

Studi Komparasi Peran Manajerial Kepala Madrasah terhadap Kepuasan Kerja Guru dan Reputasi Madrasah di Kabupaten Sidoarjo

Irma Soraya

Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Surabaya

Abstract: *The study is aimed at investigating 1) The order of managerial roles performed by the madrasah's principals in doing the managerial process at the madrasahs in the district of Sidoarjo. 2) The influence between the difference of role and the job satisfaction of the teachers at those madrasahs. 3) The influence of the difference in role towards the reputation of madrasahs among the society in the district of Sidoarjo. The result of the study illustrates that the managerial role in madrasahs are: 1) as figure, 2) as leader, 3) as allocator of resources, 4) as problem solver, 5) as speaker, 6) as entrepreneur, 7) as information disseminator, 8) as negotiator, 9) as communicator/link, and 10) as monitor. From the test it was found that there is difference in roles played by the principals yet it does not affect the job satisfaction of the teachers and not the reputation of madrasahs among the society as well. Based on the result of the study the researcher suggests that those roles are depicted in more practical and doable forms. Secondly, it is important to advance the madrasahs principals' competence in decisional and informational skills. This is important to help the principals progress quickly.*

Keywords: *Head of Madrasah's managerial roles, Teachers job satisfaction, Madrasah's reputation*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: 1) peran manajerial yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam melakukan proses manajerial di madrasah di Kabupaten Sidoarjo. 2) Pengaruh antara perbedaan peran dan kepuasan kerja dari para guru di madrasah tersebut. 3) Pengaruh perbedaan peran terhadap reputasi madrasah di antara masyarakat di Kabupaten Sidoarjo. Sampel diambil dengan menggunakan teknik sampling purposive random di mana 19 sampel kemudian dipilih di antara semua tingkat tersedia madrasah di Kabupaten Sidoarjo. Hasil penelitian ini menggambarkan bahwa peran manajerial di madrasah adalah: 1) sebagai tokoh, 2) sebagai pemimpin, 3) sebagai pengalokasi sumber daya, 4) sebagai penyelesaian masalah, 5) sebagai pembicara, 6) sebagai pengusaha, 7) sebagai penyebar informasi, 8) sebagai negosiator, 9) sebagai komunikator, dan 10) sebagai pengawas. Dari pengujian didapatkan bahwa ada perbedaan dalam peran yang dimainkan oleh kepala sekolah namun tidak mempengaruhi kepuasan kerja guru dan bukan reputasi madrasah di antara masyarakat juga. Berdasarkan hasil penelitian peneliti menunjukkan bahwa peran tersebut digambarkan dalam bentuk yang lebih praktis dan bisa dilakukan. Kedua, adalah penting untuk memajukan kompetensi kepala sekolah madrasah dalam keterampilan putusan dan informasi. Hal ini penting untuk membantu para pelaku berkembang dengan cepat.

Kata Kunci: Kepala Madrasah sebagai peran manajerial, kepuasan kerja guru, reputasi Madrasah

Selain fungsi yang harus dijalankan oleh manajer, seorang manajer juga memiliki peran. Henry Mintzberg

Alamat Korespondensi:

Irma Soraya, Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Surabaya

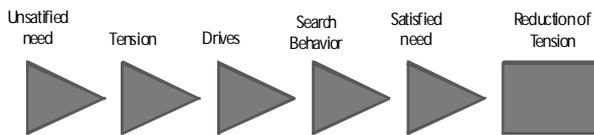
dalam Robbins, *et al.* (2003) melalui penelitiannya terhadap berbagai manajer di berbagai lembaga, mendeteksi sepuluh peran yang harus dilakukan oleh seorang manajer. Kesepuluh peran tersebut dikelompokkan menjadi 3 peran besar yaitu; 1) *interpersonal roles*, 2) *informational roles*, dan 3) *Decisional roles*. Berkaitan dengan *interpersonal roles* akan

meliputi peran manajer sebagai; 1) figur, 2) pemimpin, 3) dan penghubung.

Berkaitan dengan *informational role* akan meliputi peran manajer sebagai: 1) pemonitor, 2) diseminator, dan sebagai 3) juru bicara. Sedangkan berkaitan dengan *decisional roles* akan meliputi peran-peran sebagai; 1) pengusaha, 2) orang yang menangani gangguan/masalah, 3) pengalokasi sumber daya, dan sebagai 4) negosiator.

Peran-peran tersebut berlaku untuk semua manajer di semua jenis organisasi, termasuk organisasi pendidikan. Kepada Madrasah sebagai manajer di sekolah juga akan memiliki peran-peran tersebut. Masing-masing Kepala Madrasah dengan karakter individual dan gaya kepemimpinan yang dimilikinya tentu akan memiliki titik tekan peran yang berbeda. Kepala Madrasah pada satu madrasah tertentu akan lebih menitik beratkan pada peran *interpersonal roles*, namun Kepala Madrasah yang lain akan menitik beratkan pada peran *informational roles*, demikian seterusnya.

Disisi lain, sebagai seorang manajer, Kepala Madrasah tentu akan berhubungan langsung dengan orang-orang yang ada di madrasah tersebut, yaitu guru, para pegawai administrasi, dan para siswa. Sebagai seorang pekerja Guru dan para pegawai administrasi akan memiliki harapan terhadap madrasah tempatnya bekerja. Jika harapan tersebut dipenuhi, maka tentu saja guru dan para pegawai administrasi tersebut akan terpuaskan, namun sebaliknya jika tidak terpenuhi maka guru dan karyawan tersebut tidak akan terpuaskan. Hubungan antara pemenuhan kebutuhan tersebut dengan kepuasan dapat digambarkan sebagaimana gambar 1.



Gambar 1. Hubungan antara Motivasi dan Kepuasan

Orang yang kebutuhannya tidak terpenuhi akan mengalami masalah, terdapat ketegangan yang akan menjadi penggerak orang tersebut untuk mencari perilaku yang akan dapat memenuhi kebutuhan. Terpenuhnya kebutuhan akan menurunkan ketegangan yang terjadi pada orang tersebut. Demikian pula halnya dengan kepuasan kerja guru di madrasah juga

kemungkinan akan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Faktor internal yang dimaksud adalah berbagai faktor yang ada pada guru itu sendiri. Jika hal tersebut dikaitkan dengan teori Herzberg, guru-guru akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi dan akan berlangsung lama jika guru-guru tersebut memiliki; 1) merasa berprestasi ditempat kerjanya, 2) merasa memiliki pengakuan akan pekerjaannya yang dilakukannya, 3) merasa pekerjaan menjadi guru adalah membanggakan, 4) merasa memiliki tanggung jawab penting di tempat kerja, 5) merasa ada pengembangan di tempat kerja, dan 6) merasa ada pertumbuhan yang terjadi di tempat kerja. Keseluruhan faktor pembangkit motivasi tersebut adalah faktor-faktor intrinsik. Faktor-faktor yang ada dalam guru itu sendiri.

