



## KEPEMIMPINAN INOVATIF KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING MADRASAH

**ISTANTO**

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kapuas  
Madrasah Tsanawiyah Negeri 2  
Kabupaten Kapuas  
[istanto@gmail.com](mailto:istanto@gmail.com)

### **Abstrak**

*Di setiap organisasi posisi dan peran pimpinan selalu sangat sentral. Maju dan mundurnya organisasi sangat tergantung pada sejauh mana pimpinan mampu berimajinasi memajukan organisasinya. Demikian pula dalam konteks madrasah sebagai organisasi, maka posisi kepala madrasah juga sangat dalam memajukan lembaga yang dipimpinnnya. Seorang pemimpin yang inovatif adalah seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan sebagai democratic style atau gaya kepemimpinan yang tidak mengambil keputusan dari sudut pandangnya saja melainkan mengumpulkan semua ide-ide dari seluruh pegawainya lalu melakukan musyawarah dan diputuskan bersama. Artinya menjadi seorang pemimpin yang inovatif adalah melalui gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin tersebut. Untuk memenangkan persaingan, para penyelenggara pendidikan setidaknya mempunyai sikap kompetitif dalam menjalankan tugas kelembagaannya. Terkait hal itu, pimpinan perlu melakukan analisis kebutuhan peserta didik serta menetapkan kecenderungan dan kekuatan persaingan, menetapkan standar mutu, dan merumuskan tuntutan kebutuhan dan kecenderungan lingkungan. Karakter kepemimpinan inovatif yang paling efektif adalah mampu menggambarkan secara jelas visi mereka tentang hasil akhir dari inovasi mereka. Mereka mampu dengan jelas menggambarkan cita cita, mimpi, harapan, dan imajinasi tentang perubahan yang ingin mereka capai. Mereka mampu melukiskannya dengan sangat baik, sehingga menginspirasi orang-orang yang dipimpinnnya untuk bekerja lebih keras mewujudkannya. Daya saing madrasah dalam konteks era kekinian merupakan suatu hal yang mutlak. Daya saing ini berkorelasi dengan mutu madrasah, semakin berkualitas dan professional pengelolaan madrasah maka ia akan semakin kompetitif. Urgensi Peningkatan Mutu dan Daya saing Madrasah Penyelenggaraan pendidikan yang efektif dan efisien dari sebuah madrasah seharusnya mengacu kepada kepentingan masyarakat yang kompleks dan terus berubah dari setiap masa. Karena itulah, kapabilitas dan kompetensi kerja yang dimiliki oleh para lulusan madrasah harusnya memiliki kesesuaian dengan kebutuhan masyarakat: pengguna jasa lulusan.*

*Kata Kunci : Kepemimpinan, Inovatif, Daya Saing*

### **Abstract**

*In every organization the position and role of the leader is always very central. The progress and decline of the organization is very dependent on the extent to which the leader is able to imagine advancing his organization. Likewise, in the context of the madrasa as an organization, the position of the head of the madrasa is also very important in advancing the institution he leads. An innovative leader is a leader who has a leadership style as a democratic style or a leadership style that does not make decisions from his point of view only but collects all ideas from all employees and then conducts deliberations and decides together. It means being an innovative leader is through the leadership style applied by the leader. To win the competition, education providers must at least have a competitive attitude in carrying out their institutional duties. Related to this, leaders need to analyze the needs of students and map the trends and strengths of competition, set quality standards, and formulate demands for environmental needs and trends. The most effective innovative leadership traits are those who clearly describe their vision of the end result of their innovation. They are able to clearly describe their goals, dreams, hopes, and imaginations about*

*the changes they want to achieve. They are able to describe it very well, thus inspiring the people they lead to work harder to make it happen. The competitiveness of madrasahs in the context of the current era is an absolute thing. This competitiveness correlates with the quality of the madrasah, the more qualified and professional the management of the madrasah, the more competitive it will be. The Urgency of Improving the Quality and Competitiveness of Madrasahs The effective and efficient implementation of education from a madrasah should refer to the complex and ever-changing interests of society from every era. graduate service users.*

*Keywords: Leadership, Innovative, Competitiveness*

## **PENDAHULUAN**

Menjadi seorang pemimpin pendidikan, tidak saja dituntut untuk menguasai teori kepemimpinan, akan tetapi ia juga harus terampil dalam menerapkan situasi praktis di lapangan kerja dan etos kerja yang tinggi untuk membawa lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Idealnya, jika pemimpin pendidikan disamping memiliki bekal kepemimpinan dari teori dan pengakuan resmi yang bersifat ekstern, tetapi juga pembawaan potensial yang dibawa sejak lahir sebagai anugerah dari Yang Maha Kuasa, namun orang dapat melatihnya agar dapat menjadi seorang pemimpin pendidikan yang tangguh dan terampil berdasarkan pengalamannya.

Besar kecilnya peranan yang dilakukan seorang pemimpin banyak ditentukan kepada apa dan siapa dia, dan apa yang dipimpinnya, kekuasaan (otoritas) apa yang dimiliki dan perangkat mana yang ia perankan sebagai pemimpin baik itu formal maupun non formal. Akan tetapi kesemuanya berperan dalam membimbing, menuntun, mendorong, dan memberikan motivasi kepada mereka yang dipimpin untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan.

Pemimpin pendidikan dalam hal ini adalah kepala madrasah sebagai orang yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di lembaga pendidikan, harus memiliki kesiapan dan kemampuan untuk membangkitkan semangat kerja personal. Seorang pemimpin juga harus mampu menciptakan iklim dan suasana yang kondusif, aman, nyaman, tentram, menyenangkan, dan penuh semangat dalam bekerja bagi para pekerja dan para pelajar. Sehingga pelaksanaan pendidikan dan pengajaran dapat berjalan tertib dan lancar dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Hal ini sebagaimana dituturkan oleh Hendyat Soetopo dalam bukunya "Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan", bahwa kepemimpinan pendidikan adalah suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, membimbing, mengkoordinir, dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan serta pengajaran supaya aktivitas-aktivitas yang dijalankan dapat lebih efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran.<sup>1</sup>

Agar tujuan pendidikan dapat terlaksana dengan baik, maka diperlukan pemimpin yang mengerti akan komitmen yang menjadi tujuan tersebut. Karena pendidikan mengandung nilai-

---

<sup>1</sup> Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2008).

nilai yang besar dalam kehidupan manusia baik di dunia maupun di akherat yaitu nilai-nilai ideal Islam.

