

Karakteristik Kepemimpinan Transformasional di Madrasah Ibtidaiyah (MI) serta Relevansinya dengan Visi Pendidikan Abad 21

Muhammad Shaleh Assingkily
Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
e-mail: *assingkily27@gmail.com*

Mesiono
UIN Sumatera Utara
e-mail: *mesiono@uinsu.ac.id*

Abstract

This paper discusses the characteristics of transformational leadership in Islamic Elementary School (MI). It focuses on how the basic concepts of this kind of leadership are relevant to the 21st century education vision, on the what are the essential steps of a transformational leader on investigaties the strengths and weaknesses of transformational leadership in developing the quality of human resources in managing a school. This research used a qualitative approach with the main data of a literary study. The results of this research indicate that (1) the characteristic of transformational leadership through idealized influence, inspirational motivation, intelectual stimulation, and individual consideration (4I) are relevant to the vision of 21st century education. The characteristics are built in the form of life and career skills, learning and innovation skills, information, media, and technological skills, (2) the steps for a transformational leader to face the vision of 21st century education are described in the concept of 4I which is combined with 4C (critical thinking and problem solving, creativity and innovation, communication, and collaboration) towards 3 vision of education in the 21st century, and (3) the advantages of transformational leadership are in cost savings, high commitment, actualization of the potential human resources, and interpersonal communication, while the weaknesses are that it requires a relatively longer time, uneven empowerment, needs intense attention, and is difficult to apply to members in the number of units.

Keywords: *Transformational Leadership, 21st Century Education, Islamic Elementary School*

Abstrak

Penelitian ini mengkaji karakteristik kepemimpinan transformasional di Madrasah Ibtidaiyah (MI). Fokus pembahasan pada penelitian ini yaitu bagaimana konsep dasar

kepemimpinan transformasional di MI yang relevan dengan visi pendidikan Abad 21, bagaimana langkah-langkah kepemimpinan transformasional di MI yang relevan dengan visi pendidikan Abad 21, dan apa sajakah kelebihan dan kelemahan kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu SDM MI pada Abad 21. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) kepemimpinan transformasional melalui *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual consideration (4I)* relevan dengan visi pendidikan abad 21 berupa *life and career skills, learning and innovation skills, information, media, and technology skills*, (2) adapun langkah yang ditempuh dalam kepemimpinan transformasional menuju visi pendidikan abad 21 dideskripsikan dengan kode *4I* yang dikombinasikan dengan *4C (critical thinking and problem solving, creativity and innovation, communication, and collaboration)* menuju 3 visi pendidikan Abad 21, dan (3) kelebihan kepemimpinan transformasional yakni hemat biaya, komitmen tinggi, aktualisasi potensi SDM, dan komunikasi interpersonal, sedangkan kelemahannya yakni butuh waktu relatif lama, pemberdayaan yang tidak merata, butuh perhatian intens, dan sulit diterapkan pada anggota dalam jumlah banyak.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Transformasional, Pendidikan Abad 21, Madrasah Ibtidaiyah*

Pendahuluan

Pendidikan Islam merupakan proses edukatif dengan *world view* ketauhidan. Derivasi pendidikan Islam dilaksanakan melalui konsep *Iqra'* (QS. Al-'Alaq [96]: 1, yang memiliki arti bahwa pendidikan Islam dijiwai nilai-nilai ketauhidan dengan literasi dua jalur; literasi Qur'ani (ayat-ayat Qauliyah) dan literasi alam (ayat-ayat Kauniyah). Konseptual pendidikan Islam sejatinya telah sempurna, hanya saja untuk mengkontekstualkannya perlu upaya-upaya yang arif terhadap aktualisasi nilai-nilai ketauhidan tersebut dengan keseharian dan perkembangan masa. Untuk itu, pengarahannya pendidikan Islam ditujukan kepada tugas kemanusiaan yakni; sebagai *'abd Allah* dan khalifah Allah. Sebagai *'abd Allah* manusia menjalankan tugas penciptaan dengan beriman (meyakini sebagai makhluk ber-Tuhan), berilmu, dan beramal, selanjutnya sebagai khalifah Allah manusia ditugasi mengelola alam semesta dan memeliharanya dari kerusakan.

Berkaitan dengan itu, untuk mewujudkan makna khalifah Allah dalam makna mengelola alam semesta. Nabi Ibrahim pernah berdoa, sebagaimana termaktub dalam QS. Al-Baqarah [2]: 129. Dalam doanya, Nabi Ibrahim memunajatkan tiga hal yang sejatinya adalah pilar Sumber Daya Manusia

(SDM) untuk menciptakan peradaban, yakni *tilawah*, *ta'lim*, dan *tazkiyah*. Ketiganya dapat dikatakan sebagai wujud 'doa visioner' Nabi Ibrahim a.s.