Sedangkan faktor ekstrinsik yang dapat mengurangi ketidakpuasan guru adalah; 1) supervisi yang dilakukan terhadap guru, 2) kebijakan guru, 3) hubungan dengan Kepala Sekolah, 4) Kondisi gaji, 5) hubungan dengan sesama guru, 6) kehidupan pribadi, 7) hubungan dengan bawahan, 8) status, dan 9) keamanan (Gorton, 1976).

Jika melihat pada gambar 1, adanya ketidakpuasan akan menimbulkan upaya seseorang untuk menggerakkannya mencari perilaku yang dapat menimbulkan kepuasan. Dengan demikian, kepuasan kerja guru atau ketidakpuasan guru terhadap pekerjaannya akan menimbulkan berbagai perilaku guru. Karena pekerjaan guru adalah pekerjaan yang berhubungan dengan siswa, maka apa yang dilakukan guru baik pada posisi tidak puas ataupun puas kemungkinan akan dapat mempengaruhi prestasi belajar siswa, dan prestasi belajar siswa pada akhirnya akan dapat berdampak terhadap reputasi madrasah tersebut di masyarakat.

Mendasarkan dari berbagai teori tersebut itulah peneliti berkeinginan untuk mendapatkan informasi tentang hubungan antara hal-hal yang diperankan oleh manajer, kepuasan kerja guru, prestasi belajar siswa dan reputasi madrasah di masyarakat. Hal tersebut dikarenakan bahwa masing-masing Kepala Madrasah, dengan karakter pribadi yang dimilikinya akan memberikan titik tekan yang berbeda. Dengan demikian akan timbul beragam titik tekan terhadap peran yang dimainkan oleh Kepala Madrasah.

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan informasi tentang; 1) urutan dari peran-peran manajerial

yang dilakukan oleh Kepala Madrasah dalam melaksanakan proses manajerialnya di madrasah se kabupaten Sidoarjo, 2) ada atau tidaknya pengaruh antara perbedaan peran terhadap kepuasan kerja guru di madrasah se Kabupaten Sidoarjo, dan 3) ada atau tidaknya pengaruh pada perbedaan peran terhadap reputasi madrasah bagi masyarakat di Kota Sidoarjo.

METODE

Penelitian ini merupakan jenis penelitian *ex-post-facto* dengan mengambil lokasi di Madrasah se Kabupaten Sidoarjo. Subyek utama penelitian ini adalah Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, guru-guru dan karyawan yang ada di Kabupaten Sidoarjo. Sedangkan ruang lingkup dari peran manajerial yang dilakukan oleh Kepala Madrasah, menggunakan hasil penelitian Mintzberg, yang mana peran tersebut dibagi menjadi 10 peran yang meliputi peran sebagai; 1) figur, 2) pemimpin, 3) penghubung, 4) pemonitor, 5) penyebar informasi, 6) juru bicara, 7) wirausaha, 8) orang yang menangani masalah, 9) pengalokasi sumber daya, dan 10) negosiator. Kesepuluh peran tersebut dikelompokkan menjadi 3 kategori peran yaitu; 1) *interpersonal*, 2) *informational*, dan 3) *decisional*.

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi penelitian adalah semua madrasah yang ada di kabupaten Sidoarjo. Terdapat 217 MI, 55 MTs, dan 33 MA di Kabupaten Sidoarjo. Populasi Kepala Madrasah adalah seluruh Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, Guru dan Karyawan pada madrasah di Kabupaten Sidoarjo. Dari populasi tersebut kemudian diambil sampel secara *purposive random sampling* yang mendasarkan pada pengkategorian madrasah besar, sedang, dan kecil. Madrasah besar adalah madrasah yang jumlah siswanya diatas 300, sedang dengan jumlah siswa antara 150 sampai dengan 300 dan madrasah kecil jumlah siswanya dibawah 150. Mendasarkan pada ketentuan tersebut, kemudian ditentukan sampel sebanyak 6 madrasah besar yang terdiri dari 2 MA, 2 MTs, dan 2 MI. 7 madrasah sedang, yang terdiri dari 2 MA, 3 MTs, dan 2 MI, dan 6 madrasah kecil yang terdiri dari 2 MA, 2 MTs, dan 2 MI, sehingga total sampel ada 19 madrasah.

Dari ke 19 madrasah tersebut kemudian akan diambil sampel Kepala Madrasah (sesuai dengan jumlah madrasah), Wakil Kepala Madrasah, Guru,

Karyawan, dan Siswa dengan *teknik stratified random sampling*. Dengan demikian, di setiap sampel madrasah akan terdapat 1 sampel Kepala Madrasah, dan 1 sampel Wakil Kurikulum yang diambil secara random. Sampel guru dan karyawan akan diambil secara proporsional sebesar 20%.

Variabel penelitian, indikator, teknik pengumpulan data, dan sumber data ditentukan sebagaimana tabel 1.

Untuk mengukur variabel-variabel yang terdapat dalam penelitian ini digunakan skala interval. Untuk memperoleh data yang berskala interval, peneliti menggali dari Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, Guru, dan Karyawan untuk mengetahui peran-peran yang dilakukan oleh Kepala Madrasah. Jawaban dari angket tersebut menggambarkan persepsi Kepala Madrasah sendiri, Wakil Kepala Madrasah, Guru dan Karyawan terhadap item-item pertanyaan yang mewakili variabel peran manajemen yang dilakukan oleh Kepala Madrasah. Sedangkan untuk menggali kepuasan kerja guru, digali melalui guru saja.

Angket penelitian terbagi menjadi tiga bagian yaitu: 1) angket yang digunakan untuk mengukur peran manajemen yang diperuntukkan kepada Kepala Madrasah, 2) angket yang diperuntukkan bagi Wakil Kepala Madrasah, Guru, dan Karyawan, dan 3) angket untuk mengukur kepuasan kerja guru yang diperuntukkan bagi guru. Pada setiap butir item tersebut terdapat empat alternatif jawaban yang masing-masing sebagai berikut: Sangat Setuju disingkat SS diberi bobot 4, Setuju disingkat S diberi bobot 3, Tidak Setuju disingkat TS diberi bobot 2, dan Sangat Tidak Setuju disingkat STS diberi bobot 1.