Dalam hal ini ada tiga kategori, yaitu dimensi yang mendorong manusia untuk memanfaatkan dunia agar menjadi bekal bagi kehidupan akherat, dimensi yang mengandung nilai yang mendorong manusia berusaha keras untuk meraih kehidupan akherat yang membahagiakan, dimensi yang mengandung nilai yang dapat memadukan antara kehidupan duniawi dan ukhrawi. <sup>2</sup>

Di sisi lain, sekolah/madrasah sama seperti organisasi lainnya yakni, merupakan suatu organisasi yang bersifat terbuka terhadap pengaruh dari perubahan lingkungan. Sekolah/madrasah harus mampu mengimbangi perubahan-perubahan yang terjadi di era modern ini serta mampu membekali peserta didiknya dengan berbagai keterampilan baik hard maupun soft skill dan agama yang kuat agar dapat memenuhi kebutuhan pasar ke depan, yakni kebutuhan terhadap sumber daya manusia yang handal sesuai dengan perkembangan era dengan berpegangan teguh pada ajaran agama.

Di era sekarang, banyaknya sekolah/madrasah beserta status yang dimilikinya bermunculan di masyarakat yang memberi kesempatan leluasa kepada para peserta didik maupun orang tua (selaku pelanggan) untuk memilih sekolah/madrasah yang berkualitas, yakni sekolah yang mampu memberikan atau menyediakan apa yang diharapkan oleh para pelanggannya.

Keleluasaan pilihan terhadap sekolah/madrasah tersebut memberi tantangan tersendiri bagi pengelola lembaga pendidikan untuk berlomba-lomba menarik perhatian para pelanggannya. Tantangan tersebut memotivasi para pengelola sekolah/madrasah baik negeri maupun swasta untuk melakukan inovasi-inovasi yang diharapkan mampu meningkatkan daya saing lembaga.

Sementara itu, sekolah/madrasah yang memiliki daya saing tinggi adalah sekolah yang laku di pasar dimana syarat utama dari peningkatan daya saing sekolah/madrasah adalah terletak dari produktifitasnya/outputnya. Produktivitas merupakan ujung tombak peningkatan daya saing individu, dan organisasi. Produktifitas pendidikan dapat dilihat dari prestasi yang diperoleh oleh peserta didik, perubahan perilaku yang positif yang terjadi dalam kehidupannya sehari – hari dan daya saingnya untuk mampu berkompetisidengan peserta didik lain dalam melanjutkan ke sekolah yang berkualitas. Dengan kata lain, produktifitas merupakan daya tarik yang luar biasa untuk memikat perhatian masyarakat dan calon peserta didik untuk memilih lembaga pendidikan. Semakin banyaknya calon peserta didik ataupun orang tua wali yang mengharapkan anaknya menimba ilmu di lembaga pendidikan tersebut menjadi barometer daya saing yang dimiliki lembaga pendidikan tersebut.

---

<sup>2</sup> Zakiah, *Ilmu Pendidikan Islam*, I (Jakarta: Bumi Aksara, 2000).

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *library research* dengan teknik pengumpulan data menggunakan teks-teks tertulis dari buku dan jurnal. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan *content analysis* sehingga bisa diambil kesimpulan sebagai hasil penelitian.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### A. Hubungan Kepemimpinan dan Inovatif

Hubungan Kepemimpinan dan Inovasi atau Inovatif

Apa hubungan antara pemimpin dan inovasi? Kenapa pemimpin harus selalu berinovasi? Apakah inovasi yang tiada henti akan membuat kepemimpinan seseorang menjadi lebih baik?

Pemimpin dan inovasi adalah dua hal yang harus selalu beriringan. Artinya, di mana ada pemimpin di sana ada inovasi dan gagasan-gagasan baru serta perencanaan untuk melakukan perbaikan dan perubahan. Untuk melakukan hal ini seorang pemimpin harus mampu membaca dan mempelajari konteks institusi dan situasi dalam lembaga di mana ia memimpin.

Lalu kenapa harus berinovasi? Ada quotes yang mengatakan bahwa “tidak hal yang tidak pasti di dunia ini selain perubahan”. Oleh karena itu harus selalu ada inovasi disetiap sudut di dunia ini entah itu perubahan kecil dan besar pasti akan berdampak. Inovasi adalah tugas semua orang, terutama untuk pemimpin adalah untuk mengamati perubahan dan menyiapkan dirinya dan institusi untuk menghadapi perubahan yang akan terjadi, karena kecerdasan melihat masa depan atau VISI adalah kunci utama seorang pemimpin.

Tentunya inovasi terus menerus tiada henti pasti akan membawa kebaikan bagi dirinya dan juga institusi. Misalnya, perusahaan Apple yang dipimpin oleh Steve Jobs yang sangat inovatif, kini mulai melangkahi hegemoni Microsoft di pasar gadget IT. Hal ini terjadi karena penerapan inovasi yang terus menerus yang dilakukan oleh Steve Jobs.

Siapakah pemimpin yang inovatif? Apa kualitas mereka? Bagaimana mereka mendorong inovasi dalam sebuah organisasi? Dalam sebuah penelitian, yang berjudul *10 Traits of Innovative Leaders* oleh Jack Zenger dan Joseph Folkman menyimpulkan 10 sifat kepemimpinan yang inovatif, antara lain :<sup>3</sup>

1. Unggul dalam menampilkan visi strategis (*strategic vision*)

Karakter kepemimpinan inovatif yang paling efektif adalah mampu menggambarkan secara jelas visi mereka tentang hasil akhir dari inovasi mereka. Mereka mampu dengan jelas menggambarkan cita-cita, mimpi, harapan, dan imajinasi tentang perubahan yang ingin mereka capai. Mereka mampu melukiskannya dengan sangat baik, sehingga menginspirasi orang-orang

---

<sup>3</sup> Rohiat, *Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2008).

yang dipimpinnya untuk bekerja lebih keras mewujudkannya. Ia memulai segala sesuatu dengan *begin with the end in mind*.

