

MANAGERIAL LEADERSHIP PERSPEKTIF PENDIDIKAN NASIONAL: MENGASAH KEPEMIMPINAN EFEKTIF DAN MENGOKOHKAN PENDIDIKAN MADRASAH UNGGUL

Subandi¹, M. Muchsin Apriadi², Sella Kholiadiani³

^{1,2,3}Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, Lampung, Indonesia
Email correspondence: subandi@radenintan.ac.id

Article History:

Received: 2024-03-15, Accepted: 2024-06-21, Published: 2024-06-28

Abstract

Heads of Madrasah as leaders of transformative institutions have heavy responsibilities related to the advancement of attitudes, knowledge and skills of the nation's children as well as the progress of educational institutions. In order to respond to the challenges of global competition and demands for the quality of national education, efforts to increase the competency of Heads of Madrasah are very important to be carried out by design. structured, systematic and measurable outcomes. Therefore, there is a need for synergistic, creative and innovative cooperation from all policy stakeholders, both within the Ministry of Religion and the Ministry of National Education in Lampung Province. This type of research is a literature study of a series of activities relating to library data collection methods, reading and note-taking, and managing research materials, namely looking for basic steps/foundations to obtain and build a theoretical basis, framework for thinking, and determining temporary conjectures or research assumptions and analyzing them with content analysis to draw conclusions. In order to respond to the challenges of global competition and demands for the quality of national education, efforts to increase the competency of Heads of Madrasah. Existence of managerial leadership, institutional management that prioritizes accuracy in determining various potentials that already exist and are needed, effective managerial leadership skills towards superior Indonesian education, where leaders with top managers and top technical staff who are capable of managing madrasa organizations, to stakeholders in districts and cities in Lampung province, so that the recruitment of prospective leaders in educational institutions at certain levels is carried out through a systematic, structured and measurable selection mechanism to obtain madrasa heads who have leadership skills and managerial competencies who are qualified with competency tests, so that they get superior leaders, able to achieve superior quality education.

Keywords, Managerial Leadership, National Education, Leadership

Abstrak

Kepala madrasah sebagai pemimpin kelembagaan transformatif memiliki tanggung jawab yang berat terkait dengan kemajuan sikap, pengetahuan dan keterampilan anak bangsa serta kemajuan lembaga pendidikan, Guna merespon tantangan kompetisi global dan tuntutan mutu pendidikan nasional, maka upaya peningkatan kompetensi kepala madrasah sangatlah penting untuk dilakukan by design yang terstruktur, sistematis dan terukur outcomenya. maka dibutuhkan adanya kerjasama yang sinergis, kreatif dan inovatif dari segenap pemangku kebijakan, baik di lingkungan Kementerian Agama maupun kementerian pendidikan nasional di provinsi lampung, Jenis Penelitian ini adalah studi literatur serangkaian kegiatan yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca dan mencatat, serta mengelolah bahan penelitian yaitu mencari dasar pijakan/ fondasi untuk memperoleh dan membangun landasan teori, kerangka berpikir, dan menentukan dugaan sementara atau asumsi penelitian serta dianalisis dengan konten analisis untuk dapat diambil kesimpulan . Guna merespon tantangan kompetisi global dan tuntutan mutu pendidikan nasional, upaya peningkatan kompetensi kepala Madrasah Eksistensi managerial leadership manajemen kelembagaan yang mengedepankan ketepatan dalam menentukan berbagai potensi yang sudah ada serta dibutuhkan, Managerial skill kepemimpinan efektif menuju pendidikan Indonesia unggul, dimana pemimpin dengan top manager dan top tecnical yang mampu mengelola organisasi madrasah, kepada

pemangku kepentingan di wilayah kabupaten dan kota seprovinsi Lampung, agar dalam rekrutmen calon pemimpin di lembaga pendidikan pada jenjang tertentu dilakukan melalui mekanisme seleksi yang sistematis, terstruktur dan terukur untuk mendapatkan kepala madrasah yang memiliki keterampilan leadership dan kompetensi managerial yang mumpuni dengan uji kompetensi, sehingga mendapatkan pemimping yang unggul, mampu mempercepat mutu Pendidikan yang unggul.

Kata kunci, Managerial Leadership, Pendidikan Nasional, Kepemimpinan

PENDAHULUAN

Lembaga pendidikan yang mampu menawarkan mutu pendidikan yang prestisius merupakan impian seluruh lembaga pendidikan, tak terkecuali bagi madrasah di Indonesia. Dengan pendidikan yang bermutu, tentunya madrasah akan memiliki tingkat daya saing yang tinggi (*high competitiveness values*). Apalagi di era 21 dewasa ini, kontestasi dunia pendidikan sudah semakin kompetitif, bahkan cenderung *high disrupted competition*.

Bentuk strategi yang dapat ditempuh oleh lembaga pendidikan di Indonesia sebagaimana pandangan Wuwit Yordsala, Kowat Tesaputa, dan Anan Sri-Ampai dalam artikelnya yang berjudul *The Development of Visionary Leadership Administrators*, bahwa untuk dapat menggapai kemenangan kompetisi tersebut adalah dengan melahirkan calon pemimpin lembaga pendidikan dengan kapasitas dan kredibilitas kemampuan managerial yang mumpuni dalam melihat secara jeli sekaligus memanfaatkan potensi peluang masa depan secara terukur (*high visionary managerial competency*).¹ Hal ini selaras dengan pandangan Michael E Porter bahwa salah satu strategi potensial yang dapat dilakukan untuk memenangkan persaingan adalah melalui pengembangan potensi *leadership* kelembagaan dengan mutu berskala global. Salah satunya dengan meningkatkan kualitas standar pemimpin kelembagaan.²

Seorang pemimpin dituntut untuk mampu mengembangkan dan mendorong lembaga pendidikan yang diembanya agar mampu mencapai mutu pendidikan sesuai dengan PP no 19 tahun 2005 dan disempurnakan dan ditetapkan dalam PP 57 tahun 2021, tentang standar pendidikan nasional. Seorang kepala madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah, maka didalam diri kepala sekolah melekat tugas sebagai guru, yang memiliki tanggung jawab mengajar minimal 6 JPL (*head teacher*).³

Data madrasah kementerian agama Provinsi Lampung, jumlah madrasah negeri sebanyak 52 dan swasta 656, sehingga total keseluruhannya berjumlah 733 madrasah.⁴ Dengan data tersebut menunjukkan bahwa provinsi Lampung memiliki sejumlah 733 kepala madrasah, berdasarkan data tersebut provinsi Lampung memiliki sumberdaya manusia pemimpin kelembagaan yang cukup fantastis. Namun disisi lain, eksistensi SDM pemimpin yang besar tersebut belum sebanding dengan rentetan prestasi akademis dan non akademis yang ditorehkannya bila dibandingkan dengan provinsi lainnya di Indonesia. Karena itu, upaya peningkatan potensi managerial leadership menjadi satu tuntutan yang harus dilakukan secara berkesinambungan, terstruktur dan simultan dalam rangka menjawab berbagai tantangan kompetisi pendidikan nasional dan global yang semakin pelik dan pesat saat ini.