Penyusunan butir-butir angket ini dilakukan oleh peneliti sendiri. Jumlah butir sebanyak 30 butir untuk angket kepada Kepala Madrasah, 24 butir untuk angket tentang peran manajemen Kepala Madrasah yang diperuntukkan bagi Wakil Kepala Madrasah, Guru, dan Karyawan, dan 10 butir untuk angket kepuasan guru yang diperuntukkan bagi guru.

Angket dari Kepala Madrasah di bobot 30%, sedangkan angket dari Wakil Kepala Madrasah, Guru, dan Karyawan dibobot 70%. Besarnya pembobotan tersebut didasarkan pada logika bahwa karena Kepala Madrasah berpendapat tentang dirinya sendiri diberikan bobot 30%, sedangkan Wakil Kepala Madrasah, Guru, dan Karyawan yang merasakan dampak dari

Tabel 1. Jabaran Variabel, Indikator, Teknik Pengumpulan Data, dan Sumber Data

Variabel	Indikator	T. Pengumpulan data	Sumber Data
Peran Manajemen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Figur 2. Pemimpin 3. Penghubung 4. Pemonitor 5. Penyebar informasi 6. Juru bicara 7. Wirausaha 8. Orang yang menangani masalah 9. Pengalokasi sumber daya 10. Negosiator 	Angket	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala Madrasah 2. Wakil Kepala Madrasah 3. Guru 4. Karyawan
Kepuasan Kerja Guru	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri 2. Kepuasan dengan rekan kerja 3. Kepuasan dengan lingkungan kerja 4. Suasana kerja 5. Pengembangan dan pertumbuhan karir 	Anket	Guru
Reputasi di masyarakat	Daya saing	Dokumen Pendaftar	Admin Sekolah

kepemimpinan yang dilakukan oleh Kepala Madrasah, dan berjumlah banyak diberikan bobot 70%. Kedua skor tersebut kemudian disatukan dan menjadi skor peran manajemen yang dilakukan oleh Kepala Madrasah.

Sebelum instrumen digunakan, maka instrumen tersebut dilakukan pengujian tingkat validitas dan reliabilitasnya. Setelah dilakukan uji coba, instrumen digunakan. Hasil pengumpulan data kemudian dianalisis dengan menggunakan dua teknik analisa data. Dalam penelitian ini digunakan dua macam alat analisis, yang pertama adalah prosentase. Teknik ini digunakan untuk menggambarkan kekuatan masing-masing peran manajemen, di samping itu teknik ini juga digunakan untuk mendeskripsikan kepuasan guru, di madrasah besar, sedang dan kecil. Kedua adalah teknik Analisa Varian atau *Analysis of Variance*. Teknik ini digunakan untuk membuat analisa perbedaan dari dua atau lebih variabel yang digunakan. Sebelum dilakukan perhitungan dengan rumus ANOVA, data akan dikelompokkan dalam variabel-variabel beserta klasifikasinya. Perhitungan dengan rumus ANOVA tersebut akan dilakukan dengan program SPSS.

HASIL

Deskripsi tentang Peran Manajerial Kepala Madrasah

Dari sampel madrasah yang ada, peran yang paling besar dilakukan oleh Kepala Madrasah, menurut Kepala Madrasah sendiri, Wakil Kepala Madrasah, Guru dan Karyawan adalah peran yang berkaitan dengan Figur dengan skor rata-rata 3,5503. Peran ini meliputi peran menjadi simbol pemimpin dan kewajiban untuk melakukan kegiatan resmi dan sosial. Urutan kedua adalah peran kepemimpinan dengan skor 3,4569 Peran ini berkaitan dengan seberapa besar Kepala Madrasah memberikan motivasi kepada bawahan, pembuatan visi, penataan staf dan struktur organisasi, pengembangan staf melalui pelatihan, dan berbagai tugas madrasah lainnya.

Peran ketiga yang paling besar dilakukan adalah peran sebagai pengalokasi sumber daya dengan skor 3,3977. Peran ini berkaitan dengan peran dari Kepala Madrasah untuk melakukan alokasi sumber daya pada semua hal yang dapat mempengaruhi perkembangan madrasah.

Urutan peran yang keempat yang berkaitan dengan peran Kepala Madrasah sebagai orang yang menangani masalah. Peran ini memiliki rata-rata skor 3,3667. Dalam peran ini akan berkaitan dengan pengambilan inisiatif dari Kepala Madrasah untuk menyelesaikan masalah dan peran sebagai pembuat mekanisme untuk melakukan penanggulangan masalah yang potensial akan timbul di madrasah.

Peran kelima yang paling banyak dilakukan oleh Kepala Madrasah adalah peran jurubicara. Peran ini mendapatkan skor 3,3632, dalam peran ini Kepala Madrasah dituntut untuk melakukan penyebaran informasi kepada pihak luar yang berkaitan dengan perencanaan, kebijakan, tindakan-tindakan, dan hasil yang dicapai oleh lembaga. Selain itu juga melakukan pembicaraan dengan *stakeholder*.

Keenam adalah peran Kepala Madrasah sebagai wirausaha. Skor rata-rata pada peran ini adalah 3,3487. Dalam peran ini Kepala Madrasah dituntut untuk melakukan hal-hal yang berkaitan dengan upaya Kepala Madrasah untuk mencari berbagai peluang atau kesempatan yang berkaitan dengan perubahan dan pengembangan Madrasah, melaksanakan dan mengendalikan suatu.

Peran ketujuh yang paling banyak dilakukan oleh Kepala Madrasah adalah peran yang berkaitan sebagai penyebar informasi, dengan rata-rata skor sebesar 3,3433. Kepala Madrasah dalam kaitan dengan peran manajemen ini meliputi peran sebagai penyebar informasi baik informasi yang datang dari internal maupun eksternal kepada seluruh anggota organisasi.

Peran kedelapan yang paling sering dilakukan oleh Kepala Madrasah adalah peran sebagai negosiator. Peran ini memiliki rata-rata skor 3,3412. Dalam kaitan dengan peran ini Kepala Madrasah dituntut untuk melakukan presentasi tentang berbagai hal yang berkaitan dengan madrasah yang dipimpinnya dalam berbagai kegiatan negosiasi.

Peran kesembilan adalah peran Kepala Madrasah sebagai penghubung. Skor rata-rata untuk peran ini adalah sebesar 3,3248. Dengan peran ini Kepala Madrasah dituntut untuk melakukan hal-hal yang berkaitan dengan menjaga hubungan baik dengan pihak luar ataupun dalam, serta orang-orang yang menjadi sumber informasi.