2. Memiliki fokus yang kuat pada customer (*customer oriented*)

Apa yang dianggap menarik oleh para customer menjadi sangat menarik bagi pemimpin yang inovatif. Mereka akan berusaha keras untuk mampu melihat dari sudut pandang customer (customer perspektif), terhubung dengan para customer, dan terus bertanya tentang kebutuhan dan keinginan mereka. Dengan demikian pemimpin yang inovatif akan melibatkan customer dalam berinovasi dan menjadikan customer sebagai orientasi.

3. Menciptakan iklim saling percaya (*mutual trust*)

Inovasi sering berhadapan dengan beragam risiko pada berbagai level, mulai dari regulasi yang belum mendukung, ketersediaan sumber daya yang terbatas, berhadapan dengan kompetitor, dan berbagai tantangan lain. Untuk mampu melalui berbagai tantangan, resiko, kesulitan, dan persaingan, iklim saling percaya dalam tim menjadi sesuatu yang sangat esensial. Pemimpin yang sangat inovatif ini mampu membangun tim yang solid, loyal, kuat, dan tangguh. Ia akan menciptakan hubungan yang hangat antar tim dan mendorong setiap orang dalam timnya untuk mencapai performa terbaik mereka. Karakter ini menjadikan pemimpin yang inovatif itu pada umumnya sangat baik dalam berkomunikasi.

4. Menunjukkan komitmen pada organisasi dan customer (*true*)

Pemimpin yang inovatif ini akan terus bekerja untuk memeriksa berbagai hal di perusahaan dan melakukan perbaikan yang berkelanjutan (*continuous improvement*). Mereka akan selalu berada di belakang untuk mengevaluasi semua lini organisasi dan menggerakkan semua elemen pada semua level dalam mencapai visinya. Kepemimpinannya tegas dalam memastikan semua level di organisasi harus bergerak untuk mencapai visi yang ia kejar.

5. Mereka mendengar inovasi dari level bawah (*listen*)

Pemimpin ini tidak lagi berpikir bahwa mereka inovatif dan inovasi harus lahir dari mereka. Mereka percaya bahwa gagasan yang terbaik dan paling inovatif bisa lahir dan tumbuh dari manapun, termasuk dari tingkat paling bawah (*bottom up*) dari struktur manajemen perusahaan. Oleh karenanya, mereka selalu menciptakan budaya untuk terus mendengar ide, menerima gagasan, dan menghormati pemikiran dari semua pihak dalam struktur organisasi. Mereka mampu membangun kesetaraan pada semua level organisasi dalam menghargai ide, gagasan, dan pemikiran.

6. Persuasif (*persuasive*)

Pemimpin inovatif punya kemampuan yang sangat efektif untuk membuat orang lain menerima gagasan-gagasan yang inovatif. Mereka mampu membuat orang lain berpikir “wow” saat mendengar mereka menceritakan inovasinya. Mereka tidak memaksakan gagasan inovatif mereka kepada tim, namun mereka akan menceritakan gagasan dengan sangat antusias, mantap,

dan meyakinkan, sehingga anggota tim akan percaya dan terpengaruh untuk mengikuti gagasan tersebut secara sukarela.

7. Mengatur jangkauan dengan sangat baik (*achievable*)

Pemimpin yang inovatif akan mampu merumuskan tujuan akhir, tujuan pada setiap tahapan perkembangan, dan menerjemahkannya pada tiap tingkatan kerja. Mereka mampu menerjemahkan tujuan menjadi target-target yang terukur dari ketersediaan sumber daya yang ada, kemudian menetapkan metrik atau indikator atau parameter yang tepat pada setiap tahapan perkembangan. Mereka sangat ambisius, tapi juga realistis. Mereka mengambil risiko-risiko yang terukur.

8. Menekankan kecepatan (*Speed*)

Value adalah inti dari sebuah inovasi, namun menghasilkan sebuah value dari inovasi adalah pekerjaan yang sulit, panjang, dan berat. Oleh karenanya inovator selalu berkejaran dengan waktu dalam mewujudkan inovasinya, mereka berhadapan dengan ketersediaan sumber daya yang terbatas dan juga kompetitor yang tangkas. Oleh karena itu, mereka akan bekerja keras untuk mendorong organisasi atau perusahaan bergerak lebih cepat. Mereka menciptakan sistem yang efektif dan efisien dalam bekerja, menentukan metrik-metrik yang terukur sebagai target organisasi atau perusahaan, lalu mengalokasikan berbagi sumber daya untuk mencapainya dalam tempo sesingkat-singkatnya.

9. Terbuka dalam berkomunikasi (*open*)

Pemimpin yang inovatif akan memberikan feedback yang jujur, terus terang, dan apa adanya, walaupun terkadang sangat tajam dan kritis. Karakter kepemimpinan ini akan mengakibatkan orang-orang yang dipimpinnya memahami pola pikir pemimpin mereka dan merasa percaya kepadanya, sehingga membantu mereka dalam berperan pada tugas dan fungsi masing-masing dalam mengikuti logika, keyakinan, dan pemikiran pemimpin mereka. Karakter ini juga akan membangun kepercayaan dalam tim, sehingga mereka semua memahami masalah dan tantangan yang sedang dan akan mereka hadapi.

