubahan dan manajemen yang dilakukannya sehingga keberadaan pemimpin bukan hanya sebagai simbol belaka, melainkan sebagai penggerak dan pendorong perjalanan dan perkembangan organisasi menuju perbaikan-perbaikan. Keberadaan pemimpin dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi di madrasah dengan menetapkan tujuan secara utuh (*firm and purposeful*), mendayagunakan bawahan melalui pendekatan secara partisipatif (*a participate approach*), dan disadari oleh kemampuan kepemimpinan secara professional (*the leading professional*) menjadi indicator kepemimpinan madrasah efektif.

Persoalannya adalah apa pola kepemimpinan yang tepat (*the appropriate leadership style*) untuk mengejawentahkan madrasah efektif tersebut? Dalam bagian awal, penulis telah mengetengahkan beberapa jenis pola kepemimpinan. Diantara beberapa pola tersebut, sudah dapat diasumsikan bahwa untuk menciptakan kondisi madrasah yang efektif dengan berbagai karakteristiknya tidaklah mungkin (*impossible*) jika pola kepemimpinan yang dikembangkan dalam madrasah tersebut bercorak *transaksionisme*. Sebab pola ini lebih mengedepankan sifat keakuan atau

“selfish” sang pemimpin, sedangkan bawahan merupakan personal yang harus menjalankan segala *design* atau rancangan yang dibuat pemimpin tanpa ada kebebasan sedikitpun. Dengan berfikir bahwa pemenuhan kebutuhan dasar para bawahan, sang pemimpin bisa mengarahkan bawahan dalam menunaikan tugasnya.

Jika dikaitkan dalam konteks madrasah efektif yang cenderung mengakui keragaman potensi dan kompetensi dari masing-masing komponen penyelenggara pendidikan, pola transaksionisme tidak sesuai, apalagi dalam pola ini, pemimpin cenderung menutup diri untuk berbagi pengetahuan dan ketrampilan kepada bawahannya. Pola yang lebih tepat - untuk tidak menyebut paling tepat - untuk kondisi madrasah efektif adalah Pola Trans-visioner. Yaitu pola gabungan antara pola transformasional dan pola visioner.

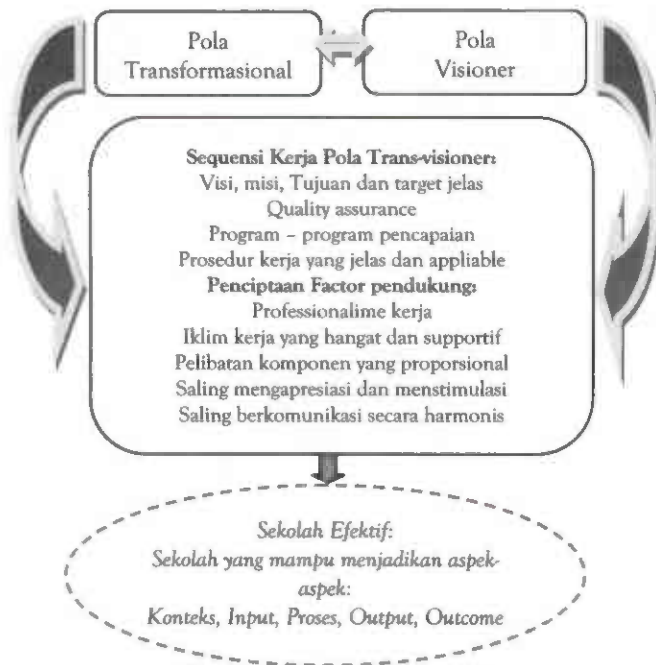
Pemimpin trans-visioner adalah pemimpin yang memiliki wawasan jauh ke depan dan berupaya memperbaiki serta mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini tapi untuk masa datang. Ia merupakan agen perubahan (*agent of change*) dan bertindak baik sebagai katalisator maupun sebagai konseptor yaitu yang menciptakan, mendesain dan memberi peran mengubah sistem ke arah yang lebih baik. Ia berperan meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada, menciptakan peluang, mengubah kelemahan menjadi kekuatan dan sekaligus sebagai pengubah tantangan menjadi kesempatan yang berharga.

Seorang pemimpin trans-visioner selalu kaya dengan ide-ide baru, berinovasi yang dilengkapi dengan kemampuan intelegence yang baik sehingga visi yang ia miliki, pandangan holistik tentang bagaimana organisasi di masa depan menjadi nyata untuk direalisasikan. Inilah yang menegaskan bahwa pemimpin trans-visioner adalah pemimpin yang mendasarkan dirinya pada cita-cita di masa depan dengan seperangkat tata laksana yang realities sehingga memudahkan orang lain dalam organisasi turut mengakui dan selanjutnya dengan semangat tinggi berusaha mengejawantahkannya pada tartan praktis.

Seorang pemimpin trans-visioner memandang nilai-nilai organisasi sebagai nilai-nilai luhur yang perlu dirancang dan ditetapkan oleh seluruh staf sehingga para staf mempunyai rasa memiliki (*sense of belonging*) dan komitmen dalam pelaksanaannya. Jadi Kepemimpinan yang relevan pada kondisi madrasah saat ini adalah kepemimpinan yang memiliki visi jelas dengan mencanangkan jaminan-jaminan kualitas. Kepemimpinan trans-visioner adalah kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan.

Gambaran sekuensi pola kepemimpinan trans-visioner sebagai berikut:

Gambar Pola kepemimpinan Trans-visioner



Dengan perpaduan pola kepemimpinan transformasional dan visioner yang kemudian dikembangkan menjadi pola trans-visioner diharapkan kepala madrasah mampu menjadikan lembaga madrasah sebagai lembaga yang benar-benar efektif /berkualitas. Sebab tanpa manajemen yang efektif yang muncul dari pimpinan dengan pola trans-visioner kualitas madrasah dan lulusan tidak akan seperti yang diharapkan.

