

JURNAL EDUCATIVE : *Journal of Education Studies*

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
KEPALA SEKOLAH TERHADAP KEBERHASILAN PELAKSANAAN MBS  
PADA PESANTREN-PESANTREN DI KABUPATEN AGAM

**Junaidi**

*Dosen Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Bukittinggi*

*E-mail : albady.junaidi@yahoo.co.id*

*Diterima: 22 Februari 2017*

*Direvisi :3 Maret 2017*

*Diterbitkan : 12 Juni 2017*

**Abstract**

*The successful implementation of School Based Management can not be separated from the leadership of qualified Principals. One of the Principal's leadership models that conforms to the SBM program is the transformational leadership style. This study aims to determine the influence of transformational leadership of school principals to the successful implementation of School Based Management at pesantren in Agam District. The formulation of this research problem is whether there is influence of transformational leadership of school principals to the successful implementation of School Based Management at pesantren in Agam District? This research is done by using quantitative approach. The population of this study is all teachers of Pesantren Agam Regency amounted to 896 people. The samples were chosen by Area sampling technique and Simple random sampling, as many as 413 teachers. Data were collected through a Likert scale model questionnaire with validity and reliability tested. Data analysis using correlation and regression techniques with the help of SPSS version 15 program. The results showed that the transformational leadership of madrasah heads influenced the implementation of School Based Management in pesantren in Kabupaten Agam.*

**Keywords:** *Transformational leadership, School Based Management*

**Abstrak**

Keberhasilan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah tidak terlepas dari kepemimpinan Kepala sekolah yang berkualitas. Salah satu model kepemimpinan Kepala sekolah yang sesuai dengan program MBS adalah gaya kepemimpinan transformasional. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap keberhasilan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah pada pesantren di Kabupaten Agam. Adapun rumusan masalah penelitian ini adalah apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap keberhasilan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah pada pesantren di Kabupaten Agam? Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah seluruh guru pesantren Kabupaten Agam berjumlah 896 orang. Sampel dipilih dengan teknik Area sampling dan Simple random sampling, sebanyak 413 orang guru. Data dikumpulkan melalui angket model skala Likert dengan validitas dan reliabilitasnya sudah diuji. Analisis data menggunakan teknik korelasi dan regresi dengan bantuan program SPSS versi 15. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional kepala madrasah berpengaruh terhadap pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah pada pesantren di Kabupaten Agam.

**Kata Kunci:** *Kepemimpinan Transformasional, Management Berbasis Sekolah*

## PENDAHULUAN

Pendidikan itu pada dasarnya ditujukan untuk menyiapkan peserta didik agar mereka mampu menghadapi masa depan sehingga hidup lebih sejahtera, baik sebagai individu maupun secara kolektif sebagai warga masyarakat, bangsa maupun antar bangsa. Namun kondisi yang terjadi tidak sesuai dengan harapan masyarakat. Fenomena itu ditandai dari rendahnya mutu lulusan, penyelesaian masalah pendidikan yang tidak tuntas, atau cenderung tamal sulam, bahkan lebih berorientasi proyek. Permasalahan pendidikan di Indonesia secara umum berkaitan dengan kualitas, relevansi, elitisme, dan manajemen. Berbagai indikator kuantitatif dikemukakan berkenaan dengan keempat masalah di atas, antara lain analisis komparatif yang membandingkan situasi pendidikan antara negara di kawasan Asia. Keempat masalah tersebut merupakan masalah besar, mendasar, dan multidimensional, sehingga sulit dicari ujung pangkal pemecahannya<sup>1</sup>. Permasalahan ini terjadi pada pendidikan secara umum di Indonesia, tidak terkecuali halnya dengan pesantren/madrasah.

Bahkan lembaga pendidikan Islam ini justru dinilai lebih besar problematikanya. Dalam pandangan masyarakat pesantren/madrasah dipandang selalu sebagai lembaga pendidikan yang berada pada posisi deretan kedua (second class) atau posisi marginal dalam sistem pendidikan nasional di Indonesia. Padahal dalam Undang-Undang sistem pendidikan nasional menyebutkan pendidikan Islam merupakan sub-sistem pendidikan nasional.

Melihat dari kenyataan di atas, persoalan mendasar yang dialami pesantren adalah persoalan manajemen. Hal ini dipertegas oleh

Depag RI<sup>2</sup> yang menyatakan bahwa salah satu kelemahan pesantren adalah terletak pada manajemen pengelolaan pondok pesantren. Hal ini terjadi karena pemahaman terhadap pesantren sebagai lembaga tradisional. Disamping persoalan manajemen pesantren juga dihadapkan pada persoalan kemampuan kepemimpinan, kompetensi dan profesional guru.

Untuk itu sudah seharusnya manajemen pendidikan yang bersifat klasik ditinggalkan dan beralih ke manajemen yang aplikatif, fleksibel dan berbasis mutu, sehingga pesantren mampu menjadi lembaga pendidikan yang diperhitungkan di masyarakat.

