

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN MADRASAH

Chaerul Rofik

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto

Abstract: The transformation of its essence is to change the potential into real energy. The head of the madrasa who is able to do leadership transformation means can transform the potential of the institution into energy to improve the quality of process and output of education. The implementation of transformational leadership in educational institutions of madrasah refers to how the head of the madrasah can develop a superior culture (the culture of excellence) in madrasah. The head of the madrasah should emphasize the importance of building a culture that contributes to the improvement of the quality of the educational process in schools. The steps that need to be done such as, understand the culture of madrasah community, madrasah understand the values of excellence, elements of culture, quality, build cultural change according to the demands of the community. In this condition, then the leadership that is needed in building the culture of the organization is the leadership which includes the ability of the technical, human, and educational.

Keywords: Transformational Leadership, Educational Institution Madrasah, The Performance Of The Organization

Abstrak: Transformasi esensinya adalah mengubah potensi menjadi energi nyata. Kepala madrasah yang mampu melakukan transformasi kepemimpinan berarti dapat mengubah potensi institusinya menjadi energi untuk meningkatkan mutu proses dan output pendidikan. Implementasi kepemimpinan transformasional dalam lembaga pendidikan madrasah merujuk pada bagaimana kepala madrasah dapat mengembangkan budaya unggul (the culture of excellence) di madrasah. Kepala madrasah hendaknya menekankan akan pentingnya membangun budaya yang memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas proses pendidikan di madrasah. Langkah-langkah yang perlu dilakukan seperti, memahami budaya madrasah, komunitas madrasah memahami nilai-nilai keunggulan, elemen-elemen budaya, kualitas, membangun perubahan budaya sesuai tuntutan masyarakat. Dalam kondisi ini, maka kepemimpinan yang dibutuhkan dalam membangun budaya organisasi adalah kepemimpinan yang mencakup kemampuan teknis, manusiawi, dan kependidikan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Lembaga Pendidikan Madrasah, Kinerja Organisasi

A. PENDAHULUAN

Beberapa tahun terakhir, upaya pembenahan dan penyempurnaan kinerja organisasi, khususnya organisasi sekolah menjadi sesuatu hal yang sangat penting untuk segera dilakukan. Hal ini disebabkan adanya tuntutan terhadap mutu pendidikan sebagai konsekuensi langsung dari perkembangan ilmu pengetahuan

dan teknologi yang begitu pesat. Dalam sistem persekolahan, lulusan merupakan fokus tujuan. Lulusan berkualitas tidak mungkin terwujud tanpa proses pendidikan yang bermutu. Proses pendidikan yang bermutu tidak mungkin tercapai tanpa adanya organisasi persekolahan yang tepat. Oleh karena itu, diperlukan adanya kepemimpinan yang memadai. Kepemimpinan tersebut harus mampu memotivasi atau memberi semangat kepada para stafnya dengan jalan memberikan inspirasi atau mengilhami kreativitas mereka dalam bekerja. Kepemimpinan sendiri tidak hanya berada pada posisi puncak struktur dalam organisasi pendidikan tetapi juga meliputi setiap tingkat dalam organisasi. Dalam kepemimpinan tersebut tentunya harus mendapatkan dukungan komitmen dan kerjasama dari berbagai pihak khususnya seluruh warga sekolah. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan satu aspek yang penting dalam suatu organisasi sekolah.

Kepemimpinan merupakan salah satu unsur yang menentukan dalam keberlangsungan dan perkembangan organisasi termasuk organisasi pendidikan. Di zaman yang terus mengalami perubahan dan perkembangan seperti sekarang ini, kepemimpinan yang peka terhadap perubahan dan perkembangan akan diperlukan dalam memberdayakan semua potensi yang dimiliki organisasi tersebut. Kepemimpinan yang demikian diperlukan dalam mendorong organisasi untuk terus belajar dan tanggap terhadap perubahan dan perkembangan yang terjadi serta semakin berusaha dalam meningkatkan performa organisasinya. Demikian pula madrasah, sebagai suatu organisasi yang terus belajar dalam pengertian dinamis dan tanggap terhadap perkembangan ilmu dan teknologi semakin membutuhkan kepemimpinan yang dapat menjawab tantangan, pembaharuan dan aspirasi terhadap perubahan yang terjadi (Komariah dan Triatna, 2006:40).

Dengan demikian, kepemimpinan merupakan faktor penggerak organisasi melalui penanganan perubahan dan manajemen yang dilakukannya sehingga keberadaan pemimpin bukan hanya sebagai simbol yang ada atau tidaknya tidak

menjadi masalah tetapi keberadaannya memberi dampak positif bagi perkembangan organisasi. Mengacu pada pendapat tersebut maka keberhasilan organisasi sekolah dalam mencapai tujuan yang ingin diraih sangat tergantung pada kepemimpinan kepala madrasah, yaitu apakah kepemimpinannya mampu menggerakkan semua sumber daya yang dimiliki sekolah secara efektif dan efisien serta terpadu dengan proses manajemen yang dilakukannya.

Permasalahan pokok dalam dalam penelitian ini adalah (1) Bagaimana kepemimpinan transformasional yang otentik dan karakteristiknya; (2) Bagaimana kepemimpinan pendidikan Islam yang bermutu; (3) Bagaimanakah kepemimpinan tranformasional dalam meningkatkan kinerja organisasi; dan (4) Bagaimanakah kepemimpinan transformasional dalam lembaga pendidikan madrasah.

