

# MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENGIMPLEMENTASIKAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS) DI MADRASAH ALIYAH NU BANAT KUDUS

## Abstract

**Nur Khoiri, 2015, Model Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam mengimplementasikan manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di madrasah Aliyah NU banat Kudus.** Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Dalam permendiknas no 13 tahun 2007 disebutkan bahwa: kepala sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan salah satu bentuk pendekatan manajemen yang kondusif di sekolah sehingga dapat mengakomodasi seluruh keinginan sekaligus memberdayakan berbagai komponen masyarakat secara efektif, guna mendukung kemajuan dan sistem yang ada di sekolah.

Rumusan masalah penelitian ini ialah: 1) Bagaimanakah gambaran kualitas umum sekolah di bawah kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah NU Banat Kudus. 2) Ketrampilan kepemimpinan (*leadership skills*) apa saja yang dimiliki oleh kepala Madrasah Aliyah NU Banat Kudus. 3) Aspek-aspek kepemimpinan yang mendapat perhatian kepala Madrasah Aliyah NU Banat Kudus. 4) Bagaimanakah keterlibatan *stakeholder* sekolah dalam kegiatan-kegiatan kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala Madrasah Aliyah NU Banat Kudus. 5) Bagaimanakah kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh terhadap kinerja *stakeholder* Madrasah Aliyah NU Banat Kudus. 6) Model kepemimpinan kepala sekolah apa yang dipraktikkan dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah (MBS) di Madrasah Aliyah NU Banat Kudus.

Kerangka metodologis penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif.

Hasil penelitian ini adalah: 1) Kualitas umum MA NU Banat Kudus yang mencakup kualitas penyelenggaraan sekolah, kualitas hubungan kerja yang ada di sekolah, dan kualitas prestasi siswa termasuk baik. Dari angket yang dikembalikan, 76.92% responden menyatakan bahwa kualitas penyelenggaraan sekolah termasuk baik, 53.83% responden menyatakan kualitas hubungan kerja di sekolah mereka dan kualitas prestasi siswa MA NU Banat Kudus termasuk baik. 2) Secara ringkas menurut pendapat responden, Ketrampilan kepemimpinan (*leadership skills*) apa saja yang dimiliki oleh kepala Madrasah Aliyah NU Banat Kudus, diantaranya kompeten dalam membuat keputusan (58.99%), mengatur waktu (58.99%), memecahkan masalah (51.28%), berkomunikasi (43.58%), mengambil resiko dalam membuat keputusan (61.53%), membaca situasi riil sekolah (58.99%), menghadapi perubahan (51.29%), memahami kebutuhan siswa (51.28%), komitmen terhadap belajar seumur hidup (51.28%), komitmen terhadap kepemimpinan yang etis (48.71%), sikap dan pandangan yang positif terhadap siswa dan masa depan (56.41%), dan disiplin (64.11%). Disamping itu, kepala sekolah MA NU Banat Kudus dinilai oleh responden sangat kompeten dalam merumuskan tujuan-tujuan sekolah (53.86%), komitmen untuk mendapatkan yang terbaik (71.80%), dan rasa percaya diri (53.86%). Dari jawaban yang diberikan oleh responden terlihat bahwa kepala sekolah MA NU Banat Kudus sangat memberi perhatian terhadap usaha membangun visi sekolah bersama (71.80%),

menetapkan misi sekolah (64.11%), mengevaluasi kemajuan sekolah dan prestasi-prestasi yang diperoleh (48.73%), dan mempromosikan pembelajaran yang berorientasi pada standar (51.29%). 3) Aspek-aspek kepemimpinan yang mendapat perhatian dari kepala sekolah adalah dalam mempromosikan pengambilan keputusan bersama (58.98%), menyelaraskan kinerja guru dan staf (51.29%), menentukan program-program dan sasaran-sasaran dari pengembangan sekolah (56.42%), merencanakan strategi kerja melalui kerja tim/kelompok (53.86%), mengatur program-program instruksional sekolah (56.42%), mendefinisikan standar-standar pencapaian bagi tugas-tugas akademik siswa (61.53%), mengembangkan program-program pengembangan bagi staf sekolah (51.29%), mengawasi kegiatan-kegiatan pembelajaran di kelas (46.16%), meningkatkan partisipasi dan keterlibatan orangtua dalam kegiatan-kegiatan sekolah (74.36%), dan meningkatkan hubungan sekolah dan masyarakat (46.16%). 4) Dari jawaban yang diberikan oleh responden terlihat bahwa *stakeholder* sekolah MA NU Banat Kudus terlibat dalam kegiatan-kegiatan kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah seperti dalam membangun visi bersama sekolah (56.41%), menetapkan misi sekolah (48.72%), proses pengambilan keputusan berkenaan dengan program-program sekolah (46.16%), mengevaluasi kemajuan sekolah dan prestasi-prestasi yang diperoleh (51.28%), menentukan program-program dan sasaran-sasaran dari pengembangan sekolah (33.33%), merencanakan strategi kerja melalui kerja tim/kelompok (46.16%), mengatur program-program instruksional sekolah (43.58%), dan mendefinisikan standar-standar pencapaian bagi tugas-tugas akademik siswa (46.16%). 5) Dari jawaban yang diberikan responden diketahui bahwa pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja *stakeholder* sekolah biasanya nampak dalam hal menciptakan visi bersama tentang tujuan sekolah (51.29%), perilaku-perilaku yang positif (58.98%), komitmen terhadap pekerjaan (46.17%), moral kerja dalam melaksanakan pekerjaan (51.28%), kinerja kerja dalam melaksanakan pekerjaan (51.28%), tanggungjawab terhadap pekerjaan (43.59%), pengambilan keputusan secara bersama (43.59%), kerja tim dalam melaksanakan pekerjaan (61.53%), inovasi dalam melaksanakan pekerjaan (46.16%), kreativitas dalam melaksanakan pekerjaan (43.59%), ketrampilan dalam menyelesaikan masalah (43.59%), interaksi antar pribadi (61.54%), mengatasi konflik (*conflict management*) (48.72%), menyelesaikan konflik (*conflict resolution*) (56.41%), antusiasme dalam memperbaiki diri (51.28%), konsep diri terhadap evaluasi kerja (48.73%), ketrampilan dalam mengatur waktu (51.29%), dan perhatian terhadap kesejahteraan siswa (41.03%). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah sangat nampak pada kinerja *stakeholder* sekolah dalam hal yang berurusan dengan perhatian terhadap prestasi siswa (51.29%). 6) Berdasarkan karakteristik kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala sekolah MA NU Banat Kudus maka model kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala MA NU Banat Kudus secara ringkas termasuk dalam karakteristik model kepemimpinan transformasional terdiri atas: **Karismatik (*Idealized Influence*)**, **Inspirasional (*Inspirational Motivation*)**, **Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)** dan **Perhatian Secara Individual (*Individualized Consideration*)**, Semua model kepemimpinan ini termasuk dalam model Kepemimpinan transformasional.