Menelaah teoretis pendidikan Islam lalu menyandingkannya dengan kajian praktis dan empiris terhadap fakta di lapangan, maka yang tersaji adalah kesenjangan antara keduanya. Secara teoretis, pendidikan Islam secara utuh tertanam prinsip dan konsepnya, sedangkan dalam tataran praktiknya masih ditemui kesenjangan dengan teori yang ada. Sebut saja, kepemimpinan dalam konteks mikro di lembaga Madrasah Ibtidaiyah (MI) seyogyanya pimpinan menjiwai makna khalifah Allah sebagai salah satu dari 2 tugas manusia diciptakan. Akan tetapi, realita yang terjadi menampilkan masih banyaknya pimpinan yang menjadi simbol lembaga namun belum mampu mengembangkan mutu SDM yang dipimpinya.

Menyikapi hal itu, perlu kiranya upaya membenahi madrasah sebagai sekolah bercirikan Islam pertama pasca ketetapan surat keputusan bersama (SKB) 3 menteri di Indonesia. Tentu, salah satu hal vital yang perlu ditempuh yakni pada puncak penetapan kebijakan di madrasah oleh kepala madrasah. Sebab, kebijakan yang nantinya ditetapkan oleh pihak madrasah melalui kepala madrasah mewujudkan 'kepuasan' bagi SDM MI (guru; berupa kesejahteraan dan sebagainya), sehingga pada gilirannya turut mewujudkan misi penting madrasah dalam mempersiapkan anak-anak muda, generasi Islam yang mumpuni dalam bidang ilmu pengetahuan dan kuat akan ke-Islam-annya, atau istilah lainnya saintis Muslim.

Penelitian ini dilaksanakan melalui pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan. Objek kajiannya adalah buku dan sumber literasi terkait kepemimpinan transformasional dan visi pendidikan abad 21. Analisis data dilakukan dengan mengkaji konsep kepemimpinan transformasional dalam konteks MI serta relevansinya dengan visi pendidikan abad 21. Dengan demikian, penelitian ini dapat menemukan konsep dasar, langkah-langkah, serta kelebihan dan kelemahan kepemimpinan transformasional dalam pengembangan mutu SDM MI pada abad 21. Untuk itu, pengecekan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan bahan referensi.¹

¹ Andi Prastowo, *Pembelajaran Konstruktivistik-Scientific untuk Pendidikan Agama di Sekolah*[Citation]/*Madrasah: Teori, Aplikasi, dan Riset Terkait* (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), hlm. 273.

Konsep Dasar Kepemimpinan Transformasional di MI yang Relevan dengan Visi Pendidikan Abad 21

1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan merupakan proses pengelolaan, pemberdayaan, dan pengawasan yang dilakukan pemimpin terhadap hal yang dipimpinnnya, berujung pada peningkatan sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan bersama. Secara umum, kepemimpinan ditandai sebagai suatu proses meliputi; mempengaruhi, mengarahkan, mengontrol tingkah laku dan emosional pada anggota organisasi.²

Inovasi dalam dunia pendidikan meniscayakan pimpinan untuk berkreasi dan menciptakan inovasi bagi lembaga yang dipimpinnnya, sesuai kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman. Salah satu upaya inovasi tersebut ditempuh dengan merubah gaya kepemimpinan menjadi transformasional. Hal senada dikemukakan Aan dan Cepi bahwa, kepemimpinan transformasional identik dengan inovasi dan *survival* (kemampuan bertahan). Sehingga, secara humanis akan memberikan perubahan dan adaptif terhadap perkembangan zaman.³ Danim sebagaimana dikutip Ara Hidayat dan Machali menyebutkan bahwa, istilah kepemimpinan transformatif berasal dari kata kepemimpinan (*leadership*) dan transformatif (*transformational*). Bermakna upaya mempengaruhi anggota serta membawa perubahan positif dari masa sebelumnya.⁴

Asumsi mendasar tentang kepemimpinan transformasional yakni, bahwa pemimpin akan diikuti oleh orang lain bila dapat menginspirasi mereka, visioner, serta bijak dan ‘menularkan’ energi positif untuk mencapai suatu tujuan. Sehingga, bagi bawahan dalam kepemimpinan transformasional akan menjadikan mereka ‘kaya’ akan pengalaman

² Agustinus Hermino, *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), hlm. 126.

³ Aan dan Cepi Triatna Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 77.