B. METODE

Penelitian merupakan penelitian kepustakaan dengan fokus kajian kepemimpinan kepala madrasah, sementara objek yang hendak diteliti adalah kepemimpinan transformasional dalam lembaga pendidikan madrasah. Metode yang hendak peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Sebagai penelitian kepustakaan, maka sumber data yang hendak peneliti gunakan ada dua, meliputi: *Pertama*, sumber data primer. Dalam hal ini peneliti mengambil Sudarwan Danim, berjudul: “*Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*”, dan buku karya Bernard M. Bass and Paul Steidmeier, berjudul: “*Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership*”. *Kedua*, sumber data sekunder. Penulis menggunakan karya-karya yang membahas tentang kepemimpinan sebagai sumber kedua. Misalnya (1) Hadari Nawawi: *Kepemimpinan Yang Efektif*, (2) Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership: Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual* dan Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, serta beberapa penelitian tentang kepemimpinan pendidikan madrasah.

Oleh karena penelitian ini merupakan penelitian kepustakaan, maka prosedur memperoleh data peneliti menggunakan kepustakaan. Data-data yang diperoleh akan diidentifikasi, diteliti, dianalisis, dan diinterpretasikan agar substansi konsepsi kepemimpinan transformasional dalam pendidikan madrasah bisa ditangkap. Setelah itu, peneliti akan mencoba untuk mengkomparasikan dengan teori lainnya, untuk mencapai gambaran yang utuh tentang implementasi kepemimpinan transformasional dalam pendidikan madrasah.

C. PEMBAHASAN DAN HASIL

1. Kepemimpinan Transformasional yang Otentik dan Karakteristiknya

Kepemimpinan sebagai istilah umum adalah proses mempengaruhi orang lain dalam merealisasikan tujuan. Kepemimpinan berarti rangkaian kegiatan yang saling berhubungan dengan orang lain, meskipun tidak mengikuti rangkaian yang sistematis. Rangkaian itu berisi kegiatan menggerakkan, membimbing, mengarahkan, serta mengawasi orang lain dalam berbuat sesuatu, baik secara perseorangan maupun bersama-sama (Nawawi, 2004:22). Menurut George R. Terry (1977:410): “*Leadership is relationship in which one person, the leader influences others to work together willingly on related task to attain that which the leader desires*”.

Menurut Gary Yukl (1998:3), “*Most definitions of leadership reflect assumption that involves a process whereby intentional influence is exerted by one person over other people to guide*”. Hal tersebut memberikan penjelasan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi, memotivasi, pengorganisasian aktivitas tersebut untuk mencari sasaran. Motivasi dari para pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerjasama dengan kelompok untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Hal ini dapat dipahami bahwa kepemimpinan mencakup hubungan pemimpin dengan anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Dari beberapa penjelasan di atas, menekankan adanya dimensi sosial budaya dalam kepemimpinan, dimana dalam kepemimpinan sekolah berlangsung interaksi individual atau kelompok (siswa, guru, kepala sekolah, orang tua, masyarakat, dan karyawan). Muara besar dari interaksi ini yaitu terbentuknya budaya organisasi sekolah yang kuat sehingga pendidikan dapat berlangsung dengan efektif dan efisien. Itulah sebabnya kepemimpinan kepala sekolah sangat penting artinya bagi terwujudnya organisasi sekolah yang efektif menuju terwujudnya budaya mutu.

Adapun istilah transformasional dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda, misalnya mentransformasikan visi menjadi realita. Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang selalu menunjukkan kepada proses pembangunan komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada pengikut untuk mencapai sasaran tersebut. Konsep awal kepemimpinan tentang kepemimpinan transformasional ini dikemukakan oleh James McGregor Burns yang menerapkannya dalam konteks politik. Burns (1978:50) mengatakan: *“Transformational leadership as a process where leader and followers engage in a mutual process of raising one another to higher levels of morality and motivation”*.

Pemimpin transformasional mencoba untuk membangun kesadaran para bawahannya dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi akan nilai moralitas yang tinggi seperti kesabaran dan kemanusiaan. Dalam hal ini Burns menganggap kepemimpinan adalah sebuah proses, bukan sebuah tindakan yang mempunyai ciri-ciri sendiri, sehingga kepemimpinan dijelaskan sebagai sebuah arus antar hubungan yang berkembang yang mana para pemimpin secara terus menerus membangkitkan tanggapan motivasional dari para pengikut serta memodifikasi perilaku mereka pada saat mereka menghadapi tanggapan atau perlawanan.

Dalam hubungan hierarki kebutuhan Maslow, maka para pemimpin transformasional menggerakkan kebutuhan tingkat tinggi kepada bawahannya atau

pengikutnya. Para pengikut dinaikkan dari diri sehari-hari ke diri yang lebih baik. Bagi Burns, kepemimpinan yang mentransformasi dapat diperlihatkan oleh siapa saja dalam organisasi pada jenis posisi apa saja dapat menyangkut orang yang mempengaruhi teman sejawatnya, para atasan atau bawahan. Kepemimpinan transformasional tidak saja didasarkan kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi 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. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang mengilhami pengikutnya untuk mengatasi kepentingan diri mereka demi kebaikan organisasi dan mampu menimbulkan efek yang mendalam dan luar biasa terhadap pengikut-pengikutnya (Rivai, 2009:292).

Bass & Steidmeier, (1998:185), memberi ciri kepada pemimpin yang menjalankan “Kepemimpinan Transformasional Yang Otentik” sebagai berikut :

“Leaders are authentically transformational when they increase awareness of what is right, good, important, and beautiful, when they help to evaluate followers’ needs for achievement and self-actualization, when they foster in followers higher moral maturity, and when they move followers to go beyond their self-interests for the good of their group, organization or society”.