Sedangkan urutan kesepuluh adalah peran yang berkaitan dengan fungsi monitoring. Skor rata-rata

untuk peran ini adalah 3,2437. Peran ini berkaitan dengan upaya pencarian dan penerimaan berbagai macam informasi yang digunakan untuk mengetahui kondisi riil dari madrasah dan lingkungannya, sebagai hasil dari kegiatan monitoring. Dengan demikian urutan peran yang dilakukan oleh Kepala Madrasah Responden adalah sebagaimana terlihat pada tabel 2.

Tabel 2. Urutan Peran Manajerial

Urutan Peran	Peran	Mean Responden
1	Figur	3,5503
2	Kepemimpinan	3,4569
3	Pengalokasi sumber daya	3,3977
4	Manangani masalah	3,3667
5	Jurubicara	3,3632
6	Wirausaha	3,3487
7	Penyebear Informasi	3,3433
8	Negosiator	3,3412
9	Penghubung	3,3248
10	Monitoring	3,2437

Jika kesepuluh peran tersebut dikelompokkan menjadi 3 kategori peran yang meliputi: 1) peran *interpersonal*, *informational*, dan *decisional* dihasilkan analisis sebagai berikut. Peran pertama, yang merupakan peran *interpersonal* merupakan peran yang paling banyak dilakukan oleh Kepala Madrasah. Hal tersebut terlihat dari jumlah skor rata-rata untuk peran kategori ini sebesar 3,4473. Selanjutnya diikuti peran *decisional* yang menduduki peran kedua yang paling banyak dilakukan oleh Kepala Madrasah dengan skor rata-rata sebesar 3,3767. Sedangkan peran *informational* merupakan peran terakhir yang paling sedikit dilakukan oleh Kepala Madrasah dengan skor rata-rata 3,3069.

Dampak Perbedaan Peran terhadap Kepuasan Kerja Guru

Uji Perbedaan pada Masing-Masing Peran Manajerial

Sebagaimana diberlakukan pada uji perbedaan peran manajerial pada sampel madrasah, bahwa sebelum dilakukannya pengujian terhadap perbedaan pada masing-masing madrasah, maka harus dilakukan pengujian asumsi penggunaan ANOVA bahwa

varians dari populasi-populasi tersebut adalah identik atau sama, dengan hipotesis sebagaimana yang telah disebutkan pada bahasan sebelumnya, yaitu:

H_0 = Varians populasi adalah identik

H_1 = Varians populasi adalah tidak identik

Jika probabilitas $> 0,05$ maka H_0 diterima

Jika probabilitas $< 0,05$ maka H_0 ditolak

Dari hasil pengujian dengan menggunakan ANOVA diketahui bahwa *Levene test* menunjukkan hasil 0,318. Hasil ini mengindikasikan bahwa probabilitas di atas lebih besar dari 0,05. Dengan demikian maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, hal tersebut mengindikasikan bahwa kesepuluh peran manajerial tidak memiliki varian yang berbeda atau identik. Dengan demikian asumsi penggunaan ANOVA terpenuhi. Hasil tes tersebut sebagaimana terlihat pada tabel 3.

Tabel 3. Hasil Lavenne tes dengan Menggunakan ANOVA per Peran Manajerial

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.168	9	180	.318

Hasil pengujian terhadap apakah terdapat perbedaan peran manajerial yang dilakukan oleh Kepala Madrasah menunjukkan hasil sebagaimana terlihat pada tabel 4.

Tabel 4. Hasil Pengujian F tes dengan Menggunakan ANOVA pada Peran Manajerial

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.154	9	.128	2.257	.020
Within Groups	10.225	180	.057		
Total	11.379	189			

Dari hasil perhitungan uji F diketahui bahwa hasilnya adalah 2,257. Untuk mengetahui apakah hasil tersebut menunjukkan adanya perbedaan atau tidak, maka F hitung tersebut harus dibandingkan dengan F tabel, dengan ketentuan:

Jika F_{hitung} (angka *F output*) $>$ statistik tabel (F_{tabel}) maka H_0 ditolak

Jika F_{hitung} (angka *F output*) $<$ statistik tabel (F_{tabel}) maka H_0 diterima.

Dengan menggunakan fungsi FINV dari Excel, dengan diisikan FINV (0.05,9,180) maka diperoleh

hasil 1,9320. Dengan demikian, F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} . Hasil ini mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sehingga dapat diartikan bahwa terdapat perbedaan peran manajerial yang dilakukan oleh Kepala Madrasah.

Pengujian Hipotesis tentang Perbedaan Peran dan Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja Guru

Sebagaimana hasil analisis sebelumnya bahwa terdapat perbedaan peran manajerial yang dilakukan oleh Kepala Madrasah di madrasah-madrasah yang dijadikan sampel penelitian. Pada bahasan ini akan dilakukan analisis, apakah perbedaan peran tersebut mempengaruhi kepuasan kerja guru?

Untuk mendapatkan jawaban terhadap pertanyaan tersebut, dilakukan analisis uji beda dengan menggunakan *Paired Sample T Test*. Analisis dilakukan terhadap skor rata-rata peran manajerial pada setiap sampel madrasah, dan skor rata-rata kepuasan kerja guru pada setiap sampel madrasah. Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H_0 = perbedaan peran tidak mempengaruhi kepuasan kerja guru atau tidak ada perbedaan kepuasan kerja guru sebagai akibat dari perbedaan peran

H_1 = perbedaan peran mempengaruhi kepuasan kerja guru atau terdapat perbedaan kepuasan kerja guru sebagai akibat dari perbedaan peran

Untuk menguji hipotesis tersebut, t_{hitung} akan dibandingkan dengan t_{tabel} . Dengan pengambilan keputusan adalah:

Jika statistik hitung (angka *t output*) $>$ statistik tabel (tabel t) maka H_0 ditolak

Jika statistik hitung (angka *t output*) $<$ statistik tabel (tabel t) maka H_0 diterima

Tabel dicari dengan melihat daftar tabel dengan ketentuan:

- Tingkat signifikansi 5%
- Derajat kebebasan (jumlah data) $n - 1 = 4 - 1 = 3$
- Uji dilakukan dua sisi karena akan diketahui apakah rata-rata peran manajerial sama dengan rata-rata kepuasan kerja guru. Jadi bisa lebih besar atau lebih kecil, karenanya dipakai uji dua sisi.

Mendasarkan pada ketentuan tersebut, dengan melihat pada tabel *critical value of t* diketahui bahwa

nilai t sebesar 3.182. Jika hasil tersebut dibandingkan dengan t_{hitung} , maka diketahui nilai t_{hitung} dari perhitungan test t sebesar -0,235. Hasil perhitungan tersebut sebagaimana tabel 5.