## **A. Latar Belakang Masalah**

Madrasah sebagai salah satu instrumen pendidikan nasional diharapkan dapat menjadi pusat penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan serta pemeliharaan, pembinaan dan pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian sebagai suatu masyarakat ilmiah yang dapat meningkatkan mutu kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Untuk mencapai tujuan pendidikan nasional seperti yang tercantum dalam Undang-Undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Sebagai lembaga pendidikan yang mempunyai ciri khas Islam, madrasah memegang peran penting dalam proses pembentukan kepribadian anak didik, karena melalui pendidikan madrasah ini para orang tua berharap agar anak-anaknya memiliki dua kemampuan sekaligus, tidak hanya pengetahuan umum (IPTEK) tetapi juga memiliki kepribadian dan komitmen yang tinggi terhadap agamanya (IMTAQ). Oleh sebab itu jika kita memahami benar harapan orang tua ini maka sebenarnya madrasah memiliki prospek yang cerah.

Banyak faktor yang dapat mendukung tercapainya upaya peningkatan mutu sekolah, salah satunya adalah faktor manajemen sekolah, yang memosisikan kepala sekolah sebagai manajer di sekolah. Salah satu kekuatan efektif dalam pengelolaan sekolah yang berperan bertanggung jawab menghadapi perubahan adalah kepemimpinan kepala sekolah, yaitu perilaku kepala sekolah yang mampu memprakarsai pemikiran baru di dalam proses interaksi di lingkungan sekolah dengan melakukan perubahan.

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Dalam permendiknas no 13 tahun 2007 disebutkan bahwa: kepala sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.

Kepemimpinan begitu kuat mempengaruhi 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. Hal ini sebagaimana yang disampaikan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Anies Baswedan dalam pemaparan materi di hadapan kepala dinas pendidikan provinsi, kabupaten/kota se-

Indonesia menyebut kondisi pendidikan Indonesia saat ini sedang dalam kondisi gawat darurat. Dari sejumlah data yang dimiliki Kemendikbud, dalam beberapa tahun terakhir, dunia pendidikan Indonesia menunjukkan hasil buruk antara lain; *pertama* Sebanyak 75 persen sekolah di Indonesia tidak memenuhi standar layanan minimal pendidikan, *kedua* Nilai rata-rata kompetensi guru di Indonesia hanya 44,5 Padahal, nilai standar kompetensi guru adalah 75. dan *ketiga* Indonesia masuk dalam peringkat 40 dari 40 negara, pada pemetaan kualitas pendidikan, menurut lembaga The Learning Curve, *keempat* Dalam pemetaan di bidang pendidikan tinggi, Indonesia berada di peringkat 49, dari 50 negara yang diteliti, *kelima* Pendidikan Indonesia masuk dalam peringkat 64, dari 65 negara yang dikeluarkan oleh lembaga Programme for International Study Assessment (PISA), pada tahun 2012. tren kinerja pendidikan Indonesia pada pemetaan PISA pada tahun 2000, 2003, 2006, 2009 dan 2012 cenderung stagnan dan *keenam* Indonesia menjadi peringkat 103 dunia, negara yang dunia pendidikannya diwarnai aksi suap- menyuap dan pungutan liar, kemudian dalam dua bulan terakhir, yaitu pada Oktober hingga November 2014, angka kekerasan yang melibatkan siswa di dalam dan luar sekolah di Indonesia mencapai 230 kasus<sup>1</sup>. Hal ini disinyalir pula oleh laporan Bank Dunia bahwa salah satu penyebab makin menurunnya mutu pendidikan persekolahan di Indonesia adalah kurang profesionalnya kepala sekolah sebagai manajer pendidikan di tingkat lapangan di mana kualitas kepemimpinan kepala sekolah signifikan dengan keberhasilan sekolah.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan salah satu bentuk pendekatan manajemen yang kondusif di sekolah sehingga dapat mengakomodasi seluruh keinginan sekaligus memberdayakan berbagai komponen masyarakat secara efektif, guna mendukung kemajuan dan sistem yang ada di sekolah.

Menurut Depdiknas tujuan MBS adalah meningkatkan mutu pendidikan melalui: proses pengelolaan sekolah yang mandiri, fleksibel, terbuka, dan partisipatif; adanya kepedulian warga sekolah; kesadaran sekolah akan tanggung jawabnya kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah; adanya kompetisi yang sehat antarsekolah tentang mutu yang akan dicapai.

Salah satu tujuan MBS adanya persaingan antar sekolah dalam hal mutu menuntut sekolah/madrasah untuk mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah secara

---

<sup>1</sup> Kompas (Red), *Anies Baswedan sebut Pendidikan Indonesia Gawat Darurat*, Kompas, (Jakarta: Senin,1/12/2014).

efektif dan efisien. Kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam manajemen berbasis sekolah. Pentingnya kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah model manajemen berbasis sekolah adalah agar kepala sekolah dapat mengimplementasikan upaya-upaya pembaharuan dalam rangka meningkatkan mutu sekolah. Tanpa dibarengi kepemimpinan kepala sekolah yang aspiratif terhadap perubahan, upaya pembaharuan pendidikan seideal apa pun yang dirancang nampaknya tidak akan membawa hasil optimal.

## **B. Rumusan Masalah**

Memperhatikan hasil identifikasi permasalahan dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di Madrasah Aliyah NU Banat Kudus, maka rumusan masalahnya, sebagai berikut:

1. Bagaimanakah gambaran kualitas umum sekolah di bawah kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah NU Banat Kudus.
2. Keterampilan kepemimpinan (*leadership skills*) apa saja yang dimiliki oleh kepala Madrasah Aliyah NU Banat Kudus.
3. Aspek – aspek kepemimpinan yang mendapat perhatian kepala Madrasah Aliyah NU Banat Kudus.
4. Bagaimanakah keterlibatan *stakeholder* sekolah dalam kegiatan-kegiatan kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala Madrasah Aliyah NU Banat Kudus.
5. Bagaimanakah kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh terhadap kinerja *stakeholder* Madrasah Aliyah NU Banat Kudus.
6. Model kepemimpinan kepala sekolah apa yang dipraktikkan dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah (MBS) di Madrasah Aliyah NU Banat Kudus.

## **C. Kajian Pustaka**

Beberapa hasil penelitian sebelumnya yang relevan, antara lain:

1. Madyo Ekosusilo, 2002, menemukan bahwa variable perilaku kepemimpinan terdapat perbedaan yang meyakinkan antara guru yang berpendidikan sarjana, diploma/sarjana muda, dan SPG/SLTP. Penelitian ini sebenarnya termasuk penelitian *ad hock*, artinya tanpa ditelitipun orang sudah dapat menduga bahwa semakin tinggi pendidikan seseorang, cenderung semakin tinggi pula kepemimpinannya. Hal ini dikarenakan yang berpendidikan tinggi sudah dibekali lebih banyak konsep dan sikap ilmiah dibandingkan dengan yang berpendidikan

lebih rendah. Terlebih faktor usia tidak disinggung dalam penelitian tersebut. Karena semakin tinggi pendidikan seseorang, semakin tua usianya. Semakin tua usianya, semakin berpengalaman ia dalam hidupnya. Semakin berpengalaman seseorang, cenderung semakin tinggi kepemimpinannya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Ditinjau dari sudut statistik, salah satu syarat untuk membedakan adalah variabel yang dibedakan homogen atau setara. Membedakan sarjana dengan diploma/sarjana muda apalagi SPG/SLTP sudah pasti bukan tandingannya atau tidak relatif homogen.