10. Menginspirasi dan memotivasi (*inspirative*)

Pemimpin yang inovatif akan mampu terinspirasi dan tergerak oleh imajinasi akan realisasi inovasi itu. Ia mengimajinasikan inovasinya dan melibatkan hati secara emosional untuk mampu menggerakkan dirinya dan orang-orang yang dipimpinnya untuk bekerja lebih keras, sehingga dapat dengan segera merealisasikan gagasan inovatif tersebut. Bukanlah pekerjaan yang mudah untuk membuat orang-orang yang dipimpinnya mengejar ambisi atau cita-cita akan inovasi yang dimimpikannya, di sanalah kemampuannya meneladankan, menginspirasi, dan memotivasi menjadi sesuatu yang mutlak untuk melahirkan antusiasme, energi, dan menjadi daya tarik yang terus menarik timnya bekerja keras untuk merealisasikan inovasi itu.

### **Perilaku Pemimpin mempengaruhi perilaku inovatif**

Studi tentang kepemimpinan dengan menggunakan pendekatan perilaku kepemimpinan tidak digunakan untuk mencari jawaban tentang sifat-sifat pemimpin, tetapi untuk menentukan apa yang dilakukan oleh pemimpin yang efektif, bagaimana mereka mendelegasikan tugas, bagaimana mereka berkomunikasi, bagaimana mereka menjalankan tugasnya, dan sebagainya.<sup>4</sup> Handoko juga menambahkan bahwa pendekatan perilaku kepemimpinan memusatkan perhatiannya pada aspek fungsi-fungsi kepemimpinan

#### **Fungsi-fungsi Kepemimpinan**

Agar organisasi dapat berjalan secara efektif, maka seorang pemimpin harus melaksanakan dua fungsi utamanya yaitu fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task oriented*) dan fungsi pemeliharaan kelompok. Yukl menyebutkan bahwa perilaku kepemimpinan yang efektif akan melibatkan tiga perhatian atau tujuan berikut ini.<sup>5</sup>

1. Berorientasi padatugas. Jenis perilaku ini terutama memperhatikan penyelesaian tugas, menggunakan personil dan sumber daya secara efisien, dan menyelenggarakan operasi yang teratur dan dapat diandalkan.
2. Berorientasi pada hubungan. Jenis perilaku ini terutama memperhatikan perbaikan hubungan dan membantu orang, meningkatkan kooperasi dan kerja tim, meningkatkan kepuasan kerja, dan membangun identifikasi dengan organisasi.
3. Berorientasi pada perubahan. Jenis perilaku ini terutama memperhatikan perbaikan keputusan strategis, beradaptasi terhadap perilaku lingkungan, meningkatkan fleksibilitas dan inovasi, membuat perubahan besar di bidang proses, produk, dan jasa, dan mendapatkan komitmen terhadap perubahan.

### **Pemimpin Pendidikan Inovatif Dalam Memenangkan Daya Saing Pendidikan**

Secara bahasa, Peningkatan daya saing terdiri dari kata peningkatan dan daya saing. Kata peningkatan memiliki arti proses, cara, atau perbuatan meningkatkan (usaha, kegiatan, dan lain-lain). Sedangkan daya saing di sini merupakan kekuatan untuk berusaha menjadi lebih dari yang lain atau lebih unggul dalam segala hal.

Dalam Permendiknas No 41 Tahun 2007 Tentang standar proses, dinyatakan bahwa daya saing adalah kemampuan untuk menunjukkan hasil yang lebih baik, lebih cepat dan lebih bermakna. Kemampuan tersebut meliputi : Kemampuan memperkokoh posisi pasar, kemampuan menghubungkan dengan lingkungan, kemampuan meningkatkan kinerja tanpa henti, kemampuan menegakkan posisi yang menguntungkan. Daya saing adalah potensi atau kemampuan lembaga

---

<sup>4</sup> Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFEE Yogyakarta, 1999).

<sup>5</sup> K Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, VIII (Jakarta: Grafindo Persada, 2010).

untuk mengungguli persaingan yaitu keunggulan disatu bidang yang tidak di miliki oleh pihak lain.<sup>6</sup>

Daya saing madrasah dalam konteks era kekinian merupakan suatu hal yang mutlak. Daya saing ini berkorelasi dengan mutu madrasah, semakin berkualitas dan profesional pengelolaan madrasah maka ia akan semakin kompetitif. Urgensi Peningkatan Mutu dan Daya saing Madrasah Penyelenggaraan pendidikan yang efektif dan efisien dari sebuah madrasah seharusnya mengacu kepada kepentingan masyarakat yang kompleks dan terus berubah dari setiap masa. Karena itulah, kapabilitas dan kompetensi kerja yang dimiliki oleh para lulusan madrasah harusnya memiliki kesesuaian dengan kebutuhan masyarakat: pengguna jasa lulusan. Diperlukanya perencanaan yang harmonis antara “*manpower planning*” dengan “*planning for education*” menurut William J. Platt dapat meningkatkan mutu dan relevansi pendidikan.<sup>7</sup> Salah satu faktor yang menyebabkan banyaknya “*educated unemployed*” (berpendidikan yang menganggur) di Indonesia antara lain disebabkan mutu manajemen pendidikan yang tidak normal. Padahal, untuk mempertahankan mutu manajemen, sebuah madrasah minimal harus memiliki dua elemen penting, yakni sistem dan mutu tenaga pengajar.<sup>8</sup> Dikarenakan sifat kelenturan mutu yang bisa digunakan tidak hanya dalam dunia industri namun juga sosial seperti pendidikan, mutu memiliki sisi-sisi fokus yang bisa diteliti. Karena itulah, mutu memiliki beragam pengertian tergantung dari sisi mana mutu itu dilihat. “Mutu berasal dari bahasa latin, *qualis*, yang artinya *what kind of*”.