T_{tabel} dicari dengan melihat daftar tabel dengan ketentuan:

- Tingkat signifikansi 5%
- Derajat kebebasan (jumlah data) $n - 1 = 4 - 1 = 3$

Tabel 5. Hasil Analisis Uji Beda antara Peran Manajemen dengan Kepuasan Kerja Guru

		Paired Differences				T	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower				Upper
Pair 1	Peran_Gab - Kepuasan_gu	-.00828	.15338	.03519	-.08220	.06565	-.235	18	.817

Jika hasil perhitungan tersebut kemudian dibandingkan dengan t_{tabel} , maka terlihat bahwa $t_{hitung} < t_{tabel}$. Dengan demikian, H_0 diterima. Artinya tidak ada perbedaan kepuasan kerja sebagai akibat dari perbedaan peran.

Dampak Perbedaan Peran terhadap Reputasi Sekolah di Masyarakat

Untuk mengetahui apakah perbedaan peran berpengaruh dengan prestasi belajar, maka akan dilakukan analisis dengan menggunakan *Paired Sample T Test*. Sebagaimana, aturan dalam penggunaan *Paired Sample T Test* yang telah dipaparkan sebelumnya, pada bagian ini aturan tersebut juga tetap akan berlaku. Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H_0 = perbedaan peran tidak mempengaruhi reputasi madrasah di masyarakat atau tidak ada perbedaan reputasi madrasah di masyarakat sebagai akibat dari perbedaan peran

H_1 = perbedaan peran mempengaruhi reputasi madrasah di masyarakat atau terdapat perbedaan reputasi madrasah di masyarakat sebagai akibat dari perbedaan peran.

Untuk menguji hipotesis tersebut, t_{hitung} akan dibandingkan dengan t_{tabel} . Dengan pengambilan keputusan adalah:

Jika statistik hitung (angka *t output*) > statistik tabel (tabel t) maka H_0 ditolak.

Jika statistik hitung (angka *t output*) < statistik tabel (tabel t) maka H_0 diterima.

- Uji dilakukan dua sisi karena akan diketahui apakah rata-rata peran manajerial sama dengan rata-rata kepuasan kerja guru. Jadi bisa lebih besar atau lebih kecil, karenanya dipakai uji dua sisi.

Mendasarkan pada ketentuan di atas, dengan melihat pada tabel *critical value of t* diketahui bahwa nilai t sebesar 3.182. Jika hasil tersebut dibandingkan dengan t_{hitung} , maka diketahui nilai t_{hitung} dari perhitungan test t sebesar - 6,542. Hasil perhitungan tersebut sebagaimana terlihat pada tabel 6.

Mendasarkan pada hasil perhitungan tersebut dapat diketahui bahwa $t_{hitung} < t_{tabel}$, sehingga H_0 diterima. Dengan demikian, perbedaan peran tidak berdampak pada perbedaan reputasi madrasah di masyarakat.

PEMBAHASAN

Deskripsi tentang Peran Manajerial Kepala Madrasah

Dalam kaitan dengan urutan peran yang dimainkan oleh Kepala Madrasah, sebagaimana dapat dilihat pada tabel 3. Peran sebagai figur merupakan peran yang memiliki skor tertinggi, Peran ini memang paling "kelihatan" diantara peran-peran lain yang dilakukan oleh seorang manajer. Dalam peran ini, manajer dituntut untuk memiliki kemampuan dalam berorasi didepan umum. Kemampuan berkomunikasi secara baik sebagaimana dalam kegiatan-kegiatan formal, akan sangat membantu efektifitas manajemen. Hal tersebut dikarenakan komunikasi akan menjadi hal pokok dalam

Tabel 6. Hasil Analisis Uji Beda antara Peran Manajemen dengan Reputasi Madrasah di Masyarakat

	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Paired Differences		t	df	Sig. (2-tailed)
				95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 PeranManaj – ReputMadrsh	375.25549	250.01835	57.35814	-495.76048	-254.75050	-6.542	18	.000

berhubungan dengan bawahan atau atasan bahkan dengan orang lain. Mempengaruhi orang lain dan membangun citra, bahkan dalam banyak hal komunikasi dapat membangun motivasi bagi pendengarnya (Cokroaminoto, 2007).

Peran kedua mendasarkan urutan skor yang diberikan oleh responden adalah peran sebagai pemimpin, dalam peran ini meliputi, pemberian motivasi kepada bawahan, pembuatan visi, penataan staf dan struktur organisasi, pengembangan staf melalui pelatihan, dan berbagai tugas madrasah lainnya. Peran sebagai pemimpin sangat kelihatan dan seharusnya sering dilakukan oleh Kepala Madrasah. Peran sebagai pemimpin juga harus dilakukan oleh manajer sebagai fungsi. Robbins, *et al.* (2003) membedakan antara fungsi manajemen dan peran manajemen. Fungsi manajemen merupakan hal yang harus dilakukan oleh manajer. Jika tidak melakukannya maka orang tersebut tidak disebut dengan manajer. Fungsi manajemen, meliputi, *planning, organizing, leading, controlling*. Sedangkan peran manajer adalah hal yang seharusnya dilakukan oleh manajer, agar supaya proses manajerial dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Kepemimpinan merupakan proses yang harus dilakukan oleh manajer, tidak hanya berkaitan dengan peran tetapi juga berkaitan dengan fungsi, bukan hanya untuk efektifitas dan efisiensi proses manajemen, tetapi sudah kewajiban jika seseorang memilih untuk menjadi manajer.

Dengan demikian, mestinya peran ini menduduki ranking satu, namun tidak demikian menurut pendapat responden. Hal tersebut dikarenakan, peran ini tidak cukup kelihatan sebagaimana kedua peran di atas yang cukup mudah dalam pelaksanaannya. Peran pemberian motivasi, pemberian arahan, penentuan visi dan peran-peran dalam lingkup kepemimpinan yang lain, merupakan peran yang dapat dilakukan dalam banyak cara, sehingga sulit bagi responden untuk mendeteksinya.