Dengan latar belakang tersebut jelas bahwa Manajemen Berbasis Sekolah merupakan suatu penawaran bagi pesantren untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan lebih memadai bagi peserta didik karena MBS memberi peluang bagi kepala sekolah, guru, dan peserta didik untuk melakukan inovasi dan improvisasi di sekolah, berkaitan dengan masalah kurikulum, pembelajaran manajerial dan lain sebagainya yang tumbuh dari aktivitas, kreativitas, dan profesionalisme yang dimiliki dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

Pasal 51 UU Sistem Pendidikan Nasional No. 20/2003 menyatakan bahwa "Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip Manajemen Berbasis Madrasah/" Kemudian Rencana Strategis Depdikas Tahun 2005 – 2009, bagian Program Wajib Belajar Pendidikan Dasar 9 Tahun, dalam sub bagian Peningkatan Governance, Akuntabilitas, dan Pencitraan Publik, dinyatakan bahwa pengembangan kapasitas

---

<sup>1</sup> H.A.R Tilaar. 2008. Manajemen Pendidikan Nasional. Bandung: Rosdakarya

---

<sup>2</sup> Departemen Agama. (2002). *Buku Pedoman Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah*. Jakarta : Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan

dilaksanakan dalam rangka penerapan Manajemen Berbasis Madrasah.<sup>3</sup>

Menurut David Manajemen Berbasis Sekolah sebagai suatu reformasi penyelenggaraan pendidikan yang dirancang untuk mengubah kesimbangan kewenangan antara sekolah, pemerintah daerah dan pusat<sup>4</sup>. Hal ini dipertegas Duhou<sup>5</sup> bahwa MBS/M mengacu pada manajemen sumber daya ditingkat sekolah dan bukan di suatu system atau tingkat yang sentralistik, baik yang mencakup sumber daya pengetahuan, teknologi, kekuasaan, materiil, manusia, waktu dan keuangan. Dengan demikian manajemen berbasis sekolah merupakan bentuk alternatif pengelolaan sekolah dalam rangka desentralisasi pendidikan, yang ditandai oleh adanya kewenangan pengambilan keputusan yang lebih luas di tingkat sekolah, partisipasi masyarakat yang relatif tinggi, dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional.

Salah satu faktor penentu keberhasilan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah adalah faktor kepemimpinan yang diterapkan dilembaga sekolah. Mengutip pendapat Nurkholis<sup>6</sup> mengemukakan bahwa salah satu kunci keberhasilan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah adalah adanya kepemimpinan sekolah yang kuat sehingga mampu menggerakkan dan mendayagunakan setiap sumber daya sekolah secara efektif. Kepala

sekolah harus menjadi sumber inspirasi atas pembangunan dan pengembangan sekolah secara umum. Dalam MBS kepala sekolah berperan sebagai *designer, motivator, fasilitator, dan liaison*. Oleh karena itu, pengangkatan kepala sekolah harus didasarkan atas kemampuan manajerial dan kepemimpinan, dan bukan lagi didasarkan atas jenjang kepangkatan.

Kepemimpinan transformasional dapat dicirikan dengan adanya proses untuk membangun komitmen bersama terhadap sasaran organisasi dan memberikan kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran. Menurut Burns, kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional yang didasarkan atas kekuasaan birokratis dan memotivasi para pengikutnya demi kepentingan diri sendiri.

Tipe kepemimpinan transformasional dapat sejalan dengan fungsi manajemen model MBS dengan beberapa alasan. Pertama, adanya kesamaan yang paling utama, yaitu jalannya organisasi yang tidak digerakkan oleh birokrasi, tetapi oleh kesadaran bersama. Kedua, para pelaku mengutamakan kepentingan organisasi bukan kepentingan pribadi. Ketiga, adanya partisipasi aktif dari pengikut atau orang yang dipimpin.

Dari observasi yang penulis lakukan di beberapa pesantren yang ada di Kabupaten Agam berkenaan dengan kepemimpinan kepala sekolah terindikasi bahwa kurang efektifnya kepemimpinan kepala sekolah. Hal ini terlihat dari kurang transparannya Kepala sekolah menyangkut penggunaan dana, kepala sekolah cenderung kurang memfasilitasi kegiatan guru-guru dan bertindak otoriter dalam pengambilan keputusan, Kepala sekolah cenderung kurang melibatkan guru-guru dan karyawan dalam pengambilan keputusan. Pengawasan yang berlebihan dilakukan oleh

<sup>3</sup> Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (UU Sisdiknas) No. 20. Tahun 2003

<sup>4</sup> David, Jane L. (1989). *Synthesis of Research on School-Based Management*. Educational Leadership. Volume 46, No. 8

<sup>5</sup> Abu Duhou Ibtisam, (1999). *School based management (manajemen berbasis sekolah)*, UNESCO, Penerjemah : Noryamin Aini, Suparto, Penyunting ; Achmad Syahid, Abas Aljauhari, Jakarta: Logos.

<sup>6</sup> Nurkholis. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia. H. 132

kepala sekolah terhadap guru-guru dan karyawan, kurang harmonisnya peran komite sekolah dalam menjalankan kewenangan yang ada padanya dan kurang jelasnya alur distribusi keuangan sekolah, kepala sekolah tidak menegur guru-guru yang datang terlambat. Masih ada kepala sekolah yang tidak memiliki visi, dan misi untuk mau ke mana pendidikan akan dibawa dan dikembangkan. Lemah dalam komunikasi dengan masyarakat, orang tua, dan pengguna pendidikan. Pimpinan kurang membina para guru dan kurangnya kesejahteraan para guru pesantren.

Berangkat dari permasalahan yang terlihat di lapangan, maka perlu kiranya dilakukan penelitian berkenaan dengan kepemimpinan transformasional kepala sekolah tersebut.

## KAJIAN TEORI

### Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah

Secara umum Manajemen Berbasis Madrasah dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (guru, siswa, Kepala madrasah, karyawan, orang tua siswa, dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.

MBS merupakan sistem pengelolaan sekolah yang menjadikan lembaga sekolah sebagai institusi yang memiliki otonomi luas dengan segala tanggungjawabnya untuk mengembangkan dan melaksanakan visi, misi, dan tujuan-tujuan yang disepakati. Sekolah memiliki kewenangan luas untuk menetapkan berbagai kebijakan teknis operasional sekolah dengan berbagai implikasinya sesuai dengan

kebutuhan aktual siswa atau masyarakat.<sup>7</sup> Dalam MBS, sekolah juga memiliki kewenangan luas untuk menggali dan memanfaatkan berbagai sumberdaya sesuai dengan prioritas kebutuhan aktual sekolah.