2. Madyo Eko Susilo, 2003, Sekolah Unggul Berbasis Nilai, hasil penelitian ini menemukan bahwa karakteristik budaya memiliki andil yang besar dalam membentuk sistem nilai dalam budaya organisasi di sekolah. Nilai dalam budaya organisasi di sekolah tersebut menjadi pedoman dalam membentuk sekolah yang unggul.
3. Husaini Usman, 2004, menemukan bahwa ada hubungan positif antara sifat kepemimpinan, penggunaan kekuasaan, iklim organisasi sekolah, kriteria sukses, dan komitmen pemimpin secara bersama-sama dengan kepemimpinan prima kepala SMK. Besarnya kontribusi terhadap kepemimpinan prima dari sifat-sifat kepemimpinan (2,47%), penggunaan kekuasaan (13,58%), iklim organisasi sekolah (21,8%), kriteria sukses (17,19%), komitmen pemimpin (10,43%). Secara serempak (63,30%).
4. Mien Ratoe Oedjoe, 2004, menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang mendorong sekolah untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, dituntut keefektifan kepemimpinan, baik perempuan maupun laki-laki sebagai kepala sekolah yang dapat dilihat dari tugas dan tanggungjawab kekepalasekolahannya. Kepemimpinan perempuan sebagai kepala sekolah berlangsung secara efektif, meskipun dalam hal penerimaan inovasi cenderung lambat. Beberapa karakteristik keefektifan kepemimpinan kepala sekolah tampak dalam menyusun visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah serta mensosialisasikannya kepada warga sekolah guna mendapat dukungan warga sekolah. Dengan kata lain, kedua kepala sekolah memahami paradigma baru dalam manajemen pendidikan sehingga dapat menyusun visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah. Hal ini didukung pula oleh pengalaman dan pendidikan perempuan sebagai kepala sekolah yang memudahkan pemahaman

konsep dan inovasi baru. Perempuan sebagai kepala sekolah mampu bekerja sesuai dengan program sekolah, serta mampu menjalin hubungan yang harmonis baik dengan orang tua siswa maupun dengan masyarakat. Perempuan sebagai kepala sekolah mampu mempergunakan kepemimpinannya di dalam menjalin komunikasi dua arah antara sekolah dan orang tua serta masyarakat sehingga terwujud kerjasama yang harmonis guna terlaksananya kegiatan belajar mengajar di sekolah.

5. Aan Komariyah, 2005, pengaruh visionary Leadership dan Budaya sekolah terhadap efektifitas sekolah di era desentralisasi pada SMAN di lingkungan Dinas Pendidikan Kota Propinsi di Jawa Barat. Temuan penelitian menunjukkan bahwa efektifitas sekolah dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh budaya sekolah hasil representasi dari visionary leadership yang berorientasi mutu.
6. Fatah Syukur, 2011, Model Manajemen Madrasah Aliyah Efektif (Studi pada Tiga Madrasah Aliyah di Kudus), hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa secara teoritis hampir semua pakar sekolah efektif mengeksplisitkan kepemimpinan sebagai ciri penting sebagai sekolah efektif, seperti Scheerens (1992) menyatakan bahwa sekolah efektif memiliki kepemimpinan yang kuat, Mackenzie (1992) mengidentifikasi tiga pendidikan efektif dan kepemimpinan menjadi nomor urut pertama, Edmons (1979) menyebutkan bahwa ada lima karakteristik sekolah efektif, salah satunya adalah kepemimpinan dan perhatian kepala sekolah terhadap kualitas pengajaran, dan Heneveld (1992) berpendapat bahwa kepemimpinan yang efektif menjadi ciri sekolah efektif.

Dalam penelitian ini menekankan pada kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah. Konsep tentang kepemimpinan transformasional ini dikemukakan oleh Burn yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses dimana pimpinan dan para bawahannya berusaha untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.<sup>2</sup> Para pemimpin transformasional mencoba menimbulkan kesadaran dari para pengikut dengan menentukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, kemanusiaan dan bukan didasarkan atas emosi seperti keserakahan, kecemburuan atau kebencian.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Gary Yukl, *Leadership in Organization*, (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 2010), hal. 304

<sup>3</sup> *Ibid.* hal. 306

Tingkat sejauhmana seorang pemimpin disebut transformasional terutama diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap para pengikut. Para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan terhadap mereka. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan: 1) Membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan. 2) Mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim dari pada kepentingan diri sendiri, dan 3) Mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi.<sup>4</sup>

#### **D. Metode Penelitian**

kerangka metodologis penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan didasarkan pada pertimbangan sebagai berikut: 1). Model kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) memiliki cakupan aspek yang luas dan harus dapat dipotret secara lengkap untuk dapat melihat secara lebih utuh model kepemimpinan yang dijalankan oleh madrasah, 2). Keberadaan aspek-aspek tersebut dalam pelaksanaan MBS merupakan hal utama yang ingin diidentifikasi oleh penelitian ini, dan 3). Untuk mendapatkan penilaian (data) yang akurat dan terpercaya akan model kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan MBS yang akan digunakan dalam membuat sebuah deskripsi yang utuh maka diperlukan disain yang dapat menghasilkan data yang lengkap dan representatif sehingga deskripsi yang dibuat adalah *valid* dan *reliable*.

Pada dasarnya penelitian ini akan mendeskripsikan model kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis sekolah yang diterapkan di Madrasah Aliyah NU Banat Kudus. Hal ini sesuai dengan karakteristik disain deskriptif kuantitatif yang bertujuan untuk mengukur dan menyimpulkan pandangan kelompok terhadap topik yang diteliti.<sup>5</sup>

Populasi dan sampel penelitian model kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di Madrasah Aliyah NU Banat Kudus adalah; kepala madrasah, Wakil kepala madrasah, Ketua yayasan, guru, karyawan, komite sekolah, wali murid, siswa, alumni, tokoh agama/tokoh masyarakat

---

<sup>4</sup> *Ibid*,

<sup>5</sup> Donald Ary, Lucy. C Jacobs and Asghar Ary Razavieh, *Introduction to Research in Education, Sixth Edition* (USA: Wadsworth Thomson. Learning, 2002), Hal 25.

dan masyarakat sekitar.

Pengumpulan data adalah pengambilan variabel yang akan diteliti dengan metode interview, tes, dokumentasi, angket dan lain-lain.<sup>6</sup> Adapun teknik pengumpulan data di dalam penelitian ini adalah: Angket (Questionary), Dokumentasi.