Berdasarkan pendapat tersebut, untuk menjadi pemimpin transformasional, ia harus melaksanakan tugasnya melalui dua ciri:

- a. Membangun kesadaran pengikutnya akan pentingnya semua pihak mengembangkan, dan perlu semua pihak harus bekerja keras untuk meningkatkan produktivitas organisasi.
- b. Mengembangkan komitmen berorganisasi dengan mengembangkan kesadaran ikut memiliki organisasi (*sense of belonging*), kesadaran ikut bertanggung jawab menjaga keutuhan dan kehidupan organisasi, serta

berusaha memelihara dan memajukan organisasi (*sense of responsibility*).
(Rivai, 2009:292-293)

Oleh karena itu, bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang dapat dikatakan sebagai visioner, karena ia merupakan agen perubahan dan bertindak sebagai katalisator, yaitu yang memberi peran mengubah sistem ke arah yang lebih baik dengan berperan meningkatkan sumber daya manusia yang ada, berusaha menimbulkan daya reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat, selalu tampil dan sebagai pelopor dan pembawa perubahan.

Karakteristik pemimpin transformasional, menurut Komariah dan Triatna (2006:78), adalah sebagai berikut :

- a. Pemimpin yang memiliki wawasan jauh ke depan dan berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini tetapi di masa datang. Dan oleh karena itu pemimpin ini dapat dikatakan pemimpin visioner.
- b. Pemimpin sebagai 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.

Berdasarkan karakteristik tersebut, seorang pemimpin transformasional mempunyai tujuan dan visi misi yang jelas, serta memiliki gambaran yang menyeluruh terhadap organisasinya di masa depan. Pemimpin dalam hal ini berani mengambil langkah-langkah yang tegas tetapi tetap mengacu pada tujuan yang telah ditentukan guna keberhasilan organisasinya, misalnya saja dalam menerapkan metode dan prosedur kerja, pengembangan staf secara menyeluruh, menjalin kemitraan dengan berbagai pihak, juga termasuk di dalamnya berani menjamin

kesejahteraan bagi para stafnya. Di samping itu, hubungan kerjasama dan komunikasi dengan bawahan selalu diperhatikan, memperhatikan perbedaan individual bawahan mengenai pelaksanaan kerja maupun kreativitas kerja masing-masing bawahan dalam mencapai produktivitas tertentu. Pemimpin berani mengambil kebijakan yang berhubungan dengan peningkatan motivasi bawahan dengan pemberian imbalan dan penghargaan sesuai dengan taraf kesanggupan bawahan dalam menyelesaikan suatu tugas yang dibebankan kepadanya.

Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai karakteristik transparansi dan kerjasama. Hal ini sesuai dengan pendapat Tree Nur Yuliawani, dkk. (dalam Danim (2005:37), ciri dari gaya kepemimpinan transformasional, yaitu: (1) adanya kesamaan yang paling utama, yaitu jalannya organisasi tidak digerakkan oleh birokrasi, tetapi oleh kesadaran bersama; (2) para pelaku lebih mementingkan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi; dan (3) adanya partisipasi aktif dari para pengikut atau orang yang dipimpinnya.

Pemimpin transformasional mencoba untuk membangun kesadaran para bawahannya dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi akan nilai moralitas yang tinggi seperti kesabaran dan kemanusiaan. Dalam hal ini Burns menganggap kepemimpinan adalah sebuah proses, bukan sebuah tindakan yang mempunyai ciri-ciri sendiri, sehingga kepemimpinan dijelaskan sebagai sebuah arus antar hubungan yang berkembang yang mana para pemimpin secara terus menerus membangkitkan tanggapan motivasional dari para pengikut serta memodifikasi perilaku mereka pada saat mereka menghadapi tanggapan atau perlawanan.

2. Kepemimpinan Pendidikan Islam Bermutu

Dalam Islam, konsep kepemimpinan diyakini mempunyai nilai yang khas dari sekedar kepengikutan bawahan dan pencapaian tujuan organisasi. Ada nilai transendental yang diperjuangkan dalam kepemimpinan islami dalam organisasi apapun. Nilai-nilai tersebut menjadi pijakan dalam melakukan aktivitas

kepemimpinan. Rahman (1991:62-77), menyatakan bahwa kepemimpinan Islami adalah upaya mengungkap kepribadian Muhammad Saw. dalam menjalankan kepemimpinan. Berdasarkan temuannya, ada beberapa nilai yang menjadikan kepemimpinan Muhammad Saw. sukses, yaitu: 1) mutu kepemimpinan; 2) keberanian dan ketegasan; 3) pengendalian diri; 4) kesabaran dan daya tahan; 5) keadilan dan persamaan; 6) kepribadian; dan 7) kebenaran dan kemuliaan tujuan. Nilai-nilai tersebut dicontohkan langsung, sekaligus menjadi teladan pengikutnya, sehingga menimbulkan kepatuhan dan kepengikutan secara sukarela.

Menurut al-Buraey (1986:374-380), konsep kepemimpinan islami memang memiliki ke-khas-an dibandingkan dengan mazhab pemikiran perilaku dan model hubungan antar manusia. Perbedaan tersebut diklasifikasikannya pada beberapa aspek, meliputi definisi, kualifikasi, sasaran, gaya, tingkah laku, tanggungjawab, tidak berat sebelah, dan harapan kelompok. Kepemimpinan Islami dipandang sebagai sesuatu yang bukan diinginkan secara pribadi, tetapi lebih dipandang sebagai kebutuhan tatanan sosial. Al-Qur'an telah menjelaskan bahwa definisi kepemimpinan sebagai bukan sesuatu yang sembarang atau sekedar senda gurau, tetapi lebih sebagai kewenangan yang dilaksanakan oleh pribadi yang amat dekat dengan prinsip-prinsip yang digariskan al-Qur'an dan al-Sunnah (Lihat misalnya pada QS. al-Nisâ': 59; QS. al-Kahfi: 28; QS. Al-Hajj: 41).