Mendukung pendapat di atas, Udin menyatakan bahwa selain otonomi yang luas, sekolah juga didukung oleh adanya partisipasi yang tinggi dari pihak orangtua siswa dan masyarakat di sekitar sekolah dalam merealisasikan program-program sekolah. Orangtua dan masyarakat tidak hanya mendukung sekolah melalui bantuan finansial, tetapi bersama "school council" merumuskan dan mengembangkan program-program yang dapat meningkatkan kualitas sekolah secara umum. Masyarakat menyediakan diri untuk membantu sekolah sebagai nara sumber atau organisator kegiatan sekolah yang dapat meningkatkan mutu hasil belajar siswa dan prestise sekolah secara keseluruhan. Orangtua dan masyarakat juga terlibat secara aktif dalam proses kontrol kualitas pengelolaan sekolah. Dengan demikian, dalam pelaksanaan MBS, sekolah dituntut untuk memiliki tingkat "accountability" yang tinggi kepada masyarakat dan pemerintah.<sup>8</sup>

Nanang Fattah dan H. Mohammad Ali mengatakan<sup>9</sup> bahwa MBM sebagai terjemahan dari *School Based Management* adalah suatu pendekatan yang bertujuan untuk merancang kembali pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada Kepala madrasah dan meningkatkan partisipasi

<sup>7</sup> Caldwell, B. J., & Spinks, J. M. (1998). *Beyond the Self-Managing School*. London: Falmer Press.

<sup>8</sup> Sa'ud, Udin S. 2000. *Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Sebagai Wujud Nyata Desentralisasi Pengelolaan Pendidikan*. Makalah disajikan dalam Seminar Nasional: "Strategi manajer pendidikan dalam menghadapi desentralisasi pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan", tanggal 17-18 Juli 2000 di UPI, Bandung (tidak diterbitkan).

<sup>9</sup> Nanang, Fattah dan Mohammad, Ali. (2007). *Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Universitas Terbuka. H. 15



masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, siswa, Kepala madrasah, orang tua siswa dan masyarakat.

Pendapat di atas lebih menekankan pada dua hal, yaitu pemberian kewenangan kepada kepala sekolah untuk merancang kembali sekolahnya dan adanya dukungan penuh atau partisipasi masyarakat sehingga akan dapat meningkatkan kinerja sekolah.

Adapun indikator pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah dijelaskan oleh Sergiovanni dalam Mulyasa mengungkapkan tentang pelaksanaan MBS dapat dilihat dari efektivitas Kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dengan mengidentifikasi hal-hal berikut:

- (1) Produktivitas, (2) efisiensi, (3) kualitas, (4) pertumbuhan, (5) ketidakhadiran, (6) perpindahan, (7) kepuasan kerja guru, (8) kepuasan peserta didik, (9) motivasi. Di samping itu komponen lain yang berkenaan dengan efektivitas pelaksanaan MBS antara lain : (1) keluwesan dan adaptasi, (2) perencanaan dan perumusan tujuan, (3) internalisasi tujuan organisasi, (4) keahlian manajemen dan kepemimpinan, (5) pemanfaatan lingkungan, (6) penilaian oleh pihak luar, dan (7) latihan dan pengembangan<sup>10</sup>

Mulyasa mengungkapkan ada empat karakteristik dalam implementasi MBS<sup>11</sup> yaitu : *pertama*, pemberian otonomi yang luas kepada sekolah, *kedua*, partisipasi masyarakat dan orang tua harus ditingkatkan, *ketiga*, kepemimpinan yang demokratis dan professional, dan *keempat*, team-work yang kompak dan transparan.

<sup>10</sup> Mulyasa.(2004). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implikasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya. h. 85

<sup>11</sup> Mulyasa. E. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta:Rosda. h. 35

Sedangkan Rusdinal mengungkapkan berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan bahwa ada tiga hal pokok yang menjadi pilar Manajemen Berbasis Pesantren, yaitu (1) manajemen sekolah dan transparansinya, (2) pembaharuan metode pembelajaran, dan (3) peranserta masyarakat.<sup>12</sup> Untuk bisanya Manajemen Berbasis Pesantren berjalan dengan baik, maka kepala sekolah sebagai pimpinan harus berani melakukan perubahan-perubahan terhadap pengelolaan lembaga sekolah yang dipimpinnya. Di samping itu, para guru juga dituntut untuk mau melakukan dan menciptakan ide-ide baru untuk terciptanya pembelajaran yang berkualitas. Kepedulian dan partisipasi masyarakat terhadap lembaga pesantren juga sangat menentukan keberhasilan pelaksanaan manajemen berbasis madrasah.

Jadi pelaksanaan MBS adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan pelaksanaan Manajemen Berbasis Pesantren dengan indikator pelaksanaan MBS adalah sebagai berikut: (a) Pemberian otonomi yang luas kepada sekolah (perubahan manajemen), (b) Inovasi pembelajaran, dan (c) partisipasi masyarakat.