Mutu menurut Deming ialah kesesuaian dengan kebutuhan pasar. Mutu menurut Juran ialah kecocokan dengan produk. Mutu menurut Crosby ialah kesesuaian dengan yang diisyaratkan. Mutu menurut West Burnham ialah ukuran relatif suatu produk atas jasa sesuai dengan setandar mutu desain. Mutu menurut Sallis ialah suatu konsep yang selain sulit didefinisikan, mudah lepas dan sulit dipegang, mutu juga merupakan konsep yang absolut dan relatif”.<sup>9</sup> Daya saing dalam pendidikan bukanlah sesuatu yang berdiri sendiri, namun merupakan satu kesatuan yang saling berhubungan dan terkait. Karena itulah jika ingin mengetahui pencapaian mutu dan daya saing dalam suatu institusi, mutu haruslah dikaitkan dengan input, proses, dan output. Input pendidikan dikatakan bermutu jika siap berproses. Proses pendidikan dikatakan bermutu apabila mampu menciptakan suasana yang PAIKEM (Pembelajaran yang Aktif, Inovatif, Kreatif Menyenangkan). Sedang output dinyatakan bermutu jika hasil akademik dan non akademik siswa tinggi. Bermutu dan berdaya saing bermanfaat bagi dunia pendidikan, karena: 1) meningkatkan pertanggungjawaban (akuntabilitas) sekolah kepada masyarakat dan pemerintah; 2) menjamin mutu lulusannya; 3) bekerja lebih profesional; dan 4) meningkatkan persaingan yang sehat.

---

<sup>6</sup> Danim Sudarwan dan Khairil, *Profesi Kependidikan*, II (Bandung: Alfabeta, 2011).

<sup>7</sup> Fattah Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, VIII (Bandung: PT. Rosdakarya, 2008).

<sup>8</sup> Ade Rukmana, *Pengelolaan Kelas dan Berbagai Faktor Yang Mempengaruhi* (Jakarta: Remaja, 2006), 11–12.

<sup>9</sup> Abdul dan Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan*, I (Bandung: Alfabeta, 2010).

Keberhasilan madrasah dalam meningkatkan mutu dan daya saing pendidikannya tidak hanya dilihat dari nilai ujian akhir yang diperoleh para lulusannya, namun dapat juga dilihat dari faktor-faktor lain yang ada dilingkungan madrasah. Efektivitas proses pembelajaran bukan sekedar transfer pengetahuan (*transfer of knowledge*) atau mengingat dan mengungsi pengetahuan tentang apa yang diajarkan, melainkan lebih menekankan kepada internalisasi mengembangkan aspek-aspek kognitif, afektif, psikomotorik dan kemandirian.<sup>10</sup>

Kepemimpinan kepala madrasah yang kuat, merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong madrasah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran melalui program yang dilaksanakan secara berencana, bertahap, kreativitas, inovasi, efektif, dan mempunyai kemampuan manajerial. Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif; guru merupakan salah satu faktor yang strategis pada satu madrasah, dituntut mempunyai kreativitas dan keuletan dalam mengelola proses pembelajaran, mampu merespon isu-isu pendidikan sehingga madrasah itu mampu bersaing dalam hal mutu.<sup>11</sup>

Madrasah memiliki budaya mutu. Semua warga madrasah dengan didasari profesionalisme di bidangnya masing-masing sesuai dengan fungsi dan perannya. Madrasah memiliki team work yang kompak, cerdas dan dinamis, kebersamaan merupakan karakteristik madrasah, karena output pendidikan hasil kolektif warga madrasah bukan hasil individual yang menjadi persyaratan penting untuk memperoleh mutu yang kompetitif. Madrasah memiliki kemandirian yaitu madrasah mempunyai kemampuan dan kesanggupan kerja secara maksimal dengan tidak selalu bergantung pada petunjuk atasan dan harus mempunyai sumber daya potensial dan berkompeten dibidangnya masing-masing. Adapun faktor yang meningkatkan kemandirian madrasah, diantaranya partisipasi warga madrasah dan masyarakat, madrasah memiliki transparansi dalam pengelolaan, madrasah memiliki kemauan perubahan, madrasah melakukan evaluasi perbaikan yang berkelanjutan, madrasah memiliki akuntabilitas.<sup>12</sup> Faktor-faktor tersebut dibutuhkan dalam upaya peningkatan kemandirian madrasah, sehingga segala permasalahan dapat segera dicarikan solusinya dengan melibatkan pihak-pihak yang berkepentingan

Mengaplikasikan konsep Pengelolaan Mutu Terpadu (PMT) atau *Total Quality Management* (TQM). PMT/TQM merupakan pendekatan dalam menjalankan suatu unit usaha untuk mengoptimalkan daya saing organisasi melalui prakarsa perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses kerja, dan lingkungannya. Powell mengatakan: *TQM is an integrated management philosophy and set of practices that emphasizes, among other things, continuous improvement, meeting customer's requirements, reducing rework, longrange thinking,*

---

<sup>10</sup> Danim Sudarwan, *Perkembangan Peserta Didik*, I (Bandung: Alfabeta, 2010).

<sup>11</sup> Sri Damayanti, "Profesionalisme Kepala sekolah," 2008, <http://Akhmadsudrajat.wordpress.com>, Profesionalisme Kepala Madrasah.

<sup>12</sup> Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), 171–72.

*increased employee involvement and team work, process redesign, competitive benchmarking, team-based problem solving, constant measurement of results, and closers relationship with supplier.*<sup>13</sup>

Pendapat di atas menggariskan bahwa PMT/TQM merupakan upaya untuk perbaikan terus-menerus dalam rangka untuk memenuhi kebutuhan kostumer, baik dalam baik dalam produk barang maupun jasa. Ini berarti bahwa organisasi harus mampu melakukan sebuah mekanisme perubahan kultur, dari kultur tradisional ke budaya mutu. Perubahan itu mencakup empat komponen fokus, yaitu: *plan, organize, control, communication.*<sup>14</sup> Jadi, bahwa aplikasi PMT/TQM didasarkan atas sepuluh kaidah, yaitu fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja sama tim, perbaikan kinerja sistem berkelanjutan secara berkelanjutan, diklat dan pengembangan, kebebasan terkendali, kesatuan tujuan, serta keterlibatan dan pemberdayaan karyawan secara optimal.