Dari hal tersebut, definisi kepemimpinan Islami bukan sekedar kemampuan individu untuk mempengaruhi seseorang agar bersedia melakukan aktivitas. Tetapi lebih dari itu, kemampuan tersebut diiringi dengan karakteristik individu tersebut yang dekat dengan prinsip-prinsip Islam, sehingga kewenangan yang dimilikinya mempunyai efek kepengikutan dari bawahan. Islam tidak menuntut kepatuhan kepada individu yang memimpin yang tidak memegang prinsip-prinsip Islam. Oleh karena itu, kemampuan kepemimpinan tanpa kewenangan kepemimpinan tidak akan dapat mencapai tujuan kepemimpinan.

Peter dan Austin, dalam Siagian (2003:33-34), mengembangkan beberapa nilai yang dibutuhkan kepemimpinan pendidikan untuk melahirkan lembaga pendidikan bermutu tinggi, yaitu:

- a. Visi dan simbol-simbol; pemimpin pendidikan perlu mengkomunikasikan nilai-nilai institusi kepada para staf, pelajar, dan komunitas yang lebih luas.
- b. MBWA (*Management by Walking About*); suatu penerapan gaya kepemimpinan yang lebih menekankan pada pelaksanaan/praktik. Gaya kepemimpinan ini sangat dibutuhkan bagi sebuah institusi.
- c. Fokus pada pelajar; artinya institusi perlu memiliki fokus yang jelas terhadap pelanggan utamanya, yaitu pelajar atau siswa.
- d. Otonomi, eksperimentasi dan antisipasi terhadap kegagalan; pemimpin pendidikan perlu melakukan inovasi di antara staf-stafnya dan bersiap mengantisipasi kegagalan yang mengiringi inovasi tersebut.
- e. Menciptakan rasa kekeluargaan; pemimpin perlu menciptakan rasa kekeluargaan di antara pelajar, orang tua, guru, dan staf.
- f. Ketulusan, kesabaran, semangat, intensitas, dan antusiasme; sifat-sifat ini merupakan mutu personal yang esensial yang dibutuhkan pemimpin lembaga pendidikan.

Dalam mencapai visi kepemimpinan tersebut, seorang pemimpin pendidikan Islam perlu memiliki keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi, dan keterampilan teknik. Keterampilan konseptual dipandang sebagai keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi. Keterampilan manusiawi yaitu keterampilan untuk bekerjasama, memotivasi, dan memimpin. Sedangkan keterampilan teknik ialah keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Untuk memiliki keterampilan tersebut, pemimpin pendidikan Islam secara sadar untuk terbuka bersedia untuk: (1) senantiasa belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja guru dan tenaga pendidikan lainnya; (2) melakukan observasi kegiatan

manajemen secara terencana; (3) membaca berbagai hal yang berkaitan dengan kegiatan yang sedang dilaksanakan; (4) memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain; (5) berpikir untuk masa yang akan datang; dan (6) merumuskan ide-ide yang dapat diujicobakan (Kartono, 2002: 36).

Keberhasilan kepemimpinan Islami dalam manajemen pendidikan Islam akan membawa pemberdayaan dan peningkatan mutu lembaga pendidikan Islam. Nilai-nilai dasar kepemimpinan Islami di atas, perlu dijadikan rambu-rambu dalam pengambilan keputusan pendidikan yang ditetapkan. Dengan berdasarkan prinsip-prinsip kepemimpinan Islami tersebut, kepemimpinan yang dijalankan akan senantiasa mendapat pancaran cahaya bimbingan dan pertolongan dari Allah SWT sehingga akan berhasil mendapatkan kepatuhan bawahan dan ridho-Nya dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam yang bermutu dan siap bersaing menghadapi tantangan global.

3. Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam meningkatkan Kinerja Organisasi

Efektivitas kinerja organisasi tidak lepas dari peran seorang pemimpin dalam organisasi tersebut. Kepemimpinan menurut beberapa ahli didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok anggota agar bekerja untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Kepemimpinan transformasional diperlukan untuk menjawab tantangan perubahan yang terjadi pada saat ini. Perubahan yang terjadi akibat adanya kemajuan di berbagai bidang kehidupan manusia, tidak terkecuali perubahan pada kebutuhan individu, yaitu individu yang ingin mengaktualisasikan dirinya, yang berdampak pada bentuk pelayanan dan penghargaan terhadap individu tersebut. Kepemimpinan transformasional tidak saja memperhatikan kebutuhan untuk aktualisasi diri dan penghargaan, tetapi menumbuhkan kesadaran bagi para pemimpin untuk

melakukan yang terbaik dalam menjalankan roda kepemimpinan dengan lebih memperhatikan faktor manusia, kinerjanya, dan pertumbuhan dari organisasinya.

Berkaitan dengan upaya peningkatan kinerja organisasi pendidikan terutama organisasi sekolah, seorang pemimpin yang dalam hal ini adalah kepala sekolah perlu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional agar setiap perubahan dalam organisasi yang dipimpinnya dapat terwujud dengan efektif. Dalam implementasinya, kepemimpinan kepala madrasah secara transformasional akan mendorong tumbuhnya perilaku individu yang dipimpinnya ke arah perubahan yang diinginkan. Untuk itu, kepala madrasah dapat menerapkan hal-hal berikut ini dalam rangka meningkatkan kinerja organisasinya, antara lain:

- a. Menetapkan tujuan, visi dan misi yang jelas, juga berusaha menentukan prioritas dan standar kerja bagi para guru dan karyawan.
- b. Mengidentifikasi dirinya sebagai agen pembaharuan. Kepala madrasah memiliki sifat cepat tanggap terhadap perubahan lingkungan yang terjadi saat ini dan selalu berusaha mengikuti perubahan tersebut dengan memberikan tuntunan mengenai langkah pelaksanaan kerja dan memotivasi guru dan karyawan dalam aplikasi perubahan tersebut.
- c. Membuat kebijakan-kebijakan baru untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan, walaupun kadang kebijakan tersebut tidak selalu didukung oleh para guru dan karyawan. Akan tetapi kepala sekolah selalu berusaha meyakinkan kepada seluruh staf madrasah akan arti pentingnya perubahan tersebut bagi peningkatan kinerja organisasi sekolah yang dipimpinnya. Jadi, dalam hal ini seorang kepala sekolah dituntut untuk memiliki sifat pemberani.
- d. Mempercayai para guru dan karyawan dalam pelaksanaan tugas masing-masing. Hal ini dimaksudkan untuk membangun rasa percaya diri dari para stafnya sehingga tidak ada perasaan tidak mampu untuk menyelesaikan

tugasnya. Kepala madrasah berusaha mempertinggi probabilitas keberhasilan yang subjektif.