### **Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam MBS**

Teori kepemimpinan transformasional muncul dari gagasan yang dikembangkan oleh James Mc.Gregor Burns pada tahun 1978 yang menerapkannya dalam konteks politik dan selanjutnya ke dalam konteks keorganisasian oleh Bernard Bass. Menurut Burns kepemimpinan transformasional sebagai “ *a process in which leaders and followers raise one another to higher levels of morality and motivation*”. Kepemimpinan transformasional adalah suatu

<sup>12</sup> Rusdinal. (2007). *Memetik Beberapa Pelajaran dari Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. UNP Press Padang.

proses dimana pemimpin dan pengikutnya merangsang diri satu sama lain bagi penciptaan level tinggi moralitas dan motivasi yang dikaitkan dengan tugas pokok dan fungsi bersama mereka.<sup>13</sup>

Kepemimpinan transformasional dapat dicirikan dengan adanya proses untuk membangun komitmen bersama terhadap sasaran organisasi dan memberikan kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran. Masih menurut Burns, kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional yang didasarkan atas kekuasaan birokratis dan memotivasi para pengikutnya demi kepentingan diri sendiri. Menurut Bass dan Riggio, Terdapat empat faktor untuk menuju kepemimpinan transformasional, yaitu : *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individual consideration*.<sup>14</sup>

Sementara menurut Bas dalam Gary Yukl, “Kepemimpinan transformasional dianggap efektif dalam situasi atau budaya apapun”. Teori ini tidak menyebutkan suatu kondisi dimana kepemimpinan transformasional autentik tidak relevan atau efektif, namun relevansi universal tidak berarti bahwa kepemimpinan transformasional sama efektifnya dalam semua situasi atau sama-sama mungkin terjadi. Dalam organisasi seorang pimpinan disebut menerapkan kaidah kepemimpinan transformasional jika mampu mengubah energy menjadi sumber daya. Sumber daya yang dimaksud adalah berupa sumber daya manusia, fasilitas, dana dan

faktor-faktor eksternal organisasi.<sup>15</sup>

Dari penjelasan di atas, maka indikator dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam penelitian ini adalah : 1) membangun perubahan dengan sikap keteladanan, 2) motivasi inspirasional, 3) pertimbangan individual, dan 4) stimulasi intelektual..

## METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan korelasional. Penelitian korelasional dalam bidang pendidikan, social dan ekonomi banyak dilakukan oleh para peneliti. Penelitian ini dilakukan ketika ingin mengetahui tentang kuat atau lemahnya hubungan variabel yang terkait dalam suatu objek atau subjek yang diteliti. Hal ini sesuai dengan anjuran Gay<sup>16</sup>, bahwa:

“*Correlational research is a study that involves collecting data in order to determine whether and to what degree a relationship exists between two or more quantifiable variables*”. Artinya : “Penelitian Korelasi adalah sebuah studi yang melibatkan pengumpulan data untuk menentukan tingkatan hubungan antara dua variabel atau lebih”

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif. Analisis deskriptif ialah suatu analisis untuk menjawab pertanyaan hubungan antara beberapa variabel. Variabel yang dikaji dibedakan atas dua hal, yaitu variabel bebas yang terdiri dari pengaruh kepemimpinan transformasional kepala madrasah. Adapun variabel terikat

<sup>13</sup> Burns, J.M (1978) Leadership Harper & Row, New York dalam Runtini (1977) *Transformational and Transactional Leadership Performance of Principals of Junior Secondary School in Indonesia*, unpublished thesis.

<sup>14</sup> Bass & Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership (2<sup>nd</sup>.ed.)*. Mahwah, NJ: Erlbaum

<sup>15</sup> Gary Yukl. (2005). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta : Prenhallindo.h. 306

<sup>16</sup> Gay, L.R. dan Airasian,P. (2000). *Educational Research*. (6 th, ed), New Jersey : Prentice-Hill. Inc.h. 275

adalah pelaksanaan Manajemen Berbasis Pesantren.

Populasi penelitian ini adalah seluruh guru pesantren di kabupaten Agam yang berjumlah 948 orang. Alasan peneliti mengambil guru sebagai populasi penelitian ini adalah karena guru lebih banyak terlibat dalam pelaksanaan manajemen berbasis pesantren. Alasan lainnya adalah guru dianggap akan memberikan jawaban yang obyektif tentang pelaksanaan manajemen berbasis pesantren. Data penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan angket. Data yang dikumpulkan dari hasil pengukuran dianalisis dengan menggunakan bantuan program computer yaitu dengan menggunakan analisis Statistical Program For Social Science (SPSS) versi 15, dan dilakukan dengan dua cara deskriptif dan analisis inferensial.

**Hasil Penelitian Dan Pembahasan**

Data penelitian ini terdiri dari: pengaruh kepemimpinan transformasional kepala madrasah (X), dan implementasi Manajemen Berbasis Pesantren (Y) sebagai variabel terikat. Untuk masing-masing variabel di bawah ini akan disajikan *nilai rata-rata, simpangan baku, median, modus, distribusi frekuensi* dari setiap variabel.

**Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala madrasah (X)**

Berdasarkan data penelitian untuk skor kepemimpinan Transformasional kepala madrasah diperoleh rentang empiris 143 dengan skor terendah 59 dan skor tertinggi 202. Dari analisis data pada halaman 252, diketahui *skor rata-rata* sebesar 139,42, *simpangan baku* 33,17, *median* 140., *modus* 114, banyaknya kelas 16 dan panjang kelas 9 serta distribusi frekuensi sebagaimana tampak pada Tabel berikut:

**Tabel : Distribusi Frekuensi Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala madrasah**

No	Kelas Interval	Nilai Tengah	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)
1	194 – 202	198	5	2,2
2	185 – 193	189	24	10,6
3	176 – 184	180	11	4,8
4	167 – 175	171	16	7,1
5	158 – 166	162	16	7,1
6	149 – 157	153	27	11,9
7	140 – 148	144	17	7,4
8	131 – 139	135	5	2,2
9	122 – 130	126	27	11,9
10	113 – 121	117	27	11,9
11	104 – 112	108	16	7,1
12	95 – 103	99	20	8,8
13	86 – 94	90	6	2,6
14	77 – 85	81	5	2,2
15	68 – 76	72	1	0,4
16	59 – 67	63	4	1,8
	Total		227	100