Logikanya jelas, bahwa untuk melakukan perubahan dalam mengikuti apa yang diharapkan masyarakat, pengelola madrasah harus mampu melahirkan ide-ide baru dan bukan hanya sekedar melaksanakan kebijakan yang datang dari atasan. Mereka harus mampu memberikan makna yang tepat serta mampu menetapkan berbagai kebijakan madrasah untuk dapat membuat madrasah berkualitas. Dengan kata lain, pengelola atau manajer madrasah harus mempunyai strategi manajemen.

Jika pengelola tidak dapat melahirkan ide-ide baru dan inovasi-inovasi terhadap lembaganya, dapat dipastikan mereka hanya akan bertindak sebagai tukang, pelakasa kebijakan atau teknisi dan bukan

sebagai professional yang sangat dibutuhkan dalam era baru manajemen madrasah. Pengelola seperti itu hanya akan menjadi *good follower*, yaitu pengelolaan madrasah yang senantiasa menunggu petunjuk dan tuntunan dari atasan. Kualitas pengelola seperti itu hanya akan mampu berinisiatif, kurang memiliki kemampuan untuk menjadi individu yang *counter productive* sehingga menciptakan pengikut yang kurang berfikir kritis dan kreatif. Kondisi seperti ini harus segera dihilangkan dengan memulai merubah paradig kepemimpinan patriarkhis menjadi paradig kepemimpinan trans-visioner.

Simpulan

Madrasah efektif adalah madrasah yang menjalankan fungsinya sebagai tempat layanan pembelajaran yang bermutu dalam menciptakan kondisi *learning to know, learning how to learn, learning to be, dan learning how to live together* secara berkualitas. Kepemimpinan yang relevan pada kondisi saat ini adalah kepemimpinan dengan visi jelas, diterjemahkan dalam aplikasi misi, kemudian diikuti tujuan yang di-*breakdown* dalam sasaran menurut jangka waktu tertentu yang mencanangkan jaminan-jaminan kualitas. Pola yang tepat kondisi madrasah efektif adalah pola *trans-visioner*, yaitu pola gabungan antara pola transformasional dan pola visioner. Pola *trans-visioner* membutuhkan pemimpin yang memiliki wawasan jauh ke depan dan berupaya memperbaiki serta mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini tapi untuk masa datang.

Daftar Pustaka

- Beach, Lee Roy. *Making The Right Decision: Organizational Culture, Vision, and Planning*. New Jersey: Prentice Hall. Inc. Engliwood liffs, 1993.
- Blake and Mouton. *Leadership Style: a Matter of Balance*. Internet: [Http://leadership-style.html](http://leadership-style.html).
- Caldwell, N.J and J.M. Spinks. *Leading The Self-managing School*, London: The Falmers Press, 1993.
- Davis, Keiths, and Jhon W. Newstorm. *Perilaku dalam organisasi*. Jakarta: Erlangga, 1990.
- Deal, Terrence E. and Kent. D. Peterson. *The Principle's Role in Shaping School Culture*. Washington DC: Office of education Research Improvement, 1990.

- Departemen Pendidikan Nasional. *Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Pendidikan Nasional*. Jakarta: 2005.
- Dixon, N. *Organizational Learning*. Harvard Bussiness Review. March - April 1988.
- Fatah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Rosda Karya, 2001.
- Gibson, James L. *Organization and Management*. Jakarta: Erlangga, 1986.
- Hodge and Anthony. *Organizational Theory*. (3th.ed) Massachusetts: Allyn & Abcon. Inc. 1998
- Kast F.E. Rosenzweig. *Organization and management.: A system approach*, edisi ke 2. New York: McGraw Hill book Co, 1989.
- Komariah, Aan. *Visionary Leadership; Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara, 2007.
- McCloughlin, C. Gregory. *Total Quality in Reasearch And Development. Florida: st. Lucie Press, 1995*.
- Mulyadi, Arif. *Perumusan Misi, Visi, Core Beliefs, dan Core Values Organisasi, Manajemen Usahawan Indonesia*. Jakarta: 2002.
- Nanus, Burt. *Kepemimpinan Visioner*. Jakarta: Prenhallindo, 2001.
- Sallis, Edward. *Total quality Management In Education*, New Jersey: Prentice Hall. Inc., 1993.
- Sanusi, Ahmad dkk. *Studi Pengembangan model-model pendidikan Professional tenaga Kependidikan*. Bandung: IKIP Bandung, 1998.
- Stoner, James. A.F. / Wankel Charles. *Manajemen (Alih bahasa wihelmus W. Bakowatun)*, Jakarta: Intermedia, 1989.
- Sutisna, Oteng. *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Profesional*. Bandung: Angkasa, 1989.
- Thomas, Sergiovanni J. dan Starratt. *Supervision a Redefinition*. New York: McGraw-Hill. Inc, 1993.
- Tilaar. HAR. *Membenahi Pendidikan Nasional*. Jakarta: Remaja Rosdakraya, 2003.
- Toro, De and Arthur. *Total Quality Management: Three Steps to Continous Improvement*. Reading Mass: Addison Wesley Publishing Company, 1997.
- Turney C. dkk., *The school Manager*. North Sydney: Allen & Unwin Pty Ltd, 1992.
- Qugley, Joseph V. *Vision; How Leaders Develop it, share it, and Sustain it*. New York: Mcgraw Hill, 1993.