- e. Melakukan peran kepemimpinannya atas dasar sistem nilai, sehingga bukan atas dasar kepentingan individu maupun atas dasar desakan dari pihak luar.
- f. Mempertinggi nilai kebenaran bawahan. Dalam hal ini, kepala madrasah berupaya untuk memperluas kebutuhan guru dan karyawan, mengangkat nuansa kebutuhan para stafnya ke tingkatan yang lebih tinggi pada hierarki motivasi, dan mentransformasikan perhatian kebutuhan guru dan karyawan.
- g. Mengatasi situasi yang rumit maupun penolakan terhadap perubahan itu sendiri. Kepala madrasah berupaya untuk mengatasi permasalahan dan penolakan stafnya terhadap perubahan dengan membangun komitmen total secara sukarela terhadap tujuan dan nilai-nilai bersama.

Dengan berbagai upaya tersebut diharapkan para staf (guru dan karyawan) dapat mempersembahkan kinerja melebihi apa yang diharapkan organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional kepala madrasah tersebut tentunya juga akan berdampak pada perkembangan kinerja organisasi madrasah yang dipimpinnya, antara lain dengan memberikan kontribusi pada inisiatif restrukturisasi yang menurut para guru hal tersebut memberi sumbangsih pada perkembangan belajar peserta didik misalnya melalui metode pembelajaran. Di samping itu, juga berdampak pada perkembangan kultur organisasi sekolah secara keseluruhan. Kultur organisasi dalam hal ini meliputi ranah berpikir, afektif, dan motorik yang terjadi pada kehidupan sekolah untuk perbaikan proses belajar dan peningkatan mutu belajar peserta didik.

Dalam penerapan gaya kepemimpinan transformasional ini memang tidaklah mudah. Hal ini disebabkan adanya beberapa hambatan, misalnya saat ini organisasi sekolah masih digerakkan oleh kekuatan birokrasi yang sangat kental, dan belum berdasar atas kesadaran bersama. Hal ini berakibat masih banyak guru dan karyawan yang belum mempunyai kesadaran untuk melakukan perubahan dalam

rangka meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu, hambatan yang berkaitan dengan pengangkatan kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan belum memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk dapat melakukan perubahan serta kepala madrasah yang sudah adapun kadang kurang mendapatkan pelatihan yang intensif sehingga kreativitasnya sangat terbatas untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut Bass dan Aviola (1994) dalam Komariah dan Triatna (2005:79), terdapat empat dimensi dalam penerapan kadar kepemimpinan transformasional dengan konsep “4I”, yaitu:

- a. *Idialized influence*, yang dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang yang dipimpinnya. Hal ini mengandung makna bahwa kepala sekolah dan para staf saling berbagi resiko melalui pertimbangan kebutuhan para staf di atas kebutuhan pribadi dan perilaku moral secara etis.
- b. *Inspirational motivation*, tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan staf dan memperhatikan makna pekerjaan tersebut bagi para staf. Hal ini mengandung makna bahwa kepala sekolah menunjukkan atau mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi sekolah melalui perilaku yang dapat diobservasi para staf (guru dan karyawan). Kepala sekolah berperan sebagai motivator yang bersemangat untuk terus membangkitkan antusiasme dan optimisme guru dan karyawan.
- c. *Intellectual stimulation*, yaitu pemimpin yang mempraktikkan inovasi-inovasi. Sikap dan perilaku kepemimpinannya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual. Ia mampu menerjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif. Hal ini mengandung makna bahwa kepala sekolah sebagai intelektual, senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari para stafnya dan tidak

lupa selalu mendorong staf mempelajari dan mempraktikkan pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan.

- d. *Individualized consideration*, yaitu pemimpin merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan staf. Dalam hal ini, kepala sekolah senantiasa memperhatikan kebutuhan-kebutuhan dari para stafnya, serta melibatkan mereka dalam suatu pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Mengacu pada pendapat tersebut, kepemimpinan transformasional dapat dipandang secara makro dan mikro. Jika dipandang secara mikro, kepemimpinan transformasional merupakan proses mempengaruhi antar individu dalam organisasi, sementara secara makro kepemimpinan transformasional merupakan proses memobilisasi kekuatan untuk mengubah sistem sosial dan mereformasi kelembagaan (Komariah & Triatna, 2005:80).

Nilai-nilai dasar yang terpenting dan dijunjung tinggi pemimpin adalah segala-galanya dan dapat dijadikan rujukan untuk dijadikan nilai dasar organisasi yang dijunjung tinggi oleh seorang staf dalam mewujudkan visi organisasi. Seorang transformasional adalah seorang yang memiliki keahlian diagnosis, selalu mencurahkan waktu dan perhatian dalam upaya untuk memecahkan masalah dari berbagai aspek.

Kepemimpinan transformasional kepala madrasah merupakan ujung tombak dan kemudi bagi jalannya lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan tanpa memiliki pemimpin yang adaptif dan kreatif, menyebabkan kurang optimalnya lembaga pendidikan, bahkan dapat mengalami kemunduran. Kepemimpinan transformasional pada dasarnya antara pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Pemimpin berwawasan jauh ke depan, dan berupaya memperbaiki serta mengembangkan organisasi untuk masa kini dan mendatang.