Berdasarkan hasil yang tertera pada Tabel di atas, dapat dijelaskan bahwa 2,2 % (pada nomor 8) dari jumlah responden yang memperoleh skor rata-rata dari skor pengaruh kepemimpinan transformasional kepala madrasah, 106 responden (46,7%) memiliki skor dibawah rata-rata, dan 116 responden (51,1%) memiliki skor di atas rata-rata

**Pelaksanaan MBS/S (Y)**

Berdasarkan data penelitian untuk skor pelaksanaan Manajemen Berbasis Pesantren diperoleh rentang empiris 144 dengan skor terendah 55 dan skor tertinggi 199. Dari analisis data pada halaman 261, diketahui *skor rata-rata* sebesar 147,13, *simpangan baku* 32,34, *median* 159, *modus* 174, banyaknya kelas 16 dan panjang kelas 9 serta distribusi frekuensi sebagaimana tampak pada Tabel berikut:

**Tabel : Distribusi Frekuensi Pelaksanaan MBS/S**

No	Kelas Interval	Nilai Tengah	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif
1	190 – 198	194	5	2,2
2	181 – 189	185	16	7,1
3	172 – 180	176	47	20,7
4	163 – 171	167	28	12,3
5	154 – 162	158	34	15
6	145 – 153	149	9	3,9
7	136 – 144	140	20	8,8
8	127 – 135	131	6	2,7
9	118 – 126	122	15	6,6
10	109 – 117	113	10	4,4
11	100 – 108	104	5	2,2
12	91 – 99	95	18	7,9
13	82 – 90	86	7	3,1
14	73 – 81	77	3	1,3
15	64 – 72	68	2	0,9
16	55 – 63	59	2	0,9
	TOTAL		227	100,00

Berdasarkan hasil yang tertera pada Tabel di atas, dapat dijelaskan bahwa 3,9 % dari jumlah responden memiliki skor rata-rata dari skor pelaksanaan Manajemen Berbasis Pesantren, 88 responden (38.8%) memiliki skor di bawah rata-rata, dan 130 responden (57,3% memiliki skor di atas rata-rata.

**Pengujian Hipotesis**

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah “Terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional kepala madrasah (X<sub>1</sub>) terhadap pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah pada pesantren-pesantren di Kabupaten Agam.

Dari hasil pengujian data dengan analisis regresi linear sederhana terhadap Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala madrasah (X<sub>1</sub>) terhadap pelaksanaan Manajemen Berbasis Pesantren pada pesantren-pesantren di Kabupaten Agam (Y) menghasilkan koefisien arah regresi b sebesar

0,563 dan konstanta a sebesar 68,603. Dengan demikian bentuk hubungan antara kedua variabel tersebut dapat dinyatakan oleh persamaan regresi  $\hat{Y} = 68,603 + 0,563X_1$ . Sebelum digunakan untuk keperluan prediksi, persamaan regresi ini harus memenuhi syarat kelinearan dan keberartian.

Untuk mengetahui derajat kelinearan dan keberartian persamaan regresi tersebut, maka dilakukan uji F. Adapun hasilnya dapat dilihat pada tabel.

**Tabel : Analisis Varians (ANOVA) untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi Linear Sederhana  $\hat{Y} = 68,603 + 0,563X_1$**   
ANOVA<sup>b</sup>

Sumber Variansi	JK	Dk	RJK	F <sub>hitung</sub>	F <sub>tabel</sub>	
					α=0,05	α=0,01
Regresi	78888.070	1	78888.070	112.707	3,89	6,76
Residu	157486.0	225	699.938	-	-	-
Total	236374.0	226	-	-	-	-

a. Predictors: (Constant), Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala madrasah (X<sub>1</sub>)

b. Dependent Variabel: Pelaksanaan MBS (Y)

Keterangan :

dk = derajat kebebasan

JK = Jumlah Kuadrat

RJK = Rata-rata Jumlah Kuadrat

\*\* regresi sangat signifikan

(F<sub>hitung</sub>=112,707>F<sub>tabel</sub>=6,76

Dari hasil analisis varians di atas dapat disimpulkan bahwa bentuk hubungan antara Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala madrasah (X<sub>1</sub>) terhadap pelaksanaan Manajemen Berbasis Pesantren (Y) adalah berarti dan linear, dengan demikian model persamaan regresi ini dapat digunakan untuk memprediksi. Model persamaan regresi ini mengandung arti bahwa apabila kepemimpinan transformasional kepala madrasah ditingkatkan satu skor maka kecendrungan pelaksanaan Manajemen



Berbasis Pesantren meningkat sebesar 0,563 skor pada konstanta 68,603.

Analisis korelasi terhadap pasangan data dari kedua variabel tersebut menghasilkan koefisien korelasi *product moment* sebesar  $r_{y1} = 0,578$ . Untuk uji keberartian koefisien korelasi disajikan pada tabel berikut ini.

Korelasi	Koefisien Korelasi ( $r_{X1Y}$ )	Koefisien Determinasi ( $r^2$ )	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$ ( $\alpha=0,05$ )	$t_{tabel}$ ( $\alpha=0,01$ )
X <sub>1</sub> dan Y	0.578	0.334	10.623	1,960	2,576

Keterangan :

\*\* Koefisien korelasi sangat signifikan ( $t_{hit} = 10.623 > t_{tab} = 2.576$ )

Berdasarkan uji keberartian korelasi antara pasangan skor pengaruh kepemimpinan transformasional kepala madrasah (X<sub>1</sub>) terhadap pelaksanaan Manajemen Berbasis Pesantren (Y) sebagaimana terlihat pada tabel 19 diperoleh signifikansi  $t_{hitung} = 10.623 > t_{tabel} = 2.576$  pada taraf signifikansi  $\alpha = 0.01$ , jadi dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi  $r_{y1} = 0,578$  sangat signifikan. Dengan demikian H<sub>0</sub> yang mengatakan tidak terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional kepala madrasah (X<sub>1</sub>) terhadap pelaksanaan Manajemen Berbasis Pesantren (Y) ditolak, konsekuensinya H<sub>1</sub> diterima. Temuan ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional kepala madrasah (X<sub>1</sub>) terhadap pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (Y). hal ini berarti semakin tinggi pengaruh kepemimpinan transformasional kepala madrasah maka semakin tinggi pula keberhasilan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah.