Analisa data merupakan suatu lanjutan dari pengumpulan data yang telah diperoleh atau dikumpulkan tidak akan mempunyai apa-apa dalam penelitian ini, jika tidak dianalisa, maka analisa data merupakan arah pada tujuan penelitian atau laporan ini. Analisis data yang dipakai dalam penelitian ini meliputi:

1. Editing yaitu penelitian kembali catatan-catatan oleh pengolah data. Dalam hal ini peneliti menggunakan untuk meneliti kembali catatan dari hasil data yang diperoleh dari laporan itu, apakah sudah cukup baik yang dapat dipaparkan dalam laporan penelitian ini.
2. Coding yaitu usaha mengklasifikasikan jawaban para responden menurut macamnya. Cara ini penulis menggunakan untuk mengklasifikasikan penelitian dari daftar isian.<sup>7</sup>
3. Tabulating yaitu suatu kegiatan untuk membuat tabel-tabel berdasarkan kategori atau klasifikasi untuk kepentingan analisa data.
4. Scoring yaitu mengubah data tersebut ke dalam bentuk angka-angka kuantitatif agar dapat dilakukan analisis dengan menggunakan teknik statistik.<sup>8</sup>

## **E. Hasil Penelitian**

### **1. Kualitas Umum Sekolah di bawah Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Kualitas umum madrasah disini diuraikan ke dalam tiga aspek yaitu kualitas penyelenggaraan madrasah, kualitas hubungan kerja yang ada di madrasah, dan kualitas prestasi siswa. Dari angket yang dikembalikan, 86.95% responden menyatakan bahwa kualitas penyelenggaraan sekolah termasuk sangat baik, 63.74% responden menyatakan kualitas hubungan kerja di sekolah mereka dan kualitas prestasi siswa MA NU Banat Kudus termasuk baik. Sebagai kesimpulan dapat dikatakan bahwa kualitas umum MA NU Banat Kudus termasuk dalam kategori sangat baik. Secara lengkap jawaban responden terhadap kualitas umum MA NU Banat Kudus di bawah

---

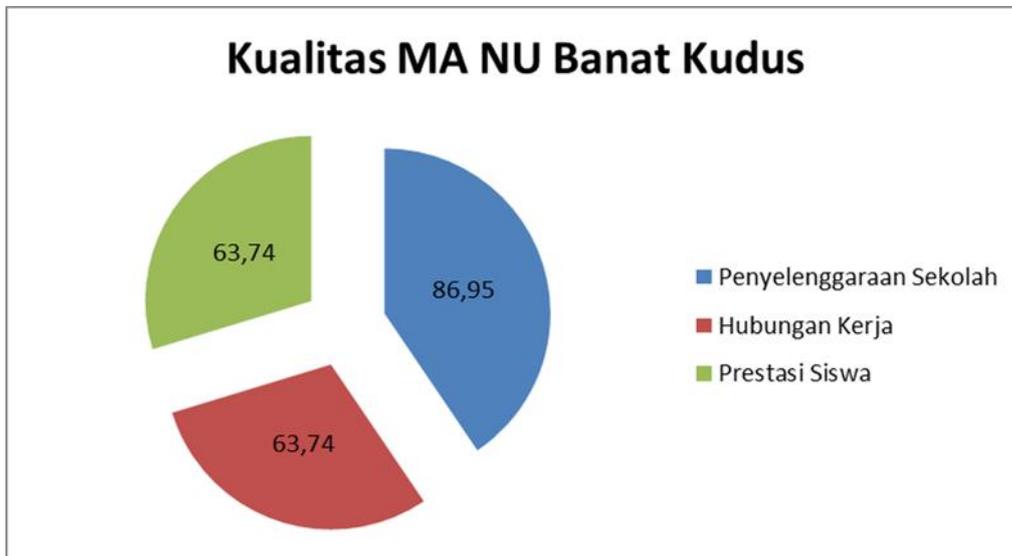
<sup>6</sup> Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta. 2002). Hal. 202

<sup>7</sup> Koentjaraningrat. *Pengantar Aniropoiogi*. (Jakarta: Rineka Cipta.1999), hal. 43

<sup>8</sup> Ibnu, Hajar, *Dasar-Dasar Metodologi Penelitian Kwantitatif Dalam Pendidikan*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 1996), hal. 13

kepemimpinan kepala sekolah dirangkum secara diskriptif berikut ini:

Grafik 1: Kualitas Umum MA NU BANAT Kudus



Tingkat kualitas yang dimiliki oleh MA NU Banat Kudus ini kemudian berimbas pada tingkat kepuasan responden terhadap madrasah ini dimana 58,97% responden menyatakan puas terhadap MA NU Banat Kudus sebagai tempat mereka bekerja seperti yang tertera pada grafik di bawah ini:

Grafik 2: Tingkat Kepuasan Terhadap MA NU Banat Kudus



## 2. Ketrampilan Kepemimpinan (*Leadership Skills*) yang Dimiliki oleh Kepala Sekolah

Ketrampilan kepemimpinan (*Leadership Skills*) disini merupakan ketrampilan-ketrampilan kepemimpinan yang dirangkum dari teori-teori kepemimpinan yang ada dan merupakan ketrampilan-ketrampilan yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah dalam menjalankan perannya sebagai

seorang “*leader*” di lingkup sekolah yang dipimpinnya.

Secara ringkas menurut pendapat responden, kepala sekolah MA NU Banat Kudus kompeten dalam membuat keputusan (58.99%), mengatur waktu (58.99%), memecahkan masalah (51.28%), berkomunikasi (43.58%), mengambil resiko dalam membuat keputusan (61.53%), membaca situasi riil sekolah (58.99%), menghadapi perubahan (51.29%), memahami kebutuhan siswa (51.28%), komitmen terhadap belajar seumur hidup (51.28%), komitmen terhadap kepemimpinan yang etis (48.71%), sikap dan pandangan yang positif terhadap siswa dan masa depan (56.41%), dan disiplin (64.11%).

Disamping itu, kepala sekolah MA NU Banat Kudus dinilai oleh responden sangat kompeten dalam merumuskan tujuan-tujuan sekolah (53.86%), komitmen untuk mendapatkan yang terbaik (71.80%), dan rasa percaya diri (53.86%).

Ketrampilan kepala sekolah dalam memberdayakan semua komponen dan *stakeholder* sekolah mendapat dua persentase jawaban yang sama dari responden. Disatu pihak menganggap kepala sekolah kompeten dan pihak yang lain menilai kepala sekolah cukup kompeten dalam hal ini.