4. Implementasi Kepemimpinan Transformasional Dalam Lembaga Pendidikan Madrasah

Dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, mengakibatkan adanya salah satu perubahan yang mendasar dalam organisasi pendidikan, yaitu sistem manajemen yang sentralistik menjadi sistem manajemen desentralistik. Hal ini menuntut adanya berbagai penyesuaian dan perubahan dalam berbagai aspek organisasi dan juga pola dan gaya kepemimpinannya. Hal ini berarti bahwa perubahan manajemen pendidikan tersebut memberikan peluang bagi para manajer pendidikan untuk mengaktualisasikan kemampuan dirinya, khususnya dalam meningkatkan kinerja kepemimpinannya. Dalam situasi yang penuh perubahan dan ketidakpastian tersebut diperlukan suatu keahlian manajerial yang baik, serta pengembangan kemampuan dalam kepemimpinan. Dan oleh karenanya pola dan gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam setiap organisasi sekolah akan berbeda-beda sesuai dengan kemampuan pemimpin masing-masing dalam mengembangkan nilai-nilai kepemimpinannya. Dalam kondisi yang penuh tantangan dan ancaman seperti ini, dibutuhkan keteguhan sikap dan kecerdasan seorang pemimpin untuk menangkap peluang dan merancang masa depan bagi kinerja organisasinya. Salah satu gaya kepemimpinan yang cukup efektif untuk mengakomodasi perubahan tersebut adalah gaya kepemimpinan transformasional.

Penerapan kepemimpinan transformasional sangat potensial dalam membangun komitmen yang tinggi pada diri guru pada kinerja sehingga dapat terjadi perubahan yang berarti dalam madrasah. Kepemimpinan transformasional juga akan mempermudah usaha mempercepat pertumbuhan kapasitas guru dalam mengembangkan diri untuk merespons secara positif agenda reformasi madrasah tersebut. Kepemimpinan transformasional mendorong ke arah tumbuhnya

sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi bersama, pendistribusian wewenang, dan membangun kultur organisasi madrasah.

Proses mendidik menjadi manusia pembelajar berkaitan erat dengan proses kemanusiaan dan pemanusiaan (humanisasi). Di sinilah esensi dan eksistensi dari pendidikan dan persekolahan. Lembaga madrasah bukan saja wahana proses pendidikan, tetapi menjadi organisasi pembelajar. Peter Senge (dalam Prawiradilaga & Siregar, 2004:136-139), mengemukakan bahwa organisasi belajar sebagai suatu disiplin untuk mengembangkan potensi kapabilitas individu dalam organisasi dengan kemampuan: berpikir sistem, penguasaan pribadi, pola mental, visi bersama dan belajar beregu. Sejalan dengan itu, komunitas pendidikan dan sekolah harus menjadi manusia pembelajar, manusia belajar untuk belajar (*learning to learn*) atau belajar bagaimana belajar (*learning how to learn*).

Sekolah sebagai komunitas pembelajar perlu memiliki kemampuan untuk membuat perubahan dan melakukan pergeseran kinerja dari format lama ke format baru. Lebih khusus dinyatakan bahwa kepemimpinan di sekolah mempunyai penekanan pada pentingnya posisi kepemimpinan kepala sekolah untuk meningkatkan kualitas dan keefektifan sekolah. Sergiovanni dalam Owens (1995:13), menjelaskan sebagai berikut.

...of course educational organization are more complex for effectiveness to be attributed to any single dimension. Nevertheless, leadership quality owns a fair share of responsibility for effectiveness. Unlike other factors beyond the control of the school...the nature and quality of leadership seem readily (amenable) to...improvement.

Kepemimpinan transformasional sebagai paradigma baru, menurut Erik Rens (2001), sebagaimana dikutip Wijaya (2005:123), dalam implementasinya perlu memperhatikan prinsip-prinsip berikut:

- a. Simplikasi, kemampuan dan keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan transformasional.
- b. Motivasi, kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah ditetapkan.
- c. Fasilitasi, kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi pertumbuhan dan perkembangan organisasi.
- d. Inovasi, kemampuan untuk berani dan bertanggung-jawab melakukan suatu perubahan-perubahan secara baru.
- e. Mobilitas, yaitu pengerahan semua sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.
- f. Tekad, yaitu tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan mengembangkan disiplin spiritualitas, emosi dan fisik serta komitmen.

Perubahan-perubahan dalam sekolah menjadi komunitas pembelajar ditentukan oleh kepala madrasah. Kepala madrasah yang menerapkan kepemimpinan transformasional sangat efektif dalam mendukung prakarsa perubahan. Para pimpinan madrasah khususnya dalam kapasitasnya menjalankan fungsi kekepalasekolahan (*school principalship*), sangat berperan penting, terutama dalam dua hal. *Pertama*, mengkonseptualisasikan visi untuk perubahan. *Kedua*, memiliki pengetahuan, keterampilan dan pemahaman untuk mentransformasikan visi menjadi etos dan kultur madrasah ke dalam aksi riil (Danim, 2003: 74-75).

Beberapa prinsip yang perlu diperhatikan oleh kepala madrasah dalam menerapkan kepemimpinan transformasional, yakni:

- a. Menjadi pribadi yang dapat diteladani, dipercaya, dihormati, menjadi panutan oleh para guru dan karyawannya. Mampu mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan madrasah.
- b. Memotivasi seluruh guru dan karyawan untuk memiliki komitmen terhadap visi organisasi dan mendukung semangat team dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan di madrasah.