¹. Wuwit Yordsala, and Kowat Tesaputa, Anan Sri-Ampai. "The Development of Visionary Leadership Administrators in Thai Primary School," *Journal of International Education Studies*, Vol. 7 (1), December 26, 2014, <http://dx.doi.org/10.5539/ies.v7n1p92>, p. 97.

². Danang Sunyoto. *Kunggulan Bersaing dalam Kompetisi Pendidikan Global*. (Yogyakarta: BukuSeru, 2018), 17.

³. Peraturan Pemerintah No.57 tentang Standar Pendidikan Nasional, h.5.

⁴. <https://radarkudus.jawapos.com/read/2021/07/17/276087/peran-komite-sekolah-dalam-peningkatan-mutu-pendidikan> (diakses 18 November 2021).

Kepala madrasah sebagai pemimpin kelembagaan transformatif memiliki tanggung jawab yang berat terkait dengan kemajuan sikap, pengetahuan dan keterampilan anak bangsa serta kemajuan lembaga pendidikan. Tujuan pendidikan nasional ini, menjadi kata kunci dan *legacy* bagi dunia pendidikan formal maupun non formal yang ada di negeri Republik Indonesia yang kita cintai ini. Oleh karena itu, kepala madrasah perlu di *upgrade* kemampuan/kompetensinya, baik secara akademis maupun manajerial, sehingga jangan sampai terjadi penyesalan dikemudian hari, dimana masa depan bangsa menjadi semakin suram, terjadi disintegrasi bangsa, ataupun menjadi bangsa yang tidak mengerti tentang bangsanya sendiri, serta timbul rasa tidak bangga hidup di negaranya sendiri.

Guna merespon tantangan kompetisi global dan tuntutan mutu pendidikan nasional, maka upaya peningkatan kompetensi kepala Madrasah sangatlah penting untuk dilakukan *by design* yang terstruktur, sistematis dan terukur *outcome* lulusan mampu bermutu dan memecahkan masalah kehidupan di masyarakat serta berdaya saing secara global. Setidaknya upaya strategis tersebut harus mampu menyentuh sekaligus ‘membangkitkan’ lima unsur pokok kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala madrasah yang unggul yaitu: (1). Kompetensi kepribadian; (2). Kompetensi manajerial; (3). Kompetensi sosial; (4). Kompetensi supervisi; dan (5). Kompetensi kewirausahaan.⁵

Lima unsur kompetensi tersebut haruslah dimiliki oleh seorang yang menjabat sebagai kepala madrasah dan menjadi syarat keahliannya agar mampu secara utuh untuk membangun lembaga pendidikan yang diembanya, guna menggerakkan upaya pencapaian tujuan pendidikan nasional yang kita idam-idamkan bersama. Selain Lima unsur kompetensi tersebut kepala madrasah juga dituntut untuk memiliki beberapa keterampilan yaitu keterampilan dalam membuat konsep (*conceptual skill*), memiliki cara/teknik pencapaian tujuan pendidikan yang bervariasi (*technicle skill*), serta mampu membangun komunikasi yang efektif agar gagasan dan ide-ide dapat tersampaikan dengan baik (*humanisme skill*).

Secara fenomenologis, di abad 21 ini, secara kasat mata, kita seringkali mendapati bahwa tidak sedikit kepala madrasah di negeri ini diangkat tanpa melalui pertimbangan 5 unsur kompetensi dan tiga keterampilan managerial sebagaimana idealisme nilai kepemimpinan kelembagaan di atas. Apalagi, untuk madrasah di belahan daerah di propinsi Lampung. Sebagian jabatan pimpinan kepala madrasah yang telah diberikan, lebih lekat dengan dimensi politik pendidikan, dimana setiap kepemimpinan pendidikan yang terjadi di suatu daerah terdapat unsur dukung mendukung terhadap kepemimpinan wilayah atau daerah di temoat tinggalnya. Kejadian ini walaupun kasuistik, namun sering terjadi secara berulang ulang, hal inilah yang harus kita waspadai bersama, kembalikan pada konsep yang benar, jangan sampai lembaga pendidikan menjadi ikut larut dalam konsumsi politik praktis yang ‘meninabobokkan’. Karena itu pengembangan *managerial leadership* untuk masa depan pendidikan Indonesia yang unggul sudah saatnya menjadi skala prioritas yang pertama dan utama.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian ini adalah studi literatur serangkaian kegiatan yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca dan mencatat, serta mengelolah bahan penelitian yaitu mencari dasar pijakan/ fondasi untuk memperoleh dan membangun landasan teori, kerangka berpikir, dan menentukan dugaan sementara atau asumsi-asumsi berdasarkan fakta dan penelitian, analisis menggunakan studi kritik dan konten analisis

⁵. Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang : UIN-Maliki Press, 2010), h 61.

PEMBAHASAN

Managerial Leadership: Paradigma Konvensional Menuju Paradigma Efektivitas Kepemimpinan

Salah satu pondasi yang paling strategis untuk memenangkan kompetisi pendidikan di era global saat ini adalah lahirnya pemimpin lembaga Pendidikan yang memiliki kompetensi managerial yang ekselen. Hal tersebut sejalan dengan gagasan Joris van der Voet dan Bram Steijn, yang menegaskan bahwa pemimpin dengan kemampuan managerial yang futuristik merupakan jaminan bagi keberlangsungan lembaga pendidikan dimana pun, kapanpun, serta dalam situasi kompetisi sepele apapun.⁶ Dalam konteks itu pula, indikator utama dari kepemimpinan berbasis kompetensi managerial berorientasi masa depan terwujudnya efektifitas manajemen yang diimplementasikan secara tepat (*doing the right things*), serta efisiensi manajemen yang terlaksana secara tepat pula (*doing things right*).⁷ Hal inilah yang sekaligus menjadi pembeda antara paradigma manajemen pendidikan konvensional dan modern yang sudah saatnya menjadi perhatian kita bersama.