Hasil analisis juga menunjukkan koefisien determinasinya sebesar 0,334. Ini berarti 33,4% varians pelaksanaan Manajemen

Berbasis Sekolah dijelaskan oleh variabel pengaruh kepemimpinan transformasional kepala madrasah.

## PEMBAHASAN

Berdasarkan perolehan data dan hasil pengujian hipotesis secara statistik menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel terikat (Y) Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah dengan Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala madrasah (X<sub>1</sub>). Selanjutnya dapat dijelaskan sebagai berikut:

### Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah.

Berdasarkan temuan penelitian dijelaskan bahwa kepemimpinan transformasional kepala madrasah berpengaruh terhadap Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah pada pesantren-pesantren di kabupaten Agam. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala madrasah dapat dijadikan salah satu faktor yang berarti dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang menentukan kesuksesan implementasi MBS. Dalam Manajemen berbasis sekolah dimana memberikan keleluasaan kepada sekolah untuk mengelola potensi yang dimiliki dengan melibatkan semua unsur *stakeholder* untuk mencapai peningkatan kualitas sekolah tersebut. Karena sekolah memiliki kewenangan yang sangat luas itu maka kehadiran figur pemimpin menjadi sangat penting. Kepemimpinan yang baik tentunya sangat berhubungan pada tercapai tidaknya tujuan organisasi karena pemimpin memiliki pengaruh terhadap kinerja yang dipimpinnya.

Peningkatan kualitas pendidikan dalam suatu organisasi sekolah di pengaruhi oleh kualitas pimpinan dalam hal ini adalah Kepala madrasah. Salah satu kekuatan efektivitas dalam pengelolaan sekolah yang berperan bertanggung jawab menghadapi perubahan adalah kepemimpinan Kepala madrasah. Yaitu perilaku Kepala madrasah yang mampu memprakarsai pemikiran baru dalam proses interaksi di lingkungan sekolah dengan melakukan tujuan, prosedur, *input*, proses dan *output* dari suatu sekolah sesuai dengan tuntutan perkembangan.<sup>17</sup>

Penelitian yang serupa juga menghasilkan suatu kesimpulan yang sama bahwa kepemimpinan transformasional kepala madrasah mempengaruhi pelaksanaan Manajemen Berbasis Pesantren. Penelitian tentang kepemimpinan pendidikan sebagaimana yang dilakukan oleh Borko, Wolf, Simone & Uchiyama menunjukkan bahwa kepemimpinan memegang peranan penting, atau menjadi faktor utama, yang mendorong kesuksesan upaya-upaya reformasi sekolah.<sup>18</sup> Hasil penelitian ini juga diperkuat oleh pendapat Sarjono (2009), bahwa keberhasilan pelaksanaan Manajemen Berbasis Pesantren sangat ditentukan oleh kepemimpinan kepala madrasah.

Kepemimpinan Kepala madrasah akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah. Oleh karena itu dalam pendidikan modern kepemimpinan Kepala madrasah merupakan jabatan strategis dalam mencapai tujuan pendidikan. Kepemimpinan yang sesuai dengan model Manajemen Berbasis Pesantren adalah kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional dapat dicirikan dengan adanya proses untuk

membangun komitmen bersama terhadap sasaran organisasi dan memberikan kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran. Dalam kepemimpinan transformasional menurut Burns, “pemimpin mencoba menimbulkan kesadaran dari para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral”. Masih menurut Burns, kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional yang didasarkan atas kekuasaan birokratis dan memotivasi para pengikutnya demi kepentingan diri sendiri.

Kepemimpinan transformational mampu mentransformasi dan memotivasi para pengikutnya dengan cara : (1) membuat mereka sadar mengenai pentingnya suatu pekerjaan, (2) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan diri sendiri, dan (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pengikut pada taraf yang lebih tinggi. Tipe kepemimpinan transformasional dapat sejalan dengan fungsi manajemen model MBS.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu kepemimpinan yang tepat dalam menentukan keberhasilan pelaksanaan Manajemen Berbasis Pesantren.

Di lingkungan pesantren yang diteliti, didapati ada pihak-pihak yang memiliki kewenangan (otoritatif) yang terkadang hanya memberikan peluang bagi orang atau kelompok tertentu untuk menduduki jabatan atau posisi pimpinan. Kriteria atau syarat untuk menjadi pemimpin tidak lagi berdasarkan kemampuan menerjemahkan visi institusi, melainkan lebih mengutamakan factor lain.

Faktor tersebut bisa keturunan, kekerabatan maupun pertemanan. Akibatnya, manajemen pesantren menjadi tradisional karena dikelola oleh orang yang tidak

<sup>17</sup> Daryanto.2001. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.h. 81

<sup>18</sup> Borko, H., Wolf,S., Simone, G., & Uchiyama, K. (2003). “*Schools in Transition*:

profesional. gaya kepemimpinan yang masih mengedepankan sistem dinasti berlatar belakang keluarga atau teman dekat, merupakan problem yang semestinya segera diatasi.