Peningkatan Hubungan Kerjasama Sekolah dengan Masyarakat Dalam hal ini kepemimpinan kepala madrasah mempunyai peranan menentukan sebagai suatu kekuatan atau kewibawaan (*power*) di dalam menghimpun dan menggerakkan segala sumber daya di dalam kerja sama dengan masyarakat pendidikan yang lebih luas, serta untuk memperoleh berbagai dukungan informasi berbagai lembaga dan dukungan politis dari segenap jajaran aparat pendidikan.<sup>15</sup> Pengaruh masyarakat terhadap sekolah sebagai lembaga sosial, terasa amat kuat, dan berpengaruh pula kepada para individu-individu yang ada dalam lingkungan sekolah. Hasil penelitian menunjukkan, betapa penting dan perlunya program sekolah selalu menghayati adanya hubungan kerja sama antara sekolah dengan masyarakat. Masyarakat yang kompleks, yang terdiri dari kelompok-kelompok kecil dengan ciri-ciri kolektif yang dimilikinya, di mana sekolah itu berada, adakalanya kebijaksanaan sekolah, seperti; sasaran, tujuan, kurikulum, program dan sebagainya.

Oleh sebab itu perlu dipertimbangkan betul-betul, dalam memperbaiki dan mempertimbangkan hubungan kerja sama antara sekolah dengan masyarakat, yaitu dengan melibatkan orang tua, dan masyarakat serta isu-isu yang timbul dan bagaimana menyelesaikan isuisu tersebut. Seorang kepala madrasah merupakan mata rantai penting di antara hubungan sekolah setempat dengan masyarakat yang lebih luas. Oleh sebab itu apabila proses mengajar dan belajar akan ditingkatkan, maka dukungan intelektual, teknis dan material harus dimanfaatkan secara tepat. Demikian pula hubungan dengan masyarakat yang memberikan dukungan dalam pengembangan program perbaikan sekolah, perlu diusahakan secara terus menerus.

---

<sup>13</sup> Danim Sudarwan, *Kepemimpinan Pendidikan, kepemimpinan jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos* (Bandung: CV. Alfabeta, 2010), 119.

<sup>14</sup> Sudarwan, 120.

<sup>15</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002).

### **Peran Guru dan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Daya Saing Madrasah**

Baidhawiy<sup>16</sup> berpendapat perubahan-perubahan dalam lembaga pendidikan Islam pasca reformasi lebih melukiskan pola kultural perubahan sosial. Perubahan ini dimulai dari upaya penyadaran melalui dua tingkatan: pada tingkat individu dilakukan dengan mengubah cara berpikir masyarakat secara individual, dan pada tingkatan kolektif penyadaran dilakukan dengan perubahan perilaku sosial. Dua upaya penyadaran ini menempatkan agama (baca: Islam) sebagai kekuatan moral, intelektual dan inspirasional bagi perilaku individu dan kolektif. Pendidikan merupakan proses untuk meningkatkan, memperbaiki, mengubah pengetahuan, ketrampilan dan sikap, serta tata laku seseorang atau kelompok dalam usaha untuk mencerdaskan kehidupan manusia melalui kegiatan bimbingan, pengajaran dan pelatihan.

Proses pendidikan menunjukkan adanya aktivitas atau tindakan aktif dan interaksi dinamis yang dilakukan secara sadar dalam usaha untuk mencapai tujuan. Saat ini, dunia pendidikan sedang diguncang oleh berbagai perubahan sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat, serta ditantang untuk dapat menjawab berbagai permasalahan local dan perubahan global yang terjadi begitu pesat. Perubahan dan permasalahan tersebut meliputi pasar bebas (*free trade*), tenaga kerja bebas (*free labour*), perkembangan informasi, serta perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya yang dahsyat. Bersamaan dengan itu, bangsa Indonesia dihadapkan pada fenomena yang dramatis, yakni rendahnya daya saing sebagai salah satu indikator bahwa pendidikan belum sepenuhnya menghasilkan sumber daya manusia berkualitas.<sup>17</sup>

Ini merupakan tantangan agar seluruh komponen pemerhati pendidikan lebih meningkatkan kinerjanya. Upaya menciptakan sistem pendidikan yang bagus sebagai wahana untuk mewujudkan tujuan pendidikan dapat dilakukan dengan memperbaharui visi, misi, dan strategi pendidikan nasional serta mengimplementasikannya dalam lapangan. Pengembangan sumber daya manusia dalam bidang pendidikan merupakan hal yang tidak bisa ditawar lagi. Hal ini sesuai dengan kebutuhan di lapangan yang menuntut pengelola pendidikan agar dapat membuat perencanaan, pengorganisasian, melaksanakan, dan evaluasi pendidikan secara mandiri sebagaimana diamanatkan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003 serta Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Perundang-undangan tersebut menuntut penataan manajemen dalam berbagai jalur dan jenjang pendidikan serta mutu tenaga pendidik sesuai dengan standar pendidik dan tenaga kependidikan, sehingga tujuan masyarakat segera terwujud. Dalam studi keberhasilan kepala sekolah dalam memimpin lembaga sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah.

---

<sup>16</sup> Zakiyuddin Baidhawiy, *Islam melawan kapitalisme!: konsep-konsep keadilan dalam Islam* (Yogyakarta: Resist Book, 2007), 1–17.

<sup>17</sup> Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, III (Bandung: PT. Rosdakarya, 2015).

Kepala sekolah selaku top leader mempunyai wewenang dan kekuasaan serta strategi kepemimpinan yang efektif untuk mengatur dan mengembangkan bawahannya secara professional. Lebih jauh studi tersebut menyimpulkan bahwa keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah. Dalam hal ini kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas (mutu) pendidikan. Berbagai upaya harus dipikirkan dan dilaksanakan oleh kepala sekolah guna meningkatkan kualitas pendidikan. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi mutu pendidikan. Namun karena bidang pendidikan sangat luas cakupannya, maka perlu pembatasan pendidikan di sekolah.