Grafik berikut ini merangkum jawaban responden terhadap ketrampilan kepemimpinan (*leadership skills*) yang dimiliki oleh kepala sekolah MA NU Banat Kudus:

Grafik 3: Kompetensi Kepemimpinan Kepala Madrasah



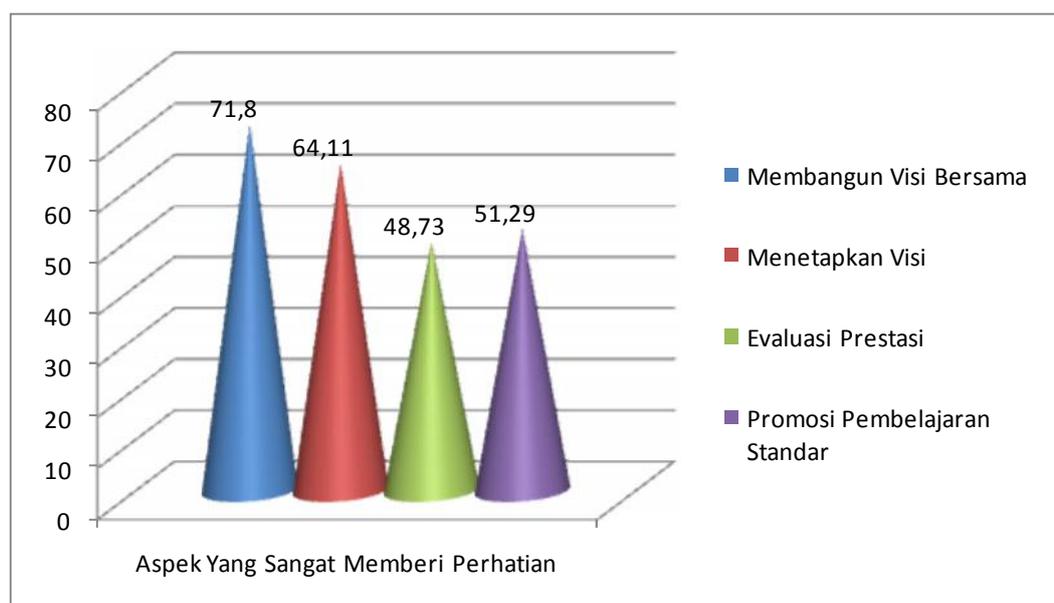
### 3. Aspek Kepemimpinan yang Mendapat Perhatian Kepala Sekolah

Dari jawaban yang diberikan oleh responden terlihat bahwa kepala MA NU Banat Kudus sangat memberi perhatian terhadap usaha membangun visi sekolah bersama (71.80%), menetapkan misi sekolah (64.11%), mengevaluasi kemajuan sekolah dan prestasi-prestasi yang diperoleh (48.73%), dan mempromosikan pembelajaran yang berorientasi pada standar (51.29%).

Aspek-aspek kepemimpinan yang mendapat perhatian dari kepala madrasah adalah dalam mempromosikan pengambilan keputusan bersama (58.98%), menelaraskan kinerja guru dan staf (51.29%), menentukan program-program dan sasaran-sasaran dari pengembangan madrasah (56.42%), merencanakan strategi kerja melalui kerja tim/kelompok (53.86%), mengatur program-program instruksional madrasah (56.42%), mendefinisikan standar-standar pencapaian bagi tugas-tugas akademik siswa (61.53%), mengembangkan program-program pengembangan bagi staf sekolah (51.29%), mengawasi kegiatan-kegiatan pembelajaran di kelas (46.16%), meningkatkan partisipasi dan keterlibatan orangtua dalam kegiatan-kegiatan sekolah (74.36%), dan meningkatkan hubungan madrasah dan masyarakat (46.16%).

Aspek kepemimpinan yang mendapat perhatian kepala sekolah MA NU Banat Kudus terangkum dalam grafik berikut ini:

Tabel 4: Aspek Kepemimpinan Kepala Madrasah

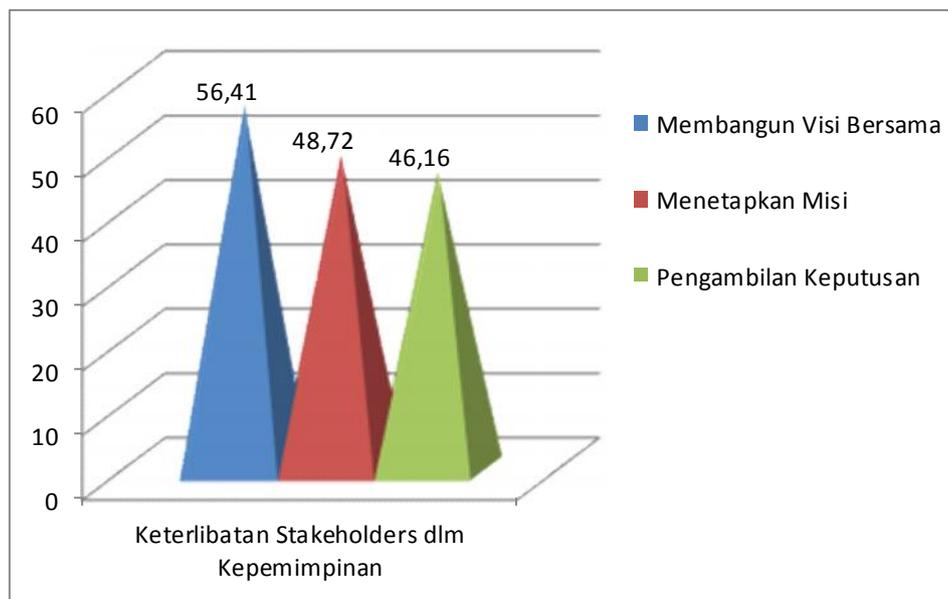


#### 4. Keterlibatan *Stakeholder* Sekolah dalam Kegiatan-Kegiatan Kepemimpinan yang Dilakukan oleh Kepala Sekolah

Dari jawaban yang diberikan oleh responden terlihat bahwa *stakeholder* sekolah MA NU Banat Kudus terlibat dalam kegiatan-kegiatan kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah seperti dalam membangun visi bersama sekolah (56.41%), menetapkan misi sekolah (48.72%), proses pengambilan keputusan berkenaan dengan program-program sekolah (46.16%), mengevaluasi kemajuan sekolah dan prestasi-prestasi yang diperoleh (51.28%), menentukan program-program dan sasaran-sasaran dari pengembangan sekolah (33.33%), merencanakan strategi kerja melalui kerja tim/kelompok (46.16%), mengatur program-program instruksional sekolah (43.58%), dan mendefinisikan standar-standar pencapaian bagi tugas-tugas akademik siswa (46.16%).