Pengelolaan kelembagaan yang bervisi masa depan berorientasi pada proses membagi kerja ke dalam tugas yang detail, terstruktur dan sistematis, sekaligus memberikan delegasi kewenangan kepada setiap orang sesuai dengan kemampuannya, mengalokasikan sumber daya serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektifitas pencapaian tujuan kelembagaannya.⁸ Menurut George R. Terry, paradigma pengelolaan kelembagaan semacam ini mencakup sejumlah tupoksi managerial antara lain: (a). Membagi komponen-komponen kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan ke dalam kelompok-kelompok kolegal; (b). Membagi tugas kepada seorang manajer untuk mengadakan pengelompokan; dan (c). Menetapkan wewenang di antara kelompok atau unit organisasi secara terpadu (*integrated authority*).⁹

Pengelolaan Lembaga pendidikan dengan pendekatan kepemimpinan berbasis kompetensi managerial bervisi masa depan merupakan elaborasi sekaligus akomodasi sejumlah sikap kepemimpinan yang inovatif dalam berpendapat, berfikir, bersikap, dan bertindak, yang merupakan refleksi dari berbagai macam aspek, baik fisik maupun non fisik kepemimpinan yang ideal dan proporsional.¹⁰ Dalam konteks itulah, terlihat betapa urgensinya kepemimpinan model ini bagi pengembangan lembaga pendidikan di Indonesia dan provinsi Lampung pada khususnya.

Dalam perspektif itu pula, menurut Skinner yang dikutip oleh Notoatmodjo menegaskan bahwa perilaku kepemimpinan berbasis managerial semacam ini merupakan hasil hubungan antara perangsang/stimulus dan tanggapan atau respon organisasi kelembagaan yang sangat dinamis dalam melihat perubahan dan tantangan masyarakat global. Ia membedakan, setidaknya ada dua respon yang penting untuk ditelaah, yaitu:¹¹

- a. *Respondent Respon* atau *Reflexive Respon*, merupakan respon yang ditimbulkan oleh rangsangan dinamika kelembagaan tertentu. Respon ini sangat terbatas keberadaannya pada lembaga karena hubungan yang pasti antara stimulus dan respon kemungkinan untuk memodifikasinya sangat kecil guna menyikapi perubahan yang ada.
- b. *Operant Respon* atau *Instrumen Respon*, merupakan respon yang timbul dan berkembangnya diikuti oleh perangsang tertentu dari dinamika kelembagaan. Respon ini

⁶. Joris van der Voet & Bram Steijn. "Team innovation through collaboration: how visionary leadership spurs innovation via team cohesion." *Journal of Public Management Review*, Vol.23 (9), 02 Apr 2021, <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1743344>, p. 1279.

⁷ Winardi, J. *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. (Jakarta PT Raja Grafindo Persada: 2003) h. 22

⁸ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), h. 71

⁹ George R, Terry. *Guide to Management*, terj. J. Smith. D.F.M, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 17

¹⁰ Soekidjo Notoatmodjo, *Pendidikan dan Perilaku Kesehatan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), h. 25.

¹¹ *Ibid*, h. 37

merupakan bagian terbesar dari perilaku organisasi dan kemungkinan untuk memodifikasinya sangat besar bahkan tak terbatas dalam menangkap peluang yang ada. Analisis paradigma kepemimpinan berbasis kompetensi managerial bervisi masa depan menegaskan bahwa kepemimpinan dalam sebuah lembaga pendidikan perlu menciptakan suasana kondusif dan iklim kerja yang menyenangkan (*comfortable work climate*) sehingga seluruh civitas akademika madrasah merasakan kenyamanan dalam bekerja dalam rangka menghasilkan kualitas kinerja kelembagaan yang tinggi, produktif dan inovatif.¹² Dalam konteks itu, menurut Sulistyorini, kepemimpinan kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat dan penuh pertimbangan terhadap guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok akademis dengan berbagai ragam potensi yang dimilikinya.¹³

Managerial Skill (Keterampilan Managerial): Pondasi Elementer Kepemimpinan Efektif Menuju Pendidikan Indonesia Unggul

Secara praktikal, karakteristik pemimpin yang berhasil umumnya memiliki sifat dan keterampilan tertentu dan 'istimewa'. Menurut Rifai bahwa sifat kepemimpinan antara lain dapat beradaptasi, peka atau sensitif terhadap lingkungan sosial, ambisius serta berorientasi pada hasil, tegas, dapat bekerjasama, meyakinkan, mandiri, mampu mempengaruhi orang lain, enerjik, tekun, percaya diri, tahan stress, dan dapat memikul tanggung jawab, baik secara personal maupun institusional.¹⁴

Pemimpin yang mampu mengelola kelembagaan secara efektif dapat didukung oleh beberapa kompetensi yang bersifat elementer, seperti halnya kompetensi manajerial. Stephen Robbins, menegaskan setidaknya ada tiga kompetensi yang dituntut ada pada diri seorang manajer yang handal, yaitu: (1). Kecakapan konseptual (*conseptual skill*), berupa kemampuan mengetahui kebijaksanaan organisasi secara keseluruhan; (2). Kecakapan kemanusiaan (*human skill*) yaitu kemampuan untuk berkomunikasi dan membangun koordinasi didalam kelompok atau dengan kelompok lain; serta (3). Kecakapan teknis (*technical skill*) berupa kecakapan menggunakan metode, proses, prosedur dan tehnik dalam melaksanakan pekerjaan, khususnya di bidang pendidikan.¹⁵ Sedangkan Paul Hersey, dkk, membedakan tiga macam jenjang manager, yaitu *Top Manager*, *Middle Manager* dan *Supervisory Manager*.¹⁶

Dalam konteks itulah, untuk menjalankan tugas manajerial, kepala madrasah yang unggul di Indonesia saat ini perlu didukung dengan ketiga keterampilan tersebut (keterampilan teknis, keterampilan hubungan manusia, dan keterampilan konseptual), mengingat tugas kepala madrasah dalam bidang administrasi digolongkan dalam manajemen yang berhubungan dengan pengelolaan pengajaran, kepegawaian, kesiswaan, sarpras, keuangan, maupun pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat. Pemimpin lembaga pendidikan yang mumpuni diharapkan mampu mengelola pendidikan melalui pemanfaatan berbagai sumber daya madrasah secara tepat untuk mencapai tujuan pendidikan yang bermutu, inovatif dan kompetitif di level nasional maupun internasional. Hal tersebut senada dengan pandangan Colette M. Taylor, dkk dalam tulisannya "*Visionary leadership and its relationship to*

¹² Eric Kearney, and Meir Shemlab, Daan van Knippenberg, Florian A. Scholz. "A paradox perspective on the interactive effects of visionary and empowering leadership." *Journal of Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.155, November 2019, <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.01.001>, p.27.