Ada banyak faktor yang dapat menentukan kualitas pendidikan dalam usaha pengembangan sumber daya manusia. Untuk mendukung kemajuan sekolah juga tidak kalah pentingnya mengenai kompetensi professional guru, yaitu kemampuan dasar untuk menjalankan tugas secara professional. Guru harus mengetahui dan menguasai materi yang harus diajarkan, mempunyai kemampuan menganalisis materi yang diajarkan, dan menghubungkannya dengan konteks komponen-komponen secara keseluruhan, mengetahui dan dapat menerapkan berbagai pendekatan dan metode pembelajaran sesuai dengan kebutuhan, di samping mengetahui, dan terampil memanfaatkan berbagai media serta alat pembelajaran yang relevan dengan bahan ajar yang akan diajarkan.

Profesi guru telah diakui memiliki banyak kontribusi terhadap pembentukan sikap, perilaku, serta ketercapaian transfer of learning kepada para peserta didik baik secara individu maupun kelompok. Jasa para guru ini patut dihargai dengan segala konsekuensi peningkatan kesejahteraan dan taraf kehidupannya, karena mereka disamping merupakan tumpuan harapan bagi orang banyak, baik rakyat jelata maupun petinggi negara, juga tidak terbayangkan akan seperti apa masa depan generasi muda bangsa ini jika tanpa sentuhan profesionalitas guru. Dengan dilandasi sebuah idealisme dan harapan yang besar akan terwujudnya sistem pendidikan di Madrasah yang mampu mengangkat derajat dan kualitas madrasah.<sup>18</sup>

Harapan itu akhirnya madrasah akan dapat sejajar dan mempunyai daya saing yang tinggi dengan lembaga pendidikan umum yang lain. Perhatian penulis tefokus pada dua hal yaitu upaya guru dan kepala madrasah untuk meningkatkan daya saing madrasah dan analisa ketepatan dan objektivitas upaya guru dan kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing madrasah. Pendidikan Nasional di Indonesia masih banyak kelemahannya sehingga masih belum dapat mengangkat derajat dan kualitas sumber daya manusia untuk dapat bersaing dengan negara lain. Diantara kelemahan itu adalah aplikasi komitmen pemerintah dalam kebijakan pengalokasian anggaran pendidikan belum tuntas, kurangnya kesejahteraan guru, kurangnya profesionalnya para pengelola pendidikan. Guru merupakan suatu profesi yang berarti suatu jabatan yang

---

<sup>18</sup> Zainuddin Ali, *Pendidikan Agama Islam*, II (Jakarta: Bumi Aksara, 2008).

memerlukan keahlian khusus sebagai guru dan tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang di luar bidang pendidikan. Profesionalisme guru merupakan suatu keharusan dalam mewujudkan madrasah yang berkualitas. Kualitas guru sangat berdampak terhadap kualitas madrasah. Profesionalisme juga selalu dihubungkan dengan aspek kesejahteraan.<sup>19</sup>

Krisis pendidikan yang terjadi di Indonesia salah satu penyebabnya diantaranya adalah kurang profesionalnya Kepala madrasah atau sekolah. Kepala Madrasah belum mampu menunjukkan kinerja (*work performance*) yang memadai, belum mempunyai kemampuan yang inovatif untuk membawa madrasah yang dipimpin menjadi sebuah institusi yang dinamis dan mampu menjawab kebutuhan masyarakat. Untuk itu diperlukan figur kepala madrasah yang inovatif dan kreatif serta mempunyai komitmen yang kuat untuk memajukan lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Madrasah masih menyimpan sejumlah persoalan yang patut menjadi perhatian. Pertama, lemahnya manajemen dan *leadership*. Kondisi administrasi, kepemimpinan kepala sekolah, kinerja guru, staf dan seterusnya masih memprihatinkan. Kedua, partisipasi masyarakat terhadap Madrasah masih rendah. Walaupun masuk madrasah itupun, itu dilakukan karena putra putrinya tidak tertampung di sekolah. Karena itulah agar madrasah dapat mengejar ketertinggalannya, perlu di upayakan langkah-langkah strategis atau kiat-kiat khusus yang dilakukan oleh pengelola madrasah yang dibantu oleh semua pihak, di antaranya dewan guru, karyawan, pemerintah pusat dan daerah, lembaga-lembaga swasta dan juga stakeholders untuk sama-sama berupaya memperbaiki dan meningkatkan mutu dan daya saing madrasah. Dalam merumuskan strategi atau kiat-kiat peningkatan mutu madrasah, Yahya Umar dalam bukunya (*Tobroni, 2007:5-7*): mengibaratkan madrasah sebagai mesin, maka ada tiga hal yang selayaknya dilakukan oleh para perumus strategi, yaitu menyehatkan mesin, mengurangi beban dan merubah beban menjadi energi.

Pertama, menyehatkan mesin. Madrasah yang sehat adalah yang memiliki budaya organisasi yang positif dan proses organisasi yang efektif. Dalam mewujudkan budaya madrasah yang baru diperlukan konsolidasi idiil berupa reaktualisasi doktrin-doktrin agama yang selama ini mengalami pendangkalan, pembelokan dan penyempitan makna. Konsep tentang ikhlas, jihad, dan amal shaleh perlu direaktualisasikan maknanya dan dijadikan *core Values* dalam penyelenggaraan pendidikan madrasah.

Kedua, kurangi beban. Madrasah memang sarat beban, apabila dilihat dari misi, muatan kurikulum, beban-beban sosial dan budaya juga politik. Karena itulah penyelenggaraan kurikulum madrasah perlu diformat lagi sedemikian rupa agar tidak terpaku pada formalitas yang padat jam tetapi tidak padat misi dan isi. Karena pada akhirnya orientasi pendidikan tidak akan lagi pada “*having*” tetapi “*being*”, bukan “*schooling*” tetapi “*learning*”, dan bukan “*transfer of*

---

<sup>19</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional* (Yogyakarta: Diva Press, 2009).