Secara ringkas kegiatan-kegiatan yang melibatkan *stakeholder* sekolah ini dirangkum dalam grafik berikut ini:

Grafik 5: Keterlibatan Stakeholders Madrasah dalam Kepemimpinan



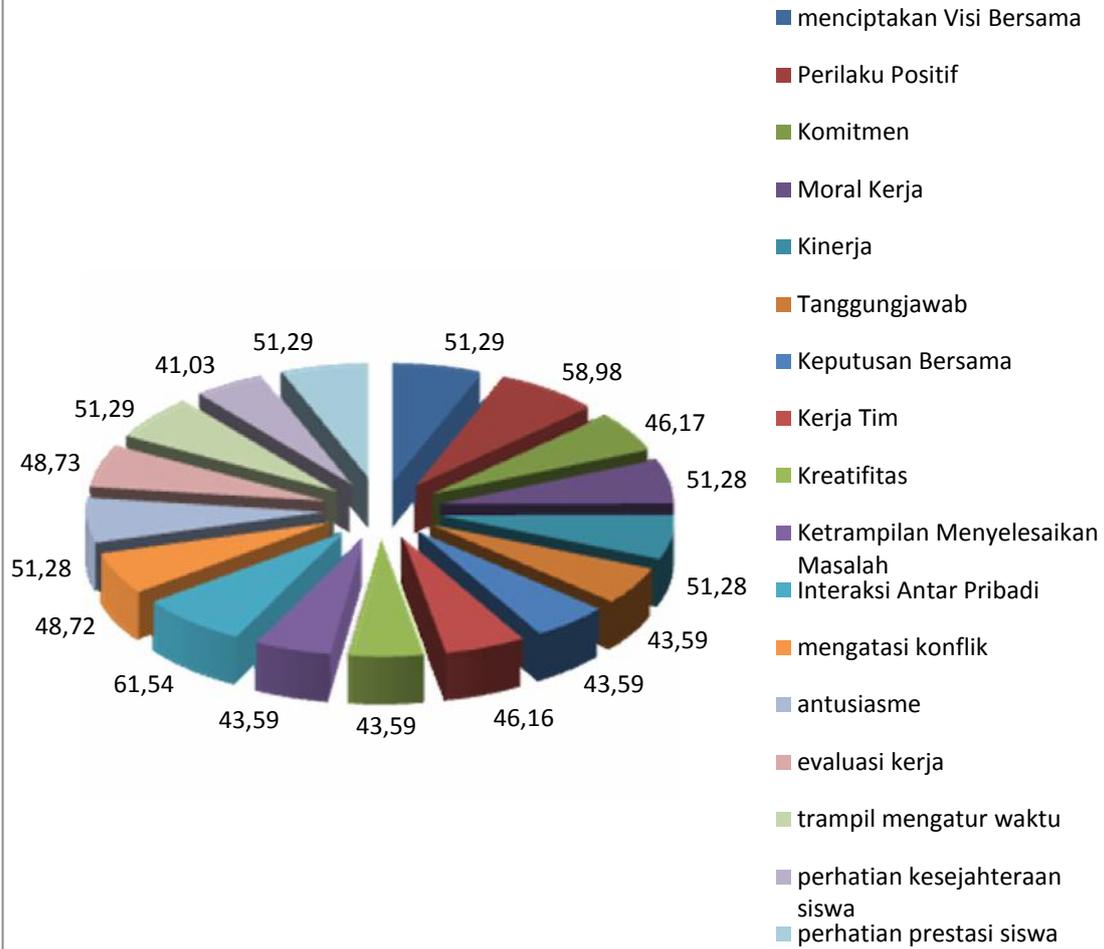
#### 5. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja *Stakeholder* Sekolah

Dari jawaban yang diberikan responden diketahui bahwa pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja *stakeholder* sekolah biasanya nampak dalam hal menciptakan visi bersama tentang tujuan sekolah (51.29%), perilaku-perilaku yang positif (58.98%), komitmen terhadap pekerjaan (46.17%), moral kerja dalam melaksanakan pekerjaan (51.28%),

kinerja kerja dalam melaksanakan pekerjaan (51.28%), tanggungjawab terhadap pekerjaan (43.59%), pengambilan keputusan secara bersama (43.59%), kerja tim dalam melaksanakan pekerjaan (61.53%), inovasi dalam melaksanakan pekerjaan (46.16%), kreativitas dalam melaksanakan pekerjaan (43.59%), ketrampilan dalam menyelesaikan masalah (43.59%), interaksi antar pribadi (61.54%), mengatasi konflik (*conflict management*) (48.72%), menyelesaikan konflik (*conflict resolution*) (56.41%), antusiasme dalam memperbaiki diri (51.28%), konsep diri terhadap evaluasi kerja (48.73%), ketrampilan dalam mengatur waktu (51.29%), dan perhatian terhadap kesejahteraan siswa (41.03%). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah sangat nampak pada kinerja stakeholder sekolah dalam hal yang berurusan dengan perhatian terhadap prestasi siswa (51.29%).

Secara ringkas pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja *stakeholder* sekolah terangkum dalam grafik berikut ini:

## Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Stakeholders



## 6. Model Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Berdasarkan analisa dari jawaban yang diberikan oleh responden penelitian ini dapat dibuat suatu rangkuman terhadap model kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala sekolah. Dari jawaban responden terhadap kualitas umum MA NU Banat Kudus dapat disimpulkan bahwa secara penyelenggaraan, hubungan kerja, dan prestasi siswa di sekolah ini telah mencerminkan bahwa model kepemimpinan yang dipakai kepala sekolah memberikan pengaruh yang baik terhadap proses pengelolaan dan belajar mengajar di sekolah ini.

Secara lebih rinci model kepemimpinan yang dipakai oleh kepala Madrasah Aliyah NU Banat Kudus dapat terlihat dari pandangan responden terhadap ketrampilan yang dimiliki oleh kepala sekolah ini. Dari jawaban-jawaban yang diberikan dapat dilihat bahwa kepala sekolah ini telah memiliki karakteristik dari seorang kepala sekolah yang berorientasi kepada pencapaian-pencapaian prestasi (*achievement-oriented*)<sup>9</sup> terlihat dari kompetensi kepala sekolah dalam merumuskan tujuan sekolah, komitmen untuk mendapatkan yang terbaik, dan rasa percaya diri. Selain itu dapat juga dilihat bahwa kepala sekolah ini memiliki karakteristik dari seorang pemimpin yang visioner terlihat dari kemampuannya dalam membaca situasi riil, menghadapi perubahan, sikap dan pandangan yang positif terhadap siswa dan masa depan, disiplin, komitmen untuk belajar seumur hidup, ketrampilan dalam membuat keputusan dan memecahkan masalah serta mengambil resiko (*risk-taking*) dalam membuat keputusan. Seorang pemimpin yang pada dasarnya adalah seorang pemimpin yang mampu melihat jauh kedepan akan kemungkinan dan peluang berdasarkan pada kenyataan yang dihadapi saat ini dan mempersiapkan strategi-strategi untuk mencapai kemungkinan dan peluang tersebut.

Disamping itu, jawaban responden juga menggambarkan bahwa kepala Madrasah Aliyah NU Banat Kudus ini memiliki karakteristik dari seorang pemimpin yang berusaha untuk memberdayakan semua potensi yang ada di sekolah tersebut. Ini terlihat dari ketrampilan komunikasi yang dimiliki,

---

<sup>9</sup> House R.J. 1971, A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness, Administrative Science Quarterly,

ketrampilan dalam memberdayakan semua komponen dan *stakeholder* yang dimiliki, dan dalam memahami kebutuhan siswa.