⁴ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah* (Kaukaba, 2012), hlm. 93.

berharga bersama pemimpinnya (transformasional), karena senantiasa diberikan semangat dan energi positif dari pemimpinnya.⁵

Sikap kepemimpinan yang elegan, dinamis, namun senantiasa menampilkan semangat serta “*transfer of Energy*” positif kepada bawahannya menjadikan kepemimpinan transformasional sebagai paradigma baru kepemimpinan. Senada dengan itu, Ara dan Machali menerangkan, kepemimpinan transformasional merupakan paradigma baru kepemimpinan (*new leadership paradigm*) yang dipandang tepat guna untuk menggerakkan (*me-manage*) pengelolaan dan pengembangan SDM, terutama pada situasi lingkungan yang bersifat transisional.⁶

Dari deskripsi di atas, dipahami bahwa kepemimpinan transformasional adalah proses kepemimpinan yang membawa perubahan melalui visi yang jelas, pelibatan bawahan dalam setiap aktivitas, dan kharismatik sebagai daya perekat antara bawahan dan pemimpin.

2. Dimensional Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Aviola Sebagaimana dikutip oleh Aan dan Cepi⁷ menyebutkan empat dimensi kepemimpinan transformasional dengan konsep “4I” yang meliputi: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.⁸ Sebagai upaya pengembangan dimensional kepemimpinan transformasional atau dalam kata lain, Bahar dan Muhith menyebutnya sebagai komponen kepemimpinan transformasional terdiri dari lima faktor, yaitu atribut-

⁵ *Ibid*, hlm. 94-95.

⁶ *Ibid*, hlm. 93.

⁷ Aan Komariah dan Cepi Triatna dalam bukunya yang berjudul *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif* menyebutnya sebagai dimensional kepemimpinan transformasional, sedangkan Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith dalam bukunya *Transformational Leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan* menyebutnya sebagai komponen kepemimpinan transformasional.

⁸ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership...*, hlm. 79-80.

atribut yang ideal,⁹ perilaku yang ideal,¹⁰ motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan konsiderasi yang diindividualisasikan.¹¹

Dari kedua pendapat di atas, dipahami bahwa sejatinya ada 4 dimensi atau komponen kepemimpinan transformasional, hanya saja Bahar Agus dan Muhith mengembangkannya menjadi 5 karena memilah makna dari *idealized influence* menjadi dua yakni, atribut-atribut yang ideal dan perilaku yang ideal. Lebih rinci, dipaparkan sebagai berikut makna dari dimensi atau komponen kepemimpinan transformasional.

- a. *Idealized Influence*, dimaknai sebagai perilaku pemimpin yang memiliki atribut-atribut ideal (berupa: kharisma, keteladanan, keyakinan yang teguh, dan mampu menularkannya pada bawahan sebagai *uswah* dalam organisasi pendidikan) dan perilaku yang ideal (berupa: visi yang jelas dan konkrit, etos kerja tinggi, konsisten, komitmen, dan mampu menumbuhkan kesadaran bawahan terhadap peran dan fungsinya dalam mencapai tujuan organisasi).
- b. *Inspirational Motivation*, dimaknai sebagai perilaku pemimpin yang melakukan transformasi atau perubahan melalui hal yang inspiratif, motivasi, dan ‘mendesain’ sedemikian rupa agar bawahan seolah-olah berkeinginan sama, bercita memajukan organisasi pendidikan pada hal yang tak terbayangkan sebelumnya. Terlebih dan fundamental, inspirasi itu diperoleh bawahan dari setiap hal yang terdapat pada pemimpin (transformasional).
- c. *Intellectual Stimulation*, dimaknai sebagai perilaku pemimpin secara kooperatif dalam menumbuhkan kesadaran anggota terkait masalah

⁹ Atribut-atribut yang ideal yakni dilandasi asumsi bahwa pemimpin transformasional bertindak sebagai figur kharismatik dan teladan bagi para bawahannya; para pengikut sangat mengagumi pemimpin ini dan sangat ingin menyamai atau berkarya seperti mereka. Pemimpin ini sangat dihormati, berkuasa, etis, dan menetapkan standar dan harapan yang tinggi bagi pengikutnya.

¹⁰ Perilaku yang ideal yakni mengacu pada asumsi bahwa pemimpin menunjukkan visi yang jelas serta arah baru (perubahan) kepada para bawahan, ditambah lagi dengan upaya pemimpin dalam menumbuhkan kesadaran bawahan terhadap pentingnya keberlangsungan organisasi dan kebutuhan mereka kelak, melalui dukungan pada bawahan dan membangun tingkat kepercayaan yang tinggi.

¹¹ Bahar Agus dan Abd. Muhith Setiawan, *Transformational Leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), hlm. 150.

individu dan organisasi, berdampak pada kesadaran bersama dalam upaya mencapai sasaran (tujuan) organisasi, peningkatan kapasitas unsur sumberdaya organisasi, kesadaran perubahan dari *status quo* ke organisasi pendidikan yang lebih baik, dan *problem solving-solution* secara bersama.

- d. *Individual Consideration*, dimaknai sebagai perilaku pemimpin transformatif dalam merefleksi diri dalam keberlangsungan dan keberlanjutan organisasi pendidikan yang dipimpinnya. Hal ini dijawabantahkan dalam upaya mengidentifikasi kebutuhan bawahan, mengenali