- c. Menumbuhkan kreativitas dan inovasi di kalangan guru dan karyawan dengan mengembangkan pemikiran kritis dan pemecahan masalah untuk menjadikan madrasah ke arah yang lebih baik.
- d. Mampu bertindak sebagai pelatih dan penasihat sekaligus pemberdaya bagi para guru dan karyawannya.

Northouse (2001) dalam Danim (2005:55-57), memberikan beberapa tips untuk menerapkan kepemimpinan transformasional dalam madrasah, yakni:

- a. Berdayakan seluruh bawahan (guru dan staf) untuk melakukan hal yang terbaik untuk organisasi;
- b. Berusaha menjadi pemimpin yang bisa diteladani yang didasari nilai yang tinggi;
- c. Dengarkan semua pemikiran bawahan untuk mengembangkan semangat kerja sama;
- d. Ciptakan visi yang dapat diyakini oleh semua orang dalam organisasi;
- e. Bertindak sebagai agen perubahan dalam organisasi dengan memberikan contoh bagaimana menggagas dan melaksanakan suatu perubahan;
- f. Menolong organisasi dengan cara menolong orang lain untuk berkontribusi terhadap organisasi.

Kepemimpinan transformasional menekankan pentingnya motivasi dan moralitas serta sikap mental dari setiap anggota organisasi untuk mengantisipasi dan membuat perubahan untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih luhur. Belajar dan pembelajaran menjadi inti di dalamnya. Komunitas pembelajar merupakan sebuah komunitas/organisasi di mana pemimpin dan setiap anggota memperbesar kapasitas dan perannya untuk mengantisipasi dan membuat perubahan yang mendasar. Kepemimpinan transformasional menjadi suatu model kepemimpinan yang dapat diterapkan dalam lingkup komunitas pembelajar.

Madrasah merupakan komunitas pembelajar membutuhkan kepemimpinan transformasional menjadi sebuah komunitas pembelajar. Dalam konteks ini

peranan kepala madrasah sebagai pemimpin menjadi sangat penting. Dalam mengimplementasikan kepemimpinan transformasional kepala madrasah perlu memiliki kemampuan tertentu, yakni: menjadi teladan dan panutan, memotivasi, menumbuhkan kreativitas dan inovasi, bertindak sebagai pelatih dan penasihat bagi para guru dan karyawan untuk memiliki komitmen yang tinggi terhadap madrasah. Kemampuan untuk memaknai, memampukan, memberdayakan, dan mendorong para guru dan karyawan merupakan kualitas kepemimpinan transformasional yang dapat diterapkan dalam madrasah. Dengan demikian, kiranya akan terjadi perubahan yang lebih bermakna dalam madrasah.

Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan, kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada lembaga pendidikan madrasah, cenderung melaksanakan tindakan-tindakan yang selalu menyerap aspirasi bawahannya, memberdayakan para bawahan agar bekerja secara maksimal. Hal ini terbukti saat rapat kerja madrasah, dewan guru dilibatkan langsung dalam menyusun program untuk kemajuan pendidikan. Tidak gegabah dalam bersikap dan mengambil keputusan, selalu mengakomodasi seluruh kekuatan yang ada secara objektif. Hal ini pun bisa dilihat adanya komunikasi langsung antara guru dengan kepala madrasah baik secara individu maupun kelompok.

Kepala madrasah senantiasa memperhatikan kebutuhan bawahan dengan berusaha menciptakan suasana saling percaya dan mempercayai, berusaha menciptakan saling menghargai, simpati terhadap sikap bawahan, memiliki sifat bersahabat, menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lain, dengan mengutamakan pengarahannya, selain itu tumbuh pula rasa respek dan hormat diri dari bawahan kepada pimpinannya, sehingga apa yang menjadi tugas merupakan hasil keputusan bersama dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Dengan sikap pemimpin kepala madrasah membuka otonomi terhadap guru yang seluas-luasnya untuk meningkatkan mutu pendidikan. Kepala madrasah telah menjalankan tugasnya dengan baik yaitu memberikan dorongan

kepada guru-guru agar aktif bekerja menurut prosedur dan metode tertentu, sehingga pekerjaan itu berjalan dengan lancar dan mencapai sasaran yaitu meningkatkan mutu pendidikan.

Kepala madrasah melakukan pendekatan secara emosional, dengan cara beliau menyempatkan diri untuk hadir dalam acara-acara madrasah baik yang diselenggarakan di dalam maupun luar madrasah. Dengan kehadiran beliau secara tidak langsung para bawahan maupun para siswa akan merasa diperhatikan, di samping itu beliau juga bisa mengawasi secara langsung kegiatan tersebut yang untuk kemudian dievaluasi. Di samping itu, beliau juga memperhatikan kesejahteraan bawahannya, seperti masalah gaji, fasilitas belajar dan kerja. Berarti tidak hanya membebani dengan kebijakan-kebijakan yang diamanatkan pada bawahannya akan tetapi beliau juga memberi imbalan (*reward*) sebagai penghargaan atas jerih payah bawahannya. Dengan cara seperti itu bisa *support* para bawahan untuk berlomba-lomba adu kreasi sebaik mungkin.

Kepemimpinan transformasional sebagaimana diterapkan kepala madrasah, menurut Roqib (2016:170), juga menjadi dasar dari format dan desain pendidikan profetik, yang memanfaatkan dasar pengembangan pendidikan yang digerakkan melalui penguatan pada aspek-aspek subjektif atau objektif kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Dengan kata lain, kepala madrasah dapat melakukan penguatan dengan memberikan stimulus, penghargaan setinggi-tingginya pada bawahan untuk dapat memotivasi bawahan lebih berprestasi sebagai wujud penghargaan dari tingkah laku, keyakinan, dan sikapnya. Karena perubahan pada aspek subjektif bawahan, menurut Roqib (2016:171), dapat mendorong perubahan aspek objektif sebagai konsekuensi logis dari perubahan aspek subjektif. Dengan perubahan kedua aspek tersebut memungkinkan terwujudnya nilai-nilai profetik dan pendidikan berkembang dengan baik.