¹³ Ulistyorini, Manajemen Pendidikan Islam: Konsep, Strategi dan Aplikasi, (Yogyakarta, Teras, 2009), h.168

¹⁴ Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta Raja Grafindo Persada 2003), h. 30

¹⁵ Stepten Robbins P., *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Gramedia, 2003), h. 7

¹⁶ Paul Hersev, et. Al, *Managemen of Organisation Behavior & Utilizing Human Recources*. Third Editsun, 1997). by Prentice-Hall, Inch, Englewood (lifts. New Jersey 07832), h. 6-7

organizational effectiveness”, bahwa keterampilan manajerial seorang pemimpin yang bervisi masa depan merupakan kemampuan pemimpin dalam menjalankan fungsi sebagai manajer yang kredibel dan kapabel dalam sejumlah hal yaitu:¹⁷ (a). Kemampuan merencanakan dengan indikator yaitu mampu menyusun dan menerapkan strategi, dan mampu mengefektifkan perencanaan; (b). Kemampuan mengorganisasikan dengan indikator mampu melakukan departementalisasi, membagi tanggung jawab dan mampu mengelola personil; (c). Kemampuan dalam pelaksanaan dengan indikator yaitu mampu mengambil keputusan, dan mampu menjalin komunikasi yang efektif; dan (d). Kemampuan melakukan pengawasan dengan indikator mampu mengelola, dan mampu mengendalikan operasional serta menjalankan peranannya sebagai manajer agar tercapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Robert L. Katz dalam sebuah penelitiannya di tahun 1970 an, juga mengemukakan hal yang sama bahwa manajer-manajer membutuhkan tiga keahlian atau keterampilan hakiki tersebut yaitu keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi dan keterampilan teknis.”¹⁸ Agar seorang kepala madrasah secara efektif dapat melaksanakan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus dan mampu mewujudkannya ke dalam tindakan atau perilaku yang terkandung di dalam ketiga keterampilan tersebut.¹⁹

Menguatkan pandangan tersebut, Longenecker, dkk., berpendapat bahwa berdasarkan hasil kegiatan manajerial, mengidentifikasi adanya landasan utama fungsi-fungsi manajemen yang harus dimiliki seorang pemimpin dengan kemampuan manajerial bervisi masa depan, yaitu : *planing dan decision making, organizing, for effective performance, leading motivating, and controlling performance.*”²⁰ Seluruh gagasan tersebut pada dasarnya menempatkan posisi strategis seorang pemimpin yang efektif karena dukungan kompetensi manajerial bervisi masa depan yang mumpuni. Secara implementatif, ketiga keterampilan tersebut dapat dideskripsikan secara lebih detail sebagai berikut:

a. Keterampilan Konsep (*Conceptual Skill*)

John Dewey mengatakan bahwa pendidikan suatu bangsa dapat ditinjau dari dua segi: *pertama*, dari sudut pandang masyarakat (*community perspective*). Dan *kedua*, dari segi pandangan individu (*individual perspective*). Dari segi pandangan masyarakat, pendidikan berarti pewarisan kebudayaan dari generasi tua kepada generasi muda agar hidup masyarakat tetap berlanjut. Sedangkan dari sudut pandang individu, pendidikan berarti pengembangan potensi-potensi yang terpendam dan tersembunyi.²¹ Dalam konteks itu pula, ‘wajah’ pendidikan Indonesia, harus berorientasi pada 2 perspektif besar tersebut, plus dimensi pembentukan karakter kebangsaan dan keberagamaan yang menjadi ‘distingsi’ negeri tercinta ini yang merupakan bagian dari konseptualisasi pendidikan Indonesia unggul masa depan.²²

Secara implementatif, keterampilan konsep (*conceptual skill*) merupakan kemampuan untuk melihat secara utuh dan luas terhadap berbagai problem untuk kemudian mengaitkannya dengan berbagai macam perilaku yang berbeda dan menyelaraskannya dengan berbagai keputusan yang dikeluarkan oleh institusi, yang secara keseluruhannya

¹⁷. Colette M. Taylor, and Casey J. Cornelius, Kate Colvin. “Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness.” *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 35 No. 6, 2014, <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-10-2012-0130>, p. 566-583.

¹⁸ Robbins And Coneter, *manager. Edisi Bhs. Indonesia* (Jakarta: PT. Prenhallindo, 1999). h. 15

¹⁹ Wahjosumidjo, h. 101-102

²⁰ Lingineeker, et.al *Management*, 5 edition, 1981, Published by Charles E. merril Publishing Co., A Bell & Howell Company, Columbus, Ohio 43216, h. 32 - 35

²¹ Harifudin Cawidu, Konsep Kufur Dalam al-Qur'an, *Suatu Kajian Teologis Dengan Pendekatan Tematik* (Jakarta: Bulan Bintang, 1991), h. 13.

²² Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), h. 52.

berorientasi pada upaya meraih tujuan yang telah ditentukan.²³ Lebih lanjut, *conceptual skill* menurut Paul Hersey adalah kemampuan untuk memahami kompleksitas lembaga dan penyesuaian bidang gerak unit kerja masing-masing ke dalam bidang operasi secara menyeluruh.²⁴ Singkatnya, keterampilan konseptual merupakan kemampuan untuk melihat institusi secara keseluruhan, masalah-masalah individu, kelompok-kelompok, unit-unit organisasi sebagai satu kesatuan yang saling berhubungan (*integrated relation*) dalam suatu operasi institusional serta bagaimana perubahan dari unit tertentu dapat mempengaruhi perubahan lain dalam institusi itu sendiri.²⁵

Erni Tisnawati mengemukakan bahwa bagi seorang pemimpin lembaga pendidikan yang unggul, keahlian konseptual menjadi ‘syarat utama dan strategis’ yang merefleksikan keahlian berfikir secara abstrak, sistematis, termasuk didalamnya mendiagnosa dan menganalisis berbagai masalah dalam situasi yang berbeda-beda, bahkan keahlian untuk memprediksi dimasa depan.”²⁶ Dalam konteks pendidikan, setidaknya terdapat 3 aspek utama yang menjadi substansi dari orientasi keterampilan konseptual seorang pemimpin lembaga pendidikan yang bervisi masa depan yaitu:²⁷

- 1) Memformulasi kebijakan, yang memberikan kesempatan pada manajer untuk menggunakan pertimbangan-pertimbangan personal dalam mengatasi rintangan khusus. Dalam konteks ini, bentuk kebijakan yang terjadi pada suatu lembaga pendidikan, dimana kepala madrasah sebagai manajer tertinggi hendaknya selalu mempertimbangkan secara matang sebelum melaksanakannya.
- 2) Mendesain perencanaan strategis, yang merupakan jenis perencanaan yang menjadi tugas khas dan tanggung jawab manajer kelembagaan, dan membutuhkan kreativitas dan pemikiran yang orisinal, karena ingin membentuk suatu program atau konsep baru yang masih bersifat global yang dapat memberikan keuntungan bagi lembaga.
- 3) Pengambilan keputusan strategis, dimana keputusan manajer kelembagaan disertai dengan suatu wawasan yang luas, imajinasi yang tinggi, serta kreativitas yang memadai.