Dari jawaban responden terhadap aspek kepemimpinan yang menjadi perhatian kepala sekolah, karakteristik model kepemimpinan yang visionaris dari kepala sekolah ini kembali terlihat seperti perhatian yang diberikan dalam membangun visi dan menetapkan misi sekolah, mempromosikan pengambilan keputusan bersama, menentukan program-program dan sasaran-sasaran dari pengembangan sekolah dan merencanakan strategi kerja melalui kerja kelompok/tim. Disamping itu, karakteristik kepemimpinan semacam ini juga termasuk dalam model kepemimpinan yang menggunakan Perilaku Hubungan (*Relationship Behavior*) yang menggambarkan tingkat dimana pemimpin memakai komunikasi dua arah sebagai bentuk perilaku yang suportif dan fasilitatif bagi bawahan yang dipimpinnya.

Selain itu responden juga menggambarkan kepala Madrasah Aliyah NU Banat Kudus sebagai seorang pemimpin yang memberikan perhatian dalam menyelaraskan kinerja guru dan staf, mengembangkan program-program pengembangan bagi staf sekolah, meningkatkan partisipasi dan keterlibatan orangtua dalam kegiatan-kegiatan sekolah, dan meningkatkan hubungan sekolah dengan masyarakat. Model kepemimpinan seperti ini masuk dalam model Kepemimpinan Suportif (*Supportive Leadership*) dimana pemimpin menunjukkan sikap dan sifat yang bersahabat, menjaga lingkungan kerja yang menyenangkan, dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan dan kepentingan bawahan<sup>10</sup>.

Dilihat dari tingkat keterlibatan *stakeholder* sekolah dalam kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan dalam penyelenggaraan sekolah dapat dibuat satu kesimpulan bahwa model kepemimpinan yang digunakan kepala sekolah merupakan model Kepemimpinan Partisipatif (*Participative Leadership*) dimana pemimpin membicarakan dengan bawahan hal-hal yang berkenaan dengan tugas kerja dan memperhatikan pendapat bawahan dalam mengambil keputusan<sup>11</sup>.

Model kepemimpinan yang dipakai oleh kepala Madrasah Aliyah NU

---

<sup>10</sup> Ibid

<sup>11</sup> Ibid

Banat Kudus ternyata berimbas kepada kinerja *stakeholder* Madrasah ini. Aspek-aspek pekerjaan *stakeholder* sekolah yang mendapat pengaruh dari model kepemimpinan kepala sekolah semakin menguatkan model kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala sekolah seperti yang diuraikan di atas. Terlihat sekali aspek-aspek kerja yang berlandaskan visi, misi, komitmen kerja, moral, tanggung jawab, pengambilan keputusan bersama, kerja tim/kelompok, inovasi, kreativitas, interaksi antar pribadi, *conflict management and resolution*, antusiasme untuk memperbaiki diri, konsep terhadap evaluasi kerja, dan perhatian terhadap prestasi dan kesejahteraan siswa merupakan sesuatu yang nampak dalam kinerja *stakeholder* madrasah.

Berdasarkan uraian di atas model kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala MA NU Banat Kudus secara ringkas termasuk dalam karakteristik model kepemimpinan transformasional terdiri atas: **Karismatik** (*Idealized Influence*), **Inspirasional** (*Inspirational Motivation*), **Stimulasi Intelektual** (*Intellectual Stimulation*) dan **Perhatian Secara Individual** (*Indivualized Consideration*).<sup>12</sup>

## F. Kesimpulan

Hasil Penelitian tentang model kepemimpinan kepala madrasah dalam manajemen Berbasis Sekolah (MBS), antara lain:

1. Kualitas umum MA NU Banat Kudus yang mencakup kualitas penyelenggaraan sekolah, kualitas hubungan kerja yang ada di sekolah, dan kualitas prestasi siswa termasuk baik. Dari angket yang dikembalikan, 76.92% responden menyatakan bahwa kualitas penyelenggaraan sekolah termasuk baik, 53.83% responden menyatakan kualitas hubungan kerja di sekolah mereka dan kualitas prestasi siswa MA NU Banat Kudus termasuk baik.
2. Secara ringkas menurut pendapat responden, Ketrampilan kepemimpinan (*leadership skills*) apa saja yang dimiliki oleh kepala Madrasah Aliyah NU Banat Kudus, diantaranya kompeten dalam membuat keputusan (58.99%), mengatur waktu (58.99%), memecahkan masalah (51.28%), berkomunikasi (43.58%), mengambil resiko dalam membuat keputusan (61.53%), membaca situasi riil sekolah (58.99%), menghadapi perubahan (51.29%), memahami kebutuhan siswa

---

<sup>12</sup> Yukl, Gary A. 1998. *Leadership In Organization*, Mc Graw Hill Book Co, Singapore

(51.28%), komitmen terhadap belajar seumur hidup (51.28%), komitmen terhadap kepemimpinan yang etis (48.71%), sikap dan pandangan yang positif terhadap siswa dan masa depan (56.41%), dan disiplin (64.11%). Disamping itu, kepala sekolah MA NU Banat Kudus dinilai oleh responden sangat kompeten dalam merumuskan tujuan-tujuan sekolah (53.86%), komitmen untuk mendapatkan yang terbaik (71.80%), dan rasa percaya diri (53.86%). Dari jawaban yang diberikan oleh responden terlihat bahwa kepala sekolah MA NU Banat Kudus sangat memberi perhatian terhadap usaha membangun visi sekolah bersama (71.80%), menetapkan misi sekolah (64.11%), mengevaluasi kemajuan sekolah dan prestasi-prestasi yang diperoleh (48.73%), dan mempromosikan pembelajaran yang berorientasi pada standar (51.29%).

3. Aspek-aspek kepemimpinan yang mendapat perhatian dari kepala sekolah adalah dalam mempromosikan pengambilan keputusan bersama (58.98%), menyelaraskan kinerja guru dan staf (51.29%), menentukan program-program dan sasaran-sasaran dari pengembangan sekolah (56.42%), merencanakan strategi kerja melalui kerja tim/kelompok (53.86%), mengatur program-program instruksional sekolah (56.42%), mendefinisikan standar-standar pencapaian bagi tugas-tugas akademik siswa (61.53%), mengembangkan program-program pengembangan bagi staf sekolah (51.29%), mengawasi kegiatan-kegiatan pembelajaran di kelas (46.16%), meningkatkan partisipasi dan keterlibatan orangtua dalam kegiatan-kegiatan sekolah (74.36%), dan meningkatkan hubungan sekolah dan masyarakat (46.16%).
4. Dari jawaban yang diberikan oleh responden terlihat bahwa *stakeholder* sekolah MA NU Banat Kudus terlibat dalam kegiatan-kegiatan kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah seperti dalam membangun visi bersama sekolah (56.41%), menetapkan misi sekolah (48.72%), proses pengambilan keputusan berkenaan dengan program-program sekolah (46.16%), mengevaluasi kemajuan sekolah dan prestasi-prestasi yang diperoleh (51.28%), menentukan program-program dan sasaran-sasaran dari pengembangan sekolah (33.33%), merencanakan strategi kerja melalui kerja tim/kelompok (46.16%), mengatur program-program instruksional sekolah (43.58%), dan mendefinisikan standar-standar pencapaian bagi tugas-tugas akademik siswa (46.16%).
5. Dari jawaban yang diberikan responden diketahui bahwa pengaruh kepemimpinan