Seorang kepala madrasah dapat dikatakan menerapkan kepemimpinan transformasional, jika ia mampu menjalankan tugas pokok dan fungsi mengubah

energi yang ada di dalam diri guru dari potensial menjadi aktual dan dari minimal menjadi maksimal. Pemimpin transformasional adalah seorang diagnosis handal. Oleh karena itu, kepala madrasah harus beradaptasi secara terus-menerus dan selalu siap dengan perubahan yang sedang terjadi maupun yang akan terjadi. Fokus pada perubahan bukan berarti tindakan pemimpin transformasional tidak konsisten. Seperti halnya pernyataan Staw dalam Setiawan dan Muhith (2013:26), bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang konsisten tetapi tidak untuk berbagai upaya yang menghalangi proses penemuan metode-metode baru.

Dengan kepemimpinan transformasional tidak hanya potensi diri pribadi (kepala madrasah) yang dapat dioptimalkan, melainkan juga dapat mengakses sumber-sumber dari luar (guru, karyawan serta masyarakat). Kemampuan mengakses sumber dari luar hanya mungkin terjadi jika madrasah dan komunitasnya menjadi organisasi yang terbuka. Keterbukaan itu bisa dilihat dari seberapa instansi tersebut menerima masukan dari luar sekaligus melakukan respon terhadap perubahan secara terus menerus (Danim, 2005:74). Perubahan yang dimaksud adalah perubahan secara bertahap menuju budaya pendidikan yang ideal atau paling tidak sesuai dengan apa yang dikehendaki. Pendidikan yang ideal ini tercermin pada kebutuhan para siswanya, jika kebutuhan individu masing-masing mereka belum terpenuhi maka institusi tersebut belum bisa dikatakan ideal.

D. KESIMPULAN

Kepemimpinan pada hakikatnya adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Dalam kegiatannya, pemimpin memiliki kekuasaan untuk mengerahkan dan mempengaruhi bawahannya sehubungan dengan pelaksanaan tugas-tugasnya. Kepemimpinan pendidikan yang diperlukan saat ini adalah kepemimpinan yang didasarkan pada nilai-nilai budaya dan agama, serta mampu mengantisipasi

perubahan yang terjadi dalam dunia pendidikan khususnya dan umumnya atas kemajuan yang diraih di luar sistem madrasah.

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang dianggap paling efektif untuk diterapkan pada organisasi madrasah terutama dalam meningkatkan kinerja organisasi, dimana gaya kepemimpinan ini memiliki makna mengubah sesuatu ke dalam bentuk lain, dengan kata lain mampu melakukan perubahan. Satu hal yang menjadi catatan bahwa kepemimpinan transformasional tersebut bukan satu-satunya gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan dalam organisasi pendidikan yang selalu mengalami perubahan. Masih ada beberapa gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan antara gaya kepemimpinan situasional, kepemimpinan visioner, kepemimpinan transaksional, dan sebagainya.

Implementasi kepemimpinan transformasional dalam lembaga pendidikan madrasah merujuk pada bagaimana kepala madrasah dapat mengembangkan budaya unggul (*the culture of excellence*) di madrasah. Kepala madrasah hendaknya menekankan akan pentingnya membangun budaya yang memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas proses pendidikan di madrasah. Langkah-langkah yang perlu dilakukan seperti, memahami budaya madrasah, komunitas madrasah memahami nilai-nilai keunggulan, elemen-elemen budaya, kualitas, membangun perubahan budaya sesuai tuntutan masyarakat. Dalam kondisi ini, m kepemimpinan yang dibutuhkan dalam membangun budaya organisasi adalah kepemimpinan yang mencakup kemampuan teknis, manusiawi, dan kependidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, Bernard M. and Steidmeier, Paul. 1998. *Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership* (Electronic Version). *Leadership Quarterly*, 10 (2).
- al-Buraey, Muhammad Abdullah. 1986. *Islam Landasan Alternatif Administrasi Pembangunan*. Jakarta: Rajawali Press.

- Burns, James McGregor. 1978. *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Danim, Sudarwan. 2003. *Menjadi Komunitas Pembelajar, Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. 2005. *Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kartono, Kartini. 2002. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Komariah, Aan dan Triatna, Cepi. 2006. *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nawawi, Hadari. 2004. *Kepemimpinan Yang Efektif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Owens, R. G. 1995. *Organizational Behavior In Education*. Boston: Allin and Bacon.
- Prawiradilaga & Siregar. 2004. *Mozaik Teknologi Pendidikan*. Jakarta: Kencana.
- Rahman, Afzalur. 1991. *Nabi Muhammad sebagai Seorang Pemimpin Militer*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Rivai, Veithzal. 2009. *Education Management: Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta: Rajawali Press.
- Roqib, Moh. 2016. *Filsafat Pendidikan Profetik: Pendidikan Islam Integratif dalam Perspektif Kenabian Muhammad*. Purwokerto: Pesma An-Najah Press.
- Setiawan, Bahar Agus dan Muhith, Abd. 2013. *Transformational Leadership*. Jakarta: Grafindo Persada.
- Siagian, Sondang. 2003. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Terry, George R. 1977. *Principles of Management*. INC. Homewood, Irwin, Dorsey Limited Georgetown, Ontario L7G 4B3.
- Usman, Husaini. 2006. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wijaya, M. 2005. *Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Outcomes Peserta Didik*. Bandung: Jurnal Pendidikan Penabur-No.05/Th.IV/Desember.
- Yukl, Gary. 1998. *Leadership in Organizations*. London: Prentice Hall Inc.