Peran yang menjadi urutan ketiga yang menurut responden adalah berkaitan dengan peran sebagai pengalokasi sumber daya. Peran ini dalam implementasinya juga dapat menyebabkan proses manajerial tidak dapat berjalan dengan baik, jika tidak dilaksanakan dengan baik. Peran sebagai pengalokasi sumber daya menjadi satu bagian dari fungsi *organizing*. Dalam peran ini Kepala Madrasah dituntut untuk memahami produk/layanan yang akan dihasilkan oleh madrasah. Dari produk/layanan tersebut, kemudian Kepala Madrasah juga harus memiliki kemampuan untuk memahami proses yang diperlukan untuk untuk mencapai produk tersebut. Mendasarkan pada proses tersebut kemudian Kepala Madrasah dapat menentukan urutan-urutan proses, mulai dari yang paling penting, yang akan mendasari proses-proses lainnya, sampai dengan proses yang paling tidak penting, tetapi diperlukan. Urutan-urutan tersebut kemudian dijadikan prioritas-prioritas, sampai kemudian menjadi program kerja yang implementatif yang dapat dilakukan dalam kegiatan manajerial pada jangka pendek. Mendasarkan pada prioritas-prioritas itulah kemudian Kepala Madrasah mengalokasikan sumber daya (Muhaimin, Sutiah dan Sugeng, 2009).

Keempat adalah peran sebagai orang yang menangani masalah. Peran ini merupakan peran yang berkaitan dengan penanganan konflik. Dalam sebuah organisasi akan hidup berbagai karakter manusia di dalamnya, termasuk juga berbagai kebutuhan dan harapan individu. Seringkali harapan dan kebutuhan individu tersebut berbenturan dengan kebutuhan dan harapan orang lain ditambah dengan adanya ketidaksesuaian karakter orang tersebut. Terdapat banyak hal yang dapat menimbulkan terjadinya konflik di organisasi, 1) wewenang dan tanggung jawab yang tidak jelas, 2) komunikasi internal yang tidak berjalan bagus, 3) dampak dari faktor-faktor kepemimpinan.

Urutan kelima berkaitan dengan peran Kepala Madrasah adalah peran sebagai Juru Bicara. Pada

fungsi ini manajer lebih dituntut untuk mampu melakukan komunikasi yang dapat mempengaruhi pihak luar, sehingga membangun citra positif pada *stakeholders external* madrasah. Seperti yang dikemukakan oleh Levy dalam Alma (1992). Citra merupakan interpretasi, seperangkat pengetahuan, dan reaksi-reaksi, hal tersebut merupakan simbol karena hal tersebut bukan merupakan obyek itu sendiri, tetapi merujuk kepada obyek tersebut. Selanjutnya kenyataan fisik produk, *brand*, dan organisasi, citra termasuk makna, kepercayaan, sikap dan perasaan-perasaan terhadap sesuatu. Jadi, citra ini dibentuk berdasar pengalaman yang dialami seseorang terhadap sesuatu, sehingga akhirnya membangun suatu sikap mental, sikap mental ini nanti dipakai sebagai pertimbangan untuk mengambil keputusan (Alma, 1992), karena citra dianggap mewakili totalitas pengetahuan seseorang terhadap sesuatu (Alma, 1992).

Peran keenam merupakan peran sebagai wirausaha. Peran wirausaha merupakan peran yang paling sulit dilakukan. Peran wirausaha memerlukan kemampuan dan watak yang komplit. Pada intinya peran ini menuntut seseorang untuk memberikan nilai tambah terhadap sesuatu yang dikelolanya. Jusuf Kalla Pengusaha papan atas Indonesia dan juga mantan Wakil Presiden Indonesia menyatakan bahwa nilai tambah tersebut dapat dilakukan dengan melakukan tiga hal "lebih cepat", "lebih baik" dan "lebih murah" (Kalla, 2011).

Dalam standar Kepala Sekolah pada Permen Diknas No 13 tahun 2007, disebutkan bahwa salah satu dimensi kompetensi penting adalah kewirausahaan, sebagian besar kompetensi yang harus dijalankan oleh Kepala Madrasah, jika menginginkan untuk menjalankan peran kewirausahaan adalah berkaitan dengan karakter. Menciptakan inovasi, bekerja keras, memiliki motivasi, pantang menyerah, memiliki naluri merupakan hal-hal yang berkaitan dengan karakter. Kondisi ini jauh lebih sulit dibandingkan dengan mempelajari faktor-faktor kelimuan yang lain.

Kemampuan yang berkaitan dengan penyebar informasi merupakan peran ketujuh yang paling sering dilakukan oleh Kepala Madrasah. Kemampuan ini masih sangat berkaitan dengan kemampuan untuk berkomunikasi. Peran ini juga masih termasuk peran yang otomatis akan dijalankan oleh manajemen ketika

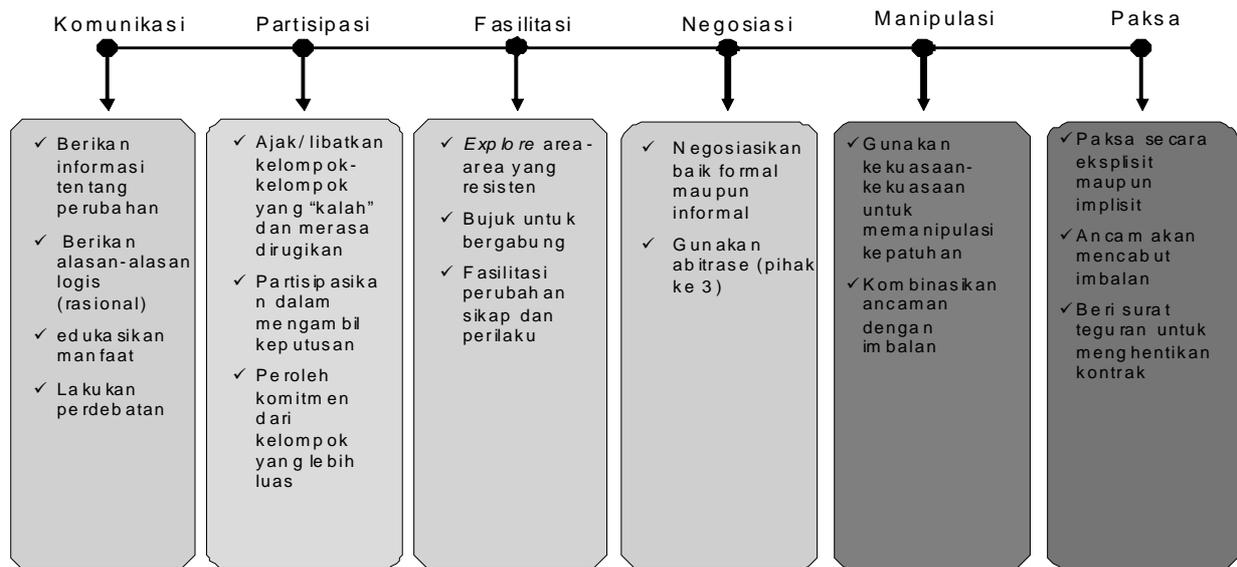
menduduki posisi sebagai manajer di organisasi apapun, termasuk sebagai Kepala Madrasah.