Keberhasilan MBS ditentukan oleh kepemimpinan dan manajemen Sekolah yang baik. MBS akan berhasil jika ditopang oleh kemampuan profesional Kepala madrasah dalam memimpin dan mengelola Sekolah secara tepat dan akurat, serta mampu menciptakan iklim organisasi di Sekolah yang mendukung terjadinya proses belajar mengajar.

Kondisi kepemimpinan kepala madrasah yang terjadi pada pesantren-pesantren di kabupaten Agam, dapat dikelompokkan kepada tiga bentuk sesuai dengan bentuk pesantren yang ada di kabupaten Agam yakni : 1) Madrasah Tarbiyah Islamiyah (MTI), 2) Pondok pesantren Modern Diniyah, dan 3) Pondok pesantren Mu'alimin Muhammadiyah.

Ketiga bentuk pesantren di atas, melahirkan tiga bentuk kepemimpinan kepala madrasah di kabupaten Agam. Pertama, kepala madrasah diberi kewenangan penuh dalam mengelola pesantren. Pada bentuk yang pertama ini, pesantren tersebut tetap memiliki yayasan, tetapi yayasan yang ada tidak bersifat kekeluargaan, tetapi terdiri dari orang-orang yang berpengaruh di daerah tersebut yang diberi kepercayaan oleh masyarakat untuk menjadi pengurus yayasan pesantren. Pada pesantren model ini, kepala madrasah diberikan kewenangan penuh untuk mengelola madrasah atau pesantren. Permasalahan yang muncul pada model pertama ini adalah pengangkatan kepala madrasah tidak berdasarkan jenjang karir seperti halnya disekolah umum. Bahkan tidak jarang yang menjadi kepala sekolah adalah orang yang diangkat dari luar pesantren. Di samping itu, permasalahan lain yang muncul adalah adanya perebutan pucuk pimpinan. Hal ini berakibat pada disharmonisasi dilingkungan pesantren.

Kedua, kepala madrasah kurang diberi hak otonom untuk mengelola madrasah atau pesantren. Hal ini dikarenakan pesantren atau madrasah yang ada adalah milik keluarga, sehingga intervensi yayasan terhadap kepala madrasah begitu kuat. Bahkan ada yayasan yang berperan ganda, disamping sebagai ketua yayasan juga sebagai kepala madrasah. Pada bentuk yang kedua ini, kepemimpinan kepala madrasah lebih cenderung bergaya otoriter. Kepemimpinan otoriter tentu saja bertentangan dengan konsep Manajemen Berbasis Pesantren yang menganjurkan gaya kepemimpinan transformasional. Beberapa pesantren di Kabupaten Agam menganut model yang kedua ini. Akibatnya yayasan memainkan peran yang sangat dominan dalam mengelola dan mengambil keputusan terhadap persoalan pesantren.

Bentuk yang ketiga, kepemimpinan kepala madrasah semi otonom. Di katakan semi otonom, karena kepala madrasah diberi kewenangan dalam mengelola madrasah tapi tetap harus berpegang pada aturan yang dibuat oleh yayasan/badan/pimpinan pusat.

Melihat kenyataan di atas, secara umum dapat dikatakan bahwa yayasan memainkan peranan yang lebih besar dalam mengelola madrasah atau pesantren dibanding kepala madrasah. Hal ini menyebabkan manajemen pesantren menjadi tidak efektif. World Bank mencatat adanya tiga faktor manajemen sekolah yang tidak efektif di Indonesia<sup>19</sup>, yaitu : (1) kepala sekolah umumnya memiliki otonomi sangat terbatas dalam mengelola sekolah dan memutuskan pengalokasian sumber daya; (2) kepala sekolah diidentifikasi kurang memiliki keterampilan mengelola sekolah dengan baik; (3) kecilnya peran serta masyarakat dalam pengelolaan sekolah,

<sup>19</sup> The word Bank. (1998). *Education in Indonesia : From Crisis to Recovery*. World Bank: Education Sector Unit East Asia and Pasific regional Office.

padahal dukungan masyarakat merupakan bagian dari peran kepemimpinan kepala sekolah. Keterampilan ini penting manakala fungsi-fungsi pendidikan didesentralisasikan.

Berkenaan dengan otonomi kepala madrasah, menurut Sagala<sup>20</sup> terbelenggunya kreativitas kepala madrasah karena kaku dan sentralistiknya birokrasi pendidikan, menghambat terjadinya inovasi baru dari sekolah. Hal ini semata-mata bukan karena kualitas SDM-nya yang rendah, tetapi karena sistem tidak mendukung atau memberi ruang gerak untuk suatu kreativitas dan inovasi. Kondisi inilah yang melanda beberapa pesantren di kabupaten Agam.

Di samping persoalan kepemimpinan dan yayasan yang dialami oleh pesantren, komite sekolah juga terlihat kurang mampu menjalankan fungsi sebagaimana mestinya. Komite sekolah hanya berperan dalam memobilisasi sumbangan. Seharusnya komite sekolah berperan dalam membantu dan mengawasi pelaksanaan pendidikan.

Berkenaan dengan kepemimpinan transformasional setidaknya ada empat komponen yang harus dimiliki oleh pemimpin transformatif. Pertama, pengaruh ideal (*idealized influence*), yaitu seorang pemimpin hendaknya mampu memberikan efek positif kepada pengikutnya dalam menegakkan konstruksi visi. Ini merupakan ciri pertama dari kepemimpinan transformasional. Seorang kepala sekolah di pesantren harus mampu memberikan pengaruh yang baik terhadap pengikutnya sehingga para pengikutnya mau diajak bersama-sama untuk menggapai visi dan misi yang telah ditetapkan.