Implementasi dari *conceptual skill* tersebut diperlukan sebagai kerangka kerja yang sistematis agar dapat mencapai tujuan lembaga pendidikan yang maksimal. Adapun kerangka kerja konseptual dilakukan dengan sistem pengukuran kerja menjadi integral dalam keseluruhan proses manajemen kelembagaan pendidikan.²⁸ Keterampilan konseptual ini mutlak diperlukan oleh manajer kelembagaan bervisi masa depan karena salah satu fungsi manajerial adalah melakukan perencanaan strategis guna menghasilkan profit yang strategis pula.²⁹

Conceptual Skill atau keterampilan konseptual dalam kepemimpinan berbasis managerial bervisi masa depan ini sangat terkait dengan beberapa hal fundamental, yaitu: (1). Membuat visi, misi dan tujuan sekolah dengan jelas; (2). Merancang program pendidikan secara realistis berdasarkan kriteria-kriteria yang bisa diukur; (3). Menetapkan berbagai upaya strategis guna pencapaian misi dan tujuan madrasah; (4). Membuat detail tugas semua guru dan karyawan madrasah secara jelas; (5) mengembangkan program-program ekstrakurikuler unggulan; (6). Menyelenggarakan proses belajar-mengajar yang berpusat pada peserta didik (*student centered learning*); (7). Mendapatkan sejumlah sumber finansial

²³ Muhammad Abdul Jawwad. *Menjadi Manajer Sukses*. (Jakarta : Gema Insani, 2004), h. 282.

²⁴ Paull Hersey and Ken Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, terj. (Jakarta: Erlangga, 1982), h. 6

²⁵ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang : UIN-Maliki Press, 2010), h 65

²⁶ Erni Trisnawati Sule Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Kencana 2006), h. 19

²⁷ J. Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Kencana Predana Media Group 2007), h. 7

²⁸ Akdon. *Strategic Management For Education Management*, (Bandung: Alfabeta, 2006), h. 182

²⁹ Patricia Buhler, *Management Skill dalam 24 Jam. Terj.*, (Jakarta: Prenanda, 2007), h. 9

yang dibutuhkan untuk membiayai kegiatan operasional pendidikan; (8). Menganalisis berbagai faktor kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threat*) yang dihadapi madrasah; (9). Mempunyai keberanian untuk melakukan berbagai perubahan yang mengarah kepada keadaan yang lebih baik; dan (10). Mempunyai banyak ide inovatif bagi pengembangan kemajuan madrasah.³⁰

Namun, secara implementatif, tidak ada konsep yang siap pakai (*taken for granted*) untuk diambil begitu saja untuk diterapkan pada lembaga, melainkan konsep itu harus diciptakan dan dikreasikan dan dirancang bangun terlebih dahulu secara detail dan matang. Berkorelasi dengan adagium tersebut, Muhammad Abdul Jawwad mengemukakan bahwa “Kemampuan pemikiran biasanya didapatkan dari pengalaman.” Artinya, mengumpulkan pengalaman-pengalaman ketika bekerja dalam jangka panjang dan melalui perpindahan posisi strategis pada bagian unit kerja yang berbeda, mengikuti program pelatihan yang relevan, dan memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam beragam institusi berbeda, akan membentuk profil pemimpin berkompentensi managerial yang efektif, tangguh, dan kompetitif bagi masa depan Pendidikan Indonesia yang unggul.

b. Keterampilan Manusia (*Human Skill*)

Keterampilan manusiawi pada hakekatnya merupakan kemampuan untuk mengadakan kontak hubungan kerja sama secara optimal kepada orang-orang yang diajak bekerja dengan memperhatikan kodrat dan harkatnya sebagai manusia. Dalam Bahasa Oscar Antonio Martinez Molina, *human to human being properly*, memanusikan manusia seutuhnya.³¹ *Human Skill* juga diartikan segala hal yang berkaitan dengan individu dan hubungannya dengan orang lain dan caranya berinteraksi dengan mereka.” Atau keahlian dalam memahami dan melakukan interaksi dengan berbagai jenis orang di masyarakat, sekaligus bagaimana menempatkan diri dalam kelompok kerja serta menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan kedua belah pihak (*partnership satisfaction*).³²

Paul Hersey berpendapat bahwa *Human Skill* adalah kemampuan bekerja dengan orang lain, yang mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif. Dalam keterampilan manusiawi, seorang manajer harus memiliki kemampuan berinteraksi dengan berbagai macam karakter manusia yang berbeda, yang mencakup: keterampilan memotivasi orang untuk bekerja, keterampilan mendengarkan orang lain, dan keterampilan berhubungan dengan orang lain.³³ Dalam berinteraksi, seorang manajer kelembagaan harus mempunyai keterampilan komunikasi yang baik. Komunikasi ini sangat diperlukan karena seorang manajer memerlukan pertukaran ide, fakta dan pengalaman dengan orang lain.³⁴ Hal ini selaras dengan pandangan James AF Stoner yang mengemukakan bahwa hadirnya komunikasi adalah untuk memastikan suatu proses fungsi manajemen (merencanakan, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan) dapat terlaksana secara optimal.³⁵ Menurut laporan Perhimpunan manajemen Amerika (*America Mangement Assosiation*) sebagian besar dari dua ratus manajer yang ikut serta dalam suatu survey menyetujui bahwa satu-satunya kemampuan yang paling penting bagi

³⁰ Komarudin, *Manajemen Organisasi*. (Bandung: Tarsito 1974), h. 47-48

³¹ Oscar Antonio Martinez Molina. “Visionary Leadership In The Administrative Staff of The Guapan Educational Unit,” *Journal of Technology and Science Education*, Vol.8 (2), March 2018, <https://doi.org/10.3926/jotse.413>, p.119.