Dalam kaitan dengan teknologi yang berkembang saat ini, penyebaran informasi dapat dilakukan melalui saluran yang sangat beragam, tidak hanya melalui media cetak, tetapi juga melalui media internet yang memiliki jangkauan yang hampir tidak terhingga. Namun seringkali dalam proses penyebaran informasi yang mengalami kegagalan adalah pada desain pesan dari informasi tersebut sehingga dapat berjalan secara efektif.

Hal lain yang juga penting dan seringkali dilupakan adalah membangun sistem informasi ke dalam organisasi sendiri. Seringkali, organisasi mampu memberikan informasi kepada pihak luar, namun komponen-komponen yang ada di organisasi, justru tidak mendapatkan informasi tersebut. Itulah sebabnya penting untuk dibuat pedoman tentang bagaimana komunikasi internal untuk penyebaran informasi di madrasah. Makin besar madrasah, semakin memerlukan pedoman dan pengimplementasian dengan baik, karena hal ini akan sangat mempengaruhi efektifitas penyebaran informasi kepada seluruh komponen yang ada di madrasah. Penyebaran tersebut juga akan berkaitan dengan wewenang dan tanggung jawab tentang penyebaran informasi. Dengan demikian tidak sering terjadi tumpang tindihnya penyebaran informasi, dan dapat menjamin keakuratan informasi yang tersebar.

Negosiator dijadikan sebagai urutan kedelapan dalam peran yang dilakukan oleh manajer. Peran ini lebih banyak berkaitan dengan pihak luar, walaupun juga dapat berkaitan dengan pihak internal. Negosiasi dilakukan untuk mencari titik temu dari dua atau lebih hal yang berbeda, atau dalam upaya menghadapi penolakan dari perubahan yang dilakukan oleh Kepala Madrasah. Pendekatan untuk mengatasi resistensi (penolakan) terhadap proses implementasi digambarkan sebagaimana gambar 2.

Dari gambar tersebut terlihat bahwa negosiasi terjadi jika perbedaan yang terjadi sudah tidak dapat diselesaikan dengan berbagai tahapan selanjutnya. Dalam negosiasi pasti akan terjadi upaya tawar-menawar untuk mencapai proses yang dirasa oleh satu pihak paling menguntungkan, sampai terjadi masing-masing pihak merasa untung. Dalam proses negosiasi diperlukan wewenang-wewenang untuk memutuskan,



Gambar 2. Tahapan-tahapan dalam Menghadapi Penolakan

Sumber: Kotter & Schlesinger dalam Kasali (2005)

makin berpengaruh negosiasi tersebut terhadap organisasi, maka akan semakin besar wewenang yang dibutuhkannya. Oleh karena itu seringkali dalam organisasi, negosiasi harus dilakukan oleh pemimpin dari organisasi tersebut.

Peran kesembilan adalah peran sebagai penghubung. Peran ini berkaitan dengan kemampuan Kepala Madrasah untuk membuat dan menjaga hubungan baik dengan *stakeholders eksternal*. Peran ini sangat terkait dengan penyebaran informasi, negosiasi, dan juru bicara.

Peran ini lebih banyak berkaitan dengan kemampuan untuk berkomunikasi secara pribadi. Komunikasi digunakan untuk menyampaikan informasi. Apabila seseorang berkomunikasi dengan orang lain, sebenarnya dia menyampaikan informasi. Orang yang menerima informasi akan memberikan reaksi atau respon sehingga terjalinlah hubungan interaksi antara kedua orang tersebut. Pemahaman mengenai nilai-nilai komunikasi disampaikan oleh pakar dengan definisi berbeda-beda. Hovland dalam buku *Social Communication* menjelaskan bahwa komunikasi adalah proses bilamana seseorang individu (komunikator) menyampaikan stimulus (lambang kata-kata) untuk merubah tingkah laku individu lainnya (komunikan). Komunikasi pada hakekatnya adalah proses penyampaian pikiran atau perasaan oleh komunikator kepada komunikan. Komunikasi menjalankan 4 fungsi utama

di dalam suatu kelompok (kontrol, pengawasan, motivasi pengungkapan emosi dan informasi). Namun demikian, Peran ini lebih terkait dengan pihak luar, itulah sebabnya peran ini tidak banyak diapresiasi oleh responden dalam penelitian ini. (Siahaan, 1990)

Urutan kesepuluh adalah berkaitan dengan peran Kepala Madrasah sebagai pemonitor. Peran sebagai pemonitor merupakan peran yang berkaitan dengan upaya untuk memahami proses internal yang terjadi dan perkembangan dari berbagai kondisi lingkungan. Melalui kegiatan monitoring ini, maka Kepala Madrasah akan mengetahui kondisi yang berkembang di madrasah.

Dalam kaitan dengan lembaga pendidikan, fungsi monitoring ini dapat berkaitan dengan kegiatan akademik, maupun kegiatan non akademik. Monitoring dalam kaitan dengan kegiatan akademik berkaitan dengan kegiatan perencanaan pembelajaran, implementasi pembelajaran, penilaian, dan capaian prestasi belajar siswa. Monitoring yang berkaitan dengan kegiatan manajerial dapat meliputi monitoring dalam kaitan dengan calon siswa, lingkungan madrasah, keinginan orang tua, keinginan tokoh masyarakat, sarana prasarana madrasah, kepegawaian, dan lain sebagainya. Hasil ini mengindikasikan bahwa madrasah belum banyak yang melakukan kegiatan monitoring guna mengetahui efektifitas kegiatannya sehari-hari.

Dampak Perbedaan Peran terhadap Kepuasan Kerja Guru

Dari hasil analisis yang dilakukan diketahui bahwa tidak ada pengaruh antara perbedaan peran yang dilakukan oleh Kepala Madrasah dengan kepuasan kerja guru. Atau kepuasan kerja guru tidak dipengaruhi oleh peran yang dilakukan oleh Kepala Madrasah.

Menurut teori Abraham Maslow bahwa motivasi akan timbul dan akan meningkat pada level berikutnya jika kebutuhan dari satu level terpenuhi. Artinya, jika satu level kebutuhan terpenuhi dan seseorang memperoleh kepuasan, maka orang tersebut akan termotivasi untuk mendapatkan kepuasan pada level berikutnya. Berangkat dari teori tersebut, maka jika Kepala Madrasah hendak meningkatkan kepuasan kerja para guru maka, Kepala Madrasah harus memahami level kebutuhan dari para guru.