Kedua, motivasi inspirasional (*inspirational motivation*). Artinya, seorang pemimpin transformatif tidak akan pernah bosan untuk terus mendorong atau

menginspirasi semangat anggotanya (guru-guru dan karyawan) demi mewujudkan sesuatu keinginan yang mungkin sebelumnya tidak pernah terpikirkan dan terbayangkan. Pemimpin transformatif akan berusaha memanfaatkan peluang sekecil apapun melalui ide-ide yang sangat inspiratif untuk kemajuan lembaganya.

Ketiga, stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*). Dalam konteks ini pemimpin transformatif mendorong kesadaran pengikutnya untuk mengatasi aneka masalah diri dan lembaga. Produktivitas pemikiran selalu ditumbuh-kembangkan dalam iklim saling percaya. Ia selalu menghargai kreativitas anggota organisasi dan tidak pernah mengekang kebebasan daya kreasi. Dengan demikian, ide-ide segar tidak hanya lahir dari dominasi pemikiran sang pemimpin, tetapi semua komponen turut andil berkontribusi.

Keempat, pertimbangan individual (*individual consideration*). Dalam hal ini pemimpin transformatif senantiasa merenung, berpikir, dan terus mengidentifikasi kebutuhan karyawannya, mengenali kompetensi setiap anggota organisasi, mendelegasikan wewenangnya, serta memberikan perhatian, membimbing, dan melatih semua anggota secara intensif hingga mencapai sasaran organisasi.

Dengan menerapkan kepemimpinan transformasional pada pesantren-pesantren yang ada di kabupaten Agam, peneliti yakin akan terjadi perubahan yang signifikan berkenaan dengan peningkatan kualitas pesantren. Disamping itu kinerja anggota akan semakin meningkat, tingkat tanggungjawab mereka akan semakin baik dan yang paling penting adalah bahwa mereka akan menjadi pemimpin terhadap pekerjaan mereka masing-masing.

<sup>20</sup> Sagala, Syaiful, (2005). *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat: Strategi memenangkan persaingan mutu*. Malang: Nimas Multima. h. 147



## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan, maka dapat disimpulkan hasil penelitian sebagai berikut:

Kepemimpinan transformasional kepala madrasah berpengaruh terhadap pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah. Hal ini berarti bahwa apabila kepemimpinan transformasional kepala sekolah diperbaiki melalui membangun perubahan dengan sikap keteladanan, motivasi inspirasional, pertimbangan individual dan stimulasi intelektual. Maka pelaksanaan Manajemen Berbasis Pesantren akan berhasil dengan baik.

### Saran

Kepada Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Agam, untuk lebih memberikan bekal kepada kepala pesantren/madrasah terutama berkaitan dengan kepemimpinan transformasional dalam rangka pelaksanaan Manajemen Berbasis Pesantren.

Kepala sekolah diharapkan lebih meningkatkan profesionalitas kepemimpinannya dengan cara, bekerjasama dan aktif dalam musyawarah kerja kepala sekolah (MKKS), mengikuti pelatihan manajemen kepala sekolah, melakukan rapat secara rutin dengan melibatkan semua warga sekolah, mendengarkan pendapat/masukan dari guru dan warga sekolah lainnya, mengikuti seminar dan workshop tentang kepemimpinan kepala sekolah secara berkala, mengikuti kursus singkat (*short course*) dan studi banding tentang kepemimpinan kepala sekolah dan studi lanjut kejenjang yang lebih tinggi.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Abu Duhou Ibtisam, (1999). *School based management (manajemen berbasis sekolah)*, UNESCO, Penerjemah : Noryamin Aini, Suparto, Penyunting ; Achmad Syahid, Abas Aljauhari, Jakarta: Logos.
- Bass & Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership (2<sup>nd</sup>.ed.)*. Mahwah, NJ: Erlbaum
- Borko, H., Wolf,S., Simone, G., & Uchiyama, K. (2003). “*Schools in Transition*.”
- Burns, J.M (1978) *Leadership Harper & Row, New York dalam Runtini (1977) Transformational and Transactional Leadership Performance of Principals of Junior Secondary School in Indonesia*,unpublished thesis.
- Caldwell, B. J., & Spinks, J. M. (1998). *Beyond the Self-Managing School*. London: Falmer Press.
- Daryanto.2001. *Administrasi Pendidikan. Jakarta: Rineka Cipta.h. 81*
- David, Jane L. (1989). *Synthesis of Research on School-Based Management*. Educational Leadership. Volume 46,No. 8
- Departemen Agama. (2002). *Buku Pedoman Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah*. Jakarta : Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan
- Gary Yukl. (2005). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta : Prenhallindo.h. 306
- Gay, L.R. dan Airasian,P. (2000). *Educational Research*. (6 th, ed), New Jersey : Prentice-Hill. Inc.
- Mulyasa. E. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta:Rosda
- Mulyasa.(2004). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implikasi*. Bandung: Remaja RosdaKarya.
- Nanang, Fattah dan Mohammad, Ali.(2007). *Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Unversitas Terbuka. h. 15
- Nurkolis. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia
- Rusdinal. (2007). *Memetik Beberapa Pelajaran dari Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. UNP Press Padang.
- Sa’ud, Udin S. 2000. *Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Sebagai Wujud Nyata Desentralisasi Pengelolaan Pendidikan*. Makalah disajikan dalam Seminar Nasional: “Strategi manajer pendidikan dalam menghadapi desentralisasi pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan”, tanggal 17-18 Juli 2000 di UPI, Bandung (tidak diterbitkan).
- Sagala. Syaiful, (2005). *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat: Strategi memenangkan persaingan mutu*. Malang: Nimas Multima.
- The word Bank. (1998). *Education in Indonesia : From Crisis to Recovery*. World Bank: Education Sector Unit East Asia and Pasific regional Office.
- Tilaar. 2008. *Manajemen Pendidikan Nasional*. Bandung: Rosdakarya
- Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (UU Sisdiknas) No. 20. Tahun 2003