³² Sudarman Danim. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2009), h. 98

³³ Mesiono, *Manajemen dan Organisasi*, (Bandung: Citapustaka MediaPerintis 2012), h. 115-116.

³⁴ Marishirl Parco-Tropicales and Allan B. de Guzman. “A structural equation model (SEM) of the impact of transformational, visionary, charismatic and ethical leadership styles on the development of wise leadership among Filipino private secondary school principals.” *Journal of Education Research Institute*, 11(6), 15 October 2014, <https://doi.org/10.1007/s12564-014-9346-5> , p.549.

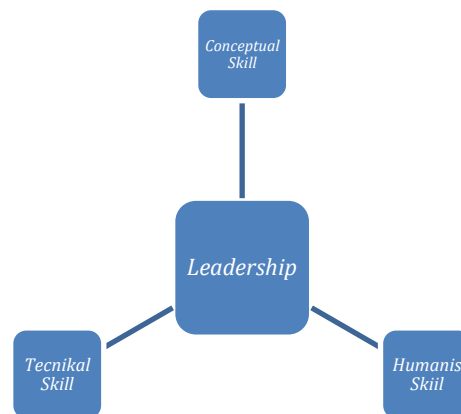
³⁵ Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Jakarta: Renika Cipta, 1998), h. 107

orang eksekutif adalah kemampuannya bergaul baik dengan orang lain.³⁶ Kesimpulannya, seorang manager yang efektif, termasuk dalam hal ini kepala madrasah harus memiliki kemampuan memotivasi, berkomunikasi dan mampu menciptakan iklim kerja yang baik, dan kompetitif.³⁷

Dalam konteks itulah, terlihat betapa kemampuan berkomunikasi menjadi elemen strategis dalam keterampilan kemanusiaan ini. Karena itulah, Lunenburg dan Ornstein menegaskan beberapa fungsi strategis komunikasi bagi suatu institusi, termasuk bagi kepala madrasah yaitu: (1). Fungsi informatif lembaga yang dipandang sebagai suatu sistem proses informasi; dan (2). Fungsi regulatif lembaga, dimana fungsi ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu institusi.

Ada dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif ini yaitu: (a). Atasan atau orang yang berada dalam tataran manajemen, yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan; dan (b). Berkaitan dengan pesan-pesan regulatif yang pada dasarnya berorientasi pada kerja institusi itu sendiri.³⁸

Apapun bentuk aktivitas seorang pemimpin dengan kemampuan managerial kelembagaan yang efektif perlu diusahakan untuk selalu membina komunikasi yang efektif pula. Dalam konteks itu, Devito menegaskan bahwa suatu komunikasi dikatakan efektif apabila terdapat: (1). Keterbukaan; (2). Empathy; (3). Dukungan; (4). Kepositifan; dan (5). Kesamaan. Komunikasi itu akan lebih mempunyai nilai yang efektif jika dalam komunikasi terdapat interpretasi yang sama terhadap pesan yang disampaikan, seperti yang dikemukakan oleh Krech, bahwa komunikasi akan berhasil lebih cepat, apabila komunikator dan komunikan memiliki kesamaan interpretasi tentang pesan komunikasi, baik dengan pendekatan perorangan, kelompok, maupun kolektif.³⁹ Deskripsi tersebut semakin menegaskan bahwa kemampuan komunikasi bagi seorang pemimpin lembaga pendidikan bervisi masa depan sangatlah urgen guna memastikan pola hubungan dengan seluruh civitas akademika dan mitra institusinya dapat terjalin dengan baik dan produktif.



Gambar 1. Keterampilan Kepemimpinan Efektif Berbasis Kompetensi Managerial

Dengan upaya peningkatan ketiga keterampilan tersebut, diharapkan kapasitas kepemimpinan semakin bermutu, sekaligus diharapkan mampu mengurangi kesenjangan

³⁶. Muhammad Ubaidillah, and Ratih Christiana, Akhmad Sahrandi. "The Visionary Leadership Strategy In Advancing Educational Institutions," *Erudio: Journal of Educational Innovation*, Vol 6, No 2 (2019), <https://doi.org/10.18551/erudio.6-2.7>, p. 211.

³⁷ T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE 2003), h. 271

³⁸. Khaerul Umam, *Manajemen Organisasi*, (Bandung: Pustaka Setia 2012), h. 158-160

³⁹ *Ibid*, h.168.

yang terjadi, sekaligus mampu mengendalikan kepemimpinan lembaga pendidikan secara lebih efektif dan efisien guna mewujudkan pendidikan Indonesia yang unggul dan kompetitif, baik di level nasional maupun internasional.

Kompetensi Pemimpin Efektif: Medium Menuju Tata Kelola Pendidikan Indonesia Unggul

Untuk memiliki keterampilan (*skill*) pemimpin yang unggul dan kompetitif di era global saat ini, baik untuk kebutuhan kompetisi nasional dan internasional, maka diperlukan kemampuan yang kuat yang dapat menjadi pilar-pilar pendukung kompetensi, sesuai Permendikbud no.13 tahun 2007 antara lain yang mencakup: (1) kompetensi kepribadian; (2). Kompetensi manajerial; (3). Kompetensi kewirausahaan; (4). Kompetensi supervisi; dan (5). Kompetensi sosial. Kelima kompetensi akan lebih menguatkan keterampilan leadership dalam pengelolaan lembaga pendidikan di Indonesia yang lebih unggul ke depannya. Secara substantif, kelima unsur tersebut merupakan 'gizi yang sempurna' dalam upaya melahirkan calon pemimpin Lembaga pendidikan sesuai dengan tantangan zaman yang semakin cepat saat ini. Hal ini pun sejalan dengan gagasan Ghufran Saed Hijjawi, yang menegaskan bahwa pendidikan unggul bervisi masa depan akan selalu hadir dengan profil leader dengan potensi yang mumpuni, baik secara personal, keilmuan, pengalaman maupun kemampuan komunikasi kelembagaan yang *extraordinary expertise*.⁴⁰

Pada elemen-elemen kompetensi tersebut saling berhubungan, saling mempengaruhi dan saling menguatkan satu sama lain pada saat kepala madrasah menjalankan suatu lembaga pendidikan. Untuk lebih jelasnya pada gambar 3 berikut ini dijelaskan hubungan antara sejumlah kompetensi pemimpin tersebut:

Sejumlah keterampilan pemimpin yang efektif guna mendorong terwujudnya pendidikan Indonesia yang unggul di masa depan tersebut dapat dideskripsikan secara lebih detail sebagai berikut:⁴¹

a. Kompetensi kepribadian

Merupakan kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin yang memiliki akhlak mulia guna mengembangkan budaya dan tradisi berakhlak secara institusional, dimana pada diri pemimpin menjadi teladan (*role model*) bagi stakeholders organisasi yang dipimpinnya, memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin, memiliki kemampuan yang kuat dalam pengembangan diri pemimpin (*character building*), memiliki perilaku yang terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, serta mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan yang sedang dilaksanakan (*great awareness on problem solving*).

b. Kompetensi manajerial

Merupakan kemampuan dimana seorang pemimpin mampu menyusun perencanaan program untuk berbagai tahapan perencanaan, mengembangkan organisasi sesuai dengan kebutuhan, memimpin organisasi dalam rangka pemberdayagunaan sumberdaya manusia secara optimal, mengelola perubahan (agen perubahan) dan pengembangan menuju organisasi pembelajar yang efektif (*high effective learner*), menciptakan budaya iklim kerja yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.

c. Kompetensi kewirausahaan

Merupakan kemampuan dimana seorang pemimpin kelembagaan mampu menciptaka inovasi yang berguna bagi pengembangan, bekerja keras untuk mencapai keberhasilan organisasi pembelajar yang efektif, memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam

⁴⁰. Ghufran Saed Hijjawi. "The effect of entrepreneurship on organizational excellence: The mediating role of visionary leadership." *Journal of Management Science Letters*, Vol.11(3), August 25, 2020, <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.030>, p.59.

⁴¹. Sudarwan Danim. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 73.

menjalankan tugas pokok dan fungsinya, pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala, memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola produk jasa sebagai sumber belajar peserta didik.

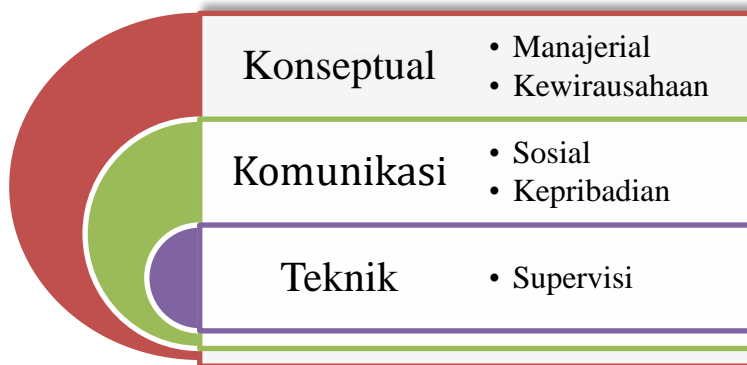
d. Kompetensi supervisi

Merupakan kemampuan seorang pemimpin kelembagaan yang dapat merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dalam menggunakan pendekatan dan strategi pembelajaran dengan menggunakan teknik supervisi yang tepat, menindak lanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam peningkatan profesionalisme guru.

e. Kompetensi sosial

Merupakan kemampuan seorang pemimpin kelembagaan dalam menjalin kerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan kemajuan organisasi yang dipimpinnya, berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, memiliki kepekaan sosial terhadap masyarakat atau kelompok lain dan gemar menolong sesama untuk kepentingan yang lebih mulia.

Secara lebih praktis implementatif, untuk melihat korelasi dari kelima kompetensi pemimpin tersebut, dapat dilihat pada deskripsi gambar 3 sebagai berikut:



Gambar 2. Bentuk Korelasi antara Keterampilan dengan Kompetensi Pemimpin yang Efektif

KESIMPULAN

Dari deskripsi analitis diatas dapat disimpulkan sejumlah poin substantif sebagai berikut:

1. Eksistensi *managerial leadership* (kepemimpinan berbasis managerial dengan visi masa depan yang unggul) sangat penting dalam mendorong terwujudnya tata kelola lembaga pendidikan di Indonesia, khususnya madrasah yang unggul dan kompetitif, baik di level nasional maupun internasional. Salah satunya mendorong secara optimal terlaksananya efektifitas manajemen kelembagaan yang mengedepankan ketepatan dalam menentukan berbagai potensi yang ada dan dibutuhkan (*doing the right things*), sekaligus mengefektifkan implementasi rencana program lembaga pendidikan secara tepat (*doing things right*) dengan dukungan komitmen segenap *stakeholder* kelembagaan.
2. *Managerial skill* (keterampilan managerial) merupakan pondasi elementer kepemimpinan efektif menuju pendidikan Indonesia unggul, dimana pemimpin dengan top minner dan top tecnical yang mampu mengelola organisasi madrasah secara efektif dengan dukungan sejumlah kompetensi manajerial yang mencakup: (a). Kecakapan konseptual (*conseptual skill*) yaitu kemampuan mengetahui kebijaksanaan organisasi secara keseluruhan bagaimana visi dan misi serta tujuan ditetapkan dan dituangkan dalam rencana strategis atau Rencara Kegiatan madrasah (b). Kecakapan kemanusiaan

(*human skill*) yaitu kemampuan untuk berkomunikasi dan membangun koordinasi didalam kelompok atau dengan kelompok lain; serta (c). Kecakapan teknis (*technical skill*) berupa kecakapan menggunakan metode, proses, prosedur dan tehnik melaksanakan pekerjaan dalam hal ini khususnya di bidang pendidikan. Hal itu juga dapat diimplementasikan melalui rapat kerja dan semi lokal serta supervisi ini dapat dijadikan solusi yang tepat untuk melaksakan program yang telah ditetapkan sebelumnya.

3. Kompetensi pemimpin efektif secara implementatif menjadi ‘ruh’ bagi keterlaksanaan tata kelola pendidikan Indonesia unggul dan kompetitif, khususnya di level madrasah yang hingga saat ini menjadi miniatur utama ‘wajah’ mutu SDM negeri yang tercinta ini. Untuk mendorong lahirnya calon pemimpin Lembaga pendidikan yang *excellent* maka dibutuhkan sejumlah keterampilan (*skill*) pemimpin yang dapat mengefektifkan kinerja kelembagaan di madrasah secara lebih optimal. Dan hal itu mencakup sejumlah pilar pendukung kompetensi *effective leadership* sebagaimana amanah dalam Permendikbud No.13 tahun 2007 antara lain: (a). Kompetensi kepribadian; (b). Kompetensi manajerial; (c). Kompetensi kewirausahaan; (d). Kompetensi supervisi; dan (e). Kompetensi sosial.