Berbagai peran manajerial yang dilakukan oleh Kepala Madrasah di atas, berarti tidak tepat dengan level kebutuhan dari Maslow. Kepuasan kerja ini menurut Ghufroon dipengaruhi oleh berbagai hal, baik oleh faktor yang berasal dari dalam diri individu guru, maupun faktor yang berasal dari luar diri individu guru. Faktor yang berasal dari dalam diri guru tersebut di antaranya adalah dorongan untuk bekerja, tanggung jawab terhadap tugas, penghargaan atas tugas, dan peluang untuk berkembang. Faktor yang berasal dari luar individu adalah situasi lingkungan kerja, kualitas kepemimpinan dan hubungan interpersonal dengan sesama guru.

Jika melihat dari hasil penelitian tersebut, guru-guru di Indonesia memiliki level kebutuhan yang beragam. Kondisi tersebut itulah yang menyebabkan perbedaan peran yang dilakukan oleh Kepala Madrasah tidak mampu memuaskan sebagian besar guru-guru yang ada di madrasah.

Sedangkan jika dilihat melalui teori Stoner (1995) tentang kepuasan kerja, diketahui bahwa kepuasan kerja berasal dari adanya imbalan intrinsik dan ekstrinsik. Sedangkan sebagaimana diketahui bahwa peran-peran yang dilakukan oleh Kepala Madrasah sebagian besar adalah peran-peran yang berkaitan dengan pihak eksternal, jadi tidak ada hubungan antara peran manajerial yang dilakukan oleh Kepala Madrasah dan kepuasan kerja guru adalah wajar adanya.

Dampak Perbedaan Peran terhadap Reputasi Sekolah di Masyarakat

Analisis data dari penelitian ini memberikan hasil bahwa tidak ada korelasi antara perbedaan peran manajerial yang dilakukan oleh Kepala Madrasah dengan Reputasi Madrasah di Masyarakat. Sebagaimana di kemukakan pada temuan tentang peran yang harus dilakukan oleh Kepala Madrasah, peran *informational* merupakan peran yang paling jarang dilakukan oleh Kepala Madrasah, padahal dalam peran ini terdapat berbagai peran penting yang akan langsung berdampak pada reputasi madrasah.

Peran negosiator dan kewirausahaan, merupakan peran yang langsung berkaitan dengan pihak eksternal sehingga dapat berdampak langsung kepada masyarakat. Kemampuan negosiator yang adil dan kemampuannya menyelesaikan berbagai masalah berat dan penting jika mampu dilakukan oleh Kepala Madrasah tentu akan berdampak baik pada reputasi madrasah di masyarakat. Sedangkan peran kewirausahaan merupakan salah satu peran yang digunakan untuk mengajak masyarakat ikut berpartisipasi dalam berbagai hal di madrasah. Kemampuan Kepala Madrasah dalam menjalankan peran ini akan sangat berpengaruh langsung terhadap reputasi madrasah di masyarakat. Rendahnya peran-peran tersebut dalam keseluruhan peran yang dilakukan madrasah berdampak pada tiadanya hubungan antara peran yang dilakukan madrasah dengan reputasi madrasah di masyarakat. Hal tersebut dikarenakan, peran-peran yang terkait yang terkait dengan peningkatan reputasi madrasah di masyarakat tidak begitu diperankan oleh Kepala Madrasah.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari sepuluh peran manajerial yang dilakukan oleh Kepala Madrasah memiliki urutan sebagai berikut: 1) Figur, 2) kepemimpinan, 3) pengalokasi sumber daya, 4) menangani masalah, 5) juru bicara, 6) wirausaha, 7) penyebar informasi, 8) negosiator, 9) Penghubung, dan 10) monitoring. Sedangkan menurut kategori peran, urutannya adalah: 1) peran sebagai *interpersonal*, 2) peran sebagai *decisional*, dan 3) peran sebagai *informational*.

Tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara peran manajerial yang dilakukan oleh Kepala Madrasah dengan kepuasan kerja guru di madrasah.

Tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara peran manajerial yang dilakukan oleh Kepala Madrasah dengan reputasi madrasah di masyarakat.

Saran

Pentingnya menjabarkan berbagai peran manajerial kedalam bentuk yang lebih operasional sehingga dapat digunakan sebagai alat untuk mendeteksi kemampuan Kepala Madrasah nantinya dalam melaksanakan berbagai peran yang akan diembannya.

Pentingnya peningkatan kompetensi Kepala Madrasah dalam bidang-bidang yang berkaitan dengan peran *decisional* dan *informational*. Utamanya berkaitan dengan peran kewirausahaan, negosiator, penghubung dan pemonitor. Jika menilik dari standar yang dikembangkan dalam Permendiknas No.13 tahun 2007, maka untuk dapat menjalani peran kewirausahaan diperlukan tidak hanya sekedar keterampilan teknis tetapi juga karakter. Itulah sebabnya untuk menjadi Kepala Madrasah, seharusnya dilakukan melalui penilaian karakter dan kemudian secara periodik memberikan pelatihan-pelatihan dalam kaitan dengan peningkatan karakter ini.

DAFTAR RUJUKAN

- Alma, B. 1992. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Bandung: Alfabeta.
- Cokroaminoto. 2007. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja. <http://cokroaminoto.wordpress.com/2007/06/12/faktor-faktor-yang-mempengaruhi-kinerja-individu-respon-untuk-zaenul/>
- Diknas. 2007. *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah*.
- Gorton, Richard, A. 1976. *School Administration*. Iowa. Wm. C. Brown Company Publisher.
- Kalla, Jusuf, H.M. 2011. *Manjadi Saudagar Muslim yang Sukses dan Beretika*. Makalah Kuliah tamu. Tidak diterbitkan.
- Kasali, R. 2005. *Change*. Jakarta: Gramedia.
- Mintzberg, H. 1973. *The Nature of Managerial Work*. New York. Harper & Row.
- Muhaimin, S., dan Sugeng, L.P. 2009. *Manajemen Pendidikan, Implementasi dalam Perencanaan Strategis*. Jakarta: Rajawali Press.
- Prabowo, S.L. 2008. *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah*. Malang: UIN Malang Press.
- Robins, B., Stag, dan Coulter. 2003. *Management 3rd edition*. Melbourne: Prentice Hall.
- Siahaan, S.M. 1990. *Komunikasi Pemahaman dan Penerapannya*. Jakarta: PT BPK Gunung Mulia.
- Stoner, James, A.F., Freeman, R.E., Gilbert, Jr., and Daniel, R. 1995. *Manajemen*. Jakarta: PT Prehallindo.