*knowledge*” tetapi membangun jiwa melalui “*transfer of values*” lewat keteladanan. Ketiga, merubah beban menjadi energi. Pengelola madrasah baik pimpinan maupun gurunya haruslah menjadi orang yang cerdas, teliti dan kreatif. Pemimpin madrasah tidak sepatutnya hanya berperan sebagai administrator, “*pilot*” atau “*masinis*” yang hanya menjalankan tugas sesuai dengan ketentuan, melainkan harus diibaratkan seorang “*entrepeneur*” yang senantiasa berupaya menciptakan nilai tambah dengan cara mendayagunakan kekuatan untuk menutupi kelemahan, mencari dan memanfaatkan peluang yang ada, dan merubah ancaman menjadi tantangan (*analisis swot*). Intinya, cara merubah beban menjadi energi adalah dengan cara berfikir dan berjiwa besar, positif, kreatif dan tidak kenal menyerah. Dalam era globalisasi yang ditandai dengan persaingan kualitas atau mutu, menuntut semua pihak dalam berbagai bidang sektor pembangunan untuk senantiasa meningkatkan kompetensinya (profesionalismenya).

Profesionalisme adalah ide, aliran atau pendapat suatu profesi yang harus dilaksanakan dengan profesional dengan mengacu kepada norma-norma profesionalisme. Dalam pengertian profesionalisme tersirat adanya suatu keharusan memiliki kemampuan agar profesi guru berfungsi dengan sebaikbaiknya. Dalam hal ini pekerjaan profesional berbeda dengan pekerjaan lain karena mempunyai fungsi sosial, yakni pengabdian kepada masyarakat. Kemampuan untuk mengembangkan dan mendemonstrasikan perilaku bukan sekedar mempelajari keterampilan-keterampilan tertentu melainkan penggabungan dan aplikasi suatu keterampilan.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan pembahasan yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Upaya Kepala Madrasah dalam meningkatkan daya saing adalah sebagai berikut. (a) Pembuatan rencana kerja strategis dalam mengembangkan Madrasah untuk meningkatkan daya saing. Upaya Kepala Madrasah dalam meningkatkan daya saing dengan menggunakan strategi-strategi jitu, dalam rangka menciptakan pendidikan yang bermutu, terbukti dalam membuat rencana yang strategis kepala Madrasah sudah melibatkan seluruh unsur pendidikan di Madrasah termasuk didalamnya komite. (b) Pengelolaan administrasi yang baik dan pemberian kewenangan dan tanggung jawab kepada tenaga pendidik sesuai dengan aturan yang berlaku. (c) penerapan disiplin guru, tenaga kependidikan dan siswa. Dalam menerapkan kedisiplinan di Madrasah, Kepala Sekolah memberikan contoh teladan yang baik bagi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dan untuk siswa
2. Untuk memenangkan persaingan dalam dunia pendidikan, peran Kepala Madrasah sangatlah vital dalam mengembangkan kreatifitas indan inovasi dalam penyelenggaraan pendidikan yang dipimpinnya. Dan berupaya menciptakan budaya mutu untuk dijadikan nilai jual kepada masyarakat

3. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumberdaya yang tersedia; Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
4. Dalam pengelolaan sekolah yang efektif dan berorientasi pada mutu pendidikan memerlukan suatu komitmen yang penuh kesungguhan dalam peningkatan mutu, berjangka panjang dan membutuhkan penggunaan peralatan dan teknik-teknik tertentu. Komitmen tersebut harus didukung oleh dedikasi yang tinggi terhadap mutu melalui penyempurnaan proses yang berkelanjutan oleh semua pihak yang terlibat.
5. Ketika aspek-aspek dan indikator pengelolaan lembaga pendidikan dapat dijalankan dan diarahkan ke sebuah mutu yang tinggi. Maka keberhasilan dari pencapaian mutu tersebut harus merupakan integrasi dari semua keinginan dan partisipasi stakeholder (semua yang berkepentingan) dalam pencapaian hasil akhirnya. Sekolah harus kreatif dan dinamis dalam mengusahakan peningkatan mutu dengan peningkatan kemandirian madrasah.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Abdul, dan Nurhayati. *Manajemen Mutu Pendidikan*. I. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Ali, Zainuddin. *Pendidikan Agama Islam*. II. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Asmani, Jamal Ma'mur. *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional*. Yogyakarta: Diva Press, 2009.
- Baidhawiy, Zakiyuddin. *Islam melawan kapitalisme! : konsep-konsep keadilan dalam Islam*. Yogyakarta: Resist Book, 2007.
- Damayanti, Sri. "Profesionalisme Kepala sekolah," 2008. <http://Akhmadsudrajat.wordpress.com>, Profesionalisme Kepala Madrasah.
- Handoko, Hani. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFEE Yogyakarta, 1999.
- Kartono, K. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. VIII. Jakarta: Grafindo Persada, 2010.
- Marno, dan Triyo Supriyatno. *Manajemen dan kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: PT. Refika Aditama, 2008.
- Mulyasana, Dedi. *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*. III. Bandung: PT. Rosdkarya, 2015.
- Nanang, Fattah. *Landasan Manajemen Pendidikan*. VIII. Bandung: PT. Rosdkarya, 2008.
- Rohiat. *Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: PT. Refika Aditama, 2008.
- Rukmana, Ade. *Pengelolaan Kelas dan Berbagai Faktor Yang Mempengaruhi*. Jakarta: Remaja, 2006.
- Sagala, Syaiful. *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2010.

Istanto : Kepemimpinan Inovatif Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Daya Saing Madrasah

Sudarwan, Danim. *Kepemimpinan Pendidikan, kepemimpinan jenius (IQ+EQ),Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos*. Bandung: CV. Alfabeta, 2010.

Sudarwan, Danim. *Perkembangan Peserta Didik*. I. Bandung: Alfabeta, 2010.

Sudarwan, Danim, dan Khairil. *Profesi Kependidikan*. II. Bandung: Alfabeta, 2011.

Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002.

Zakiah. *Ilmu Pendidikan Islam*. I. Jakarta: Bumi Aksara, 2000.