kepala sekolah terhadap kinerja stakeholder sekolah biasanya nampak dalam hal menciptakan visi bersama tentang tujuan sekolah (51.29%), perilaku-perilaku yang positif (58.98%), komitmen terhadap pekerjaan (46.17%), moral kerja dalam melaksanakan pekerjaan (51.28%), kinerja kerja dalam melaksanakan pekerjaan (51.28%), tanggungjawab terhadap pekerjaan (43.59%), pengambilan keputusan secara bersama (43.59%), kerja tim dalam melaksanakan pekerjaan (61.53%), inovasi dalam melaksanakan pekerjaan (46.16%), kreativitas dalam melaksanakan pekerjaan (43.59%), ketrampilan dalam menyelesaikan masalah (43.59%), interaksi antar pribadi (61.54%), mengatasi konflik (*conflict management*) (48.72%), menyelesaikan konflik (*conflict resolution*) (56.41%), antusiasme dalam memperbaiki diri (51.28%), konsep diri terhadap evaluasi kerja (48.73%), ketrampilan dalam mengatur waktu (51.29%), dan perhatian terhadap kesejahteraan siswa (41.03%). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah sangat nampak pada kinerja stakeholder sekolah dalam hal yang berurusan dengan perhatian terhadap prestasi siswa (51.29%).

6. Berdasarkan karakteristik kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala sekolah MA NU Banat Kudus maka model kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala MA NU Banat Kudus secara ringkas termasuk dalam karakteristik model kepemimpinan transformasional terdiri atas: **Karismatik (*Idealized Influence*)**, **Inspirasional (*Inspirational Motivation*)**, **Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)** dan **Perhatian Secara Individual (*Individualized Consideration*)**, Semua model kepemimpinan ini termasuk dalam model Kepemimpinan transformasional.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2002, *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 2005. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta
- Atmosoeprapto, Kisdarto. 2002. *Mewujudkan Visi & Misi dalam Tindak Nyata*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Danim, Sudarwan. 2007. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: PT.Bumi Aksara
- Daymon, C & Holloway, I. 2008. *Metode-Metode Riset Kualitatif dalam Public Relations dan Marketing Communication*. Terjemahan dari Qualitative Research Method in Public Relation and Marketing Communications. Jogjakarta : Penerbit Bentang
- Depdiknas. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Depdiknas
- Dimiyati dan Mudjiono, 2002, *Belajar dan pembelajaran*, Jakarta: Rineka Cipta, Cet.2
- Dinas Pendidikan Kabupaten Wonosobo. 2007. *Profil Pendidikan Kabupaten Wonosobo tahun 2007 2008*. Wonosobo
- Direktorat Pendidikan Menengah Umum. 1999. *Panduan Manajemen Sekolah*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan
- Echols, John M. dan Hassan Shadily, 1996, *Kamus Inggris Indonesia*, Jakarta: Gramedia, Cet.23
- Fattah, Nanang. 2004. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*. Bandung : Pustaka Bani Quraisy
- Hadi, Amirul dan Haryono. 2005. *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia
- Hajar, Ibnu, 1996, *Dasar-Dasar Metodologi Penelitian Kwantitatif Dalam Pendidikan*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Hanson, E. Mark. 1996. *Educational Administration And Organitational Behavior*. Massachusens: A. Simon and Schuster Company.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktifitas Pegawai*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Hartanto, Frans Mardi. 2009. *Paradigma Baru Manajemen Indonesia*. Bandung : Mizan
- Hasbullah.2007. *Otonomi Pendidikan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada
- Indrianto, Nur dan Bambang Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama. Jogjakarta: BPFE
- Iskandar. 2008. *Metode Penelitian Pendidikan dan Sosial*. Jakarta: GP Press
- Koentjaraningrat. (1999). *Pengantar Aniropoiogi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Koesoema A, Doni. 2007. *Pendidikan Karakter*. Jakarta: Grasindo
- Komariah, Aan dan Cepi Triatna. 2006. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta : PT. Bumi Aksara

- Margono,S. 2004. *Metode Penelitian Pendidikan*. Jakarta : Rineka Cipta
- Moleong, Lexy J., 2002, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, Cet.14
- Mulyasa, E. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, Dan Implementasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nanang Fatah, 2003, *Konsep Manajemen berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*. Bandung: Pustaka Bani Quraisy
- Nanus, Burt. 2001. *Kepemimpinan Visioner*. Jakarta: PT Prenhallindo
- Nurkholis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Grasindo
- Pradiansyah, Arvan. 2008. *The 7 Laws of Happiness*. Bandung: Kaifa
- Robbins, Stephen P. 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Terj. : Halida dan Dewi Sartika. Jakarta: Erlangga.
- Sallis, Edward. 2008. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Jogjakarta: IRCiSod
- Sudijono, Anas, 1990, *Pengantar Evaluasi Pendidik*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sugiyono, 2011, *Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta.
- Sukardi.2003. *Metode Penelitian Pendidikan : Kompetensi & Praktiknya*. Cetakan I. Jakarta : Penerbit Bumi Aksara
- Suparlan. 2008. *Membangun Sekolah Efektif*. Jogjakarta: Hikayat
- Suparno, Paul dkk. 2002 . *Reformasi Pendidikan*. Jogjakarta: Kanisius
- Syafaruddin dan Anzizhan. 2006. *Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan*. Jakarta: Grasindo
- Tafsir, Ahmad. 2004. *Metode Khusus Pengajaran Agama Islam*. Bandung: Rajawali Press.
- Trianto, 2007, *Model – Model Pembelajaran Inovatif Berorientasi Konstruktivistik*, Jakarta: Prestasi Pustaka, Cet.1
- Tulus Winarsunu, 2006, *Statistik Dalam Penelitian Psikologi dan Pendidikan*, Malang: Universitas Muhammadiyah Malang.
- Undang-undang RI No.20 Tahun 2003, *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Surabaya: Karina.
- Usman, Husaini, 2009. *Manajemen (Teori, Praktek dan Riset Pendidikan)*, Edisi 3, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Usmara, A. 2006. *Strategi Pengembangan Visi Perusahaan*. Jogjakarta: Amara Books
- Wahjosumidjo. 2008. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Winataputra, 1998, Udin Saripudin dan Rustana Ardiwinata, *Perencana Pengajaran*, Jakarta: Direktorat Jenderal pembinaan Kelembagaan Agama Islam dan Universitas Terbuka.
- Yukl, Gary, 2010, *Leadership in Organization*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.