Guna mewujudkan calon pemimpin yang efektif dengan kompetensi managerial yang visioner agar dapat mendorong terwujudnya Lembaga pendidikan unggul dan kompetitif tersebut, maka ada saran rekomendatif kepada pemangku kepentingan di wilayah kabupaten dan kota seprovinsi Lampung, agar dalam rekrutmen calon pemimpin di lembaga pendidikan pada jenjang tertentu dilakukan melalui mekanisme seleksi yang sistematis, terstruktur dan terukur untuk mendapatkan kepala madrasah yang memiliki keterampilan leadership dan kompetensi managerial yang mumpuni. Hal ini diperlukan untuk mendapatkan bibit unggul sebagai calon pemimpin, guna memastikan pendidikan Indonesia ke depan semakin bergerak maju, penuh inovasi dan prestasi, baik di level nasional maupun internasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon. *Strategic Management For Education Management*. Bandung: Alfabeta, 2006.
- Arifin. *Kapita Selekta Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Aksara, 2000.
- Barnawi. *Buku Pintar Mengelola Sekolah (Swasta)*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.
- Brantas. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: Alfabeta: 2009.
- Buhler, Patricia. *Management Skill dalam 24 Jam. Terj.*, Jakarta: Prenanda, 2007.
- Cawidu, Harifudin. *Konsep Kufr dalam al-Qur'an: Suatu Kajian Teologis dengan Pendekatan Tematik*. Jakarta: Bulan Bintang, 1991.
- Danim, Sudarman. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- Danim, Sudarwan. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Daryanto. *Adminisrasi Pendidikan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2011.
- Fattah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008.
- Handayaningrat, Soewarmo. *Pengantar Studi Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: Haji Masagung, 1988.
- Handoko, T. Hani. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE 2003.
- Hersev, Paul, Et. Al, *Managemen of Organisation Behavior & Utilizing Human Recourses. Third Editsun*. New Jersey: Prentice-Hall, Inch, Englewood. 1997.
- Hersey, Paull and Ken Blanchard. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia, terj.* Jakarta: Erlangga, 1982.

- Hijjawi, Ghufuran Saed. "The effect of entrepreneurship on organizational excellence: The mediating role of visionary leadership." *Journal of Management Science Letters*, Vol.11(3), August 25, 2020, <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.030>, p.57-66.
<https://radarkudus.jawapos.com/read/2021/07/17/276087/peran-komite-sekolah-dalam-peningkatan-mutu-pendidikan> (diakses 18 November 2021).
- Jawwad, Muhammad Abdul. *Menjadi Manajer Sukses*. Jakarta: Gema Insani, 2004.
- Kearneya, Eric and Meir Shemlab, Daan van Knippenberge, Florian A. Scholz. "A paradox perspective on the interactive effects of visionary and empowering leadership." *Journal of Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.155, November 2019, <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.01.001>, p.20-30.
- Komarudin. *Manajemen Organisasi*. Bandung: Tarsito 1974.
- Lingieneeker, et. Al : *Management*, 5 edition, Columbus Ohio: Charles E. merril Publishing Co., A Bell & Howell Company, 1981.
- Marno dan Triyo Supriyanto. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: PT. Refika Aditama, 2008.
- Maulana, Khairul. *Resume Perilaku Organisasi*. Makalah Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer STMIK Mercusuar, 2010.
- Mesiono, *Manajemen dan Organisasi*. Bandung: Citapustaka MediaPerintis 2012.
- Molina, Oscar Antonio Martinez. "Visionary Leadership In The Administrative Staff Of The Guapan Educational Unit," *Journal of Technology and Science Education*, Vol.8 (2), March 2018, <https://doi.org/10.3926/jotse.413>, p.115-125.
- Muhaimin. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Kencana, 2009.
- Mulyadi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Malang : UIN-Maliki Press, 2010.
- Mutohar, Prim Masrokan. *Manajemen Mutu Sekolah*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013.
- Notoatmodjo, Soekidjo. *Pendidikan dan Perilaku Kesehatan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2003.
- Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta Raja Grafindo Persada, 2003.
- Robbins and Coneter. *Manager. Edisi Bhs. Indonesia*. Jakarta: PT. Prenhallindo, 1999.
- Robbins P., Stepten. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Gramedia, 2003.
- Sagala, Syaiful. *Manajemen Strategi dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2009.
- Sin, Ahmad Ibrahim Abu. *Manajemen Syariah: Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006.
- Suparlan. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2014.
- Sutisna, O. *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktik Profesional*. Bandung Angkasa, 1993.
- Taylor, Colette M., and Casey J. Cornelius, Kate Colvin. "Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness." *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 35 No. 6, 2014, <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-10-2012-0130>, p. 566-583.
- Terry, G.R. *The Principles of Management*. Third Edition. Homewood Illinois: Richard Irwin. 1987.
- Terry, George R. *Guide to Management*, terj. J. Smith. D.F.M. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Trisnawati, Erni dan Sule Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana 2006.
- Tropicales, Marishirl Parco and Allan B. de Guzman. "A structural equation model (SEM) of the impact of transformational, visionary, charismatic and ethical leadership styles on the development of wise leadership among Filipino private secondary school principals." *Journal of Education Research Institute*, 11(6), 15 October 2014, <https://doi.org/10.1007/s12564-014-9346-5>, p.547-559.

- Tunggal, Amin Widjaja. *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Renika Cipta, 1998.
- Ubaidillah, Muhammad, and Ratih Christiana, Akhmad Sahrandi. "The Visionary Leadership Strategy In Advancing Educational Institutions," *Erudio:Journal of Educational Innovation*, Vol 6 (2), <https://doi.org/10.18551/erudio.6-2.7> , p. 206-215.
- Ulistyorini, Manajemen Pendidikan Islam: Konsep, Strategi dan Aplikasi. Yogyakarta: Teras, 2009.
- Umam, Khaerul. *Manajemen Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia, 2012.
- Voet, Joris van der and Bram Steijn. "Team innovation through collaboration: how visionary leadership spurs innovation via team cohesion." *Journal of Public Management Review*, Vol.23 (9), 02 Apr 2021, <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1743344>, p. 1275-1294.
- Winardi, J. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Kencana Predana Media Group, 2007.
- Winardi, J. *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2003.
- Yordsala, Suwit, and Kowat Tesaputa, Anan Sri-Ampai. "The Development of Visionary Leadership Administrators in Thai Primary School," *Journal of International Education Studies*, Vol. 7 (1), December 26, 2014, <http://dx.doi.org/10.5539/ies.v7n1p92>, p. 92-101.
- Zhou, Lulu, and Shuming Zhao, Feng Tian, Xufan Zhang, Stephen Chen. "Visionary leadership and employee creativity in China." *International Journal of Manpower*, Vol 39 (1), 3 April 2018, <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2016-0092>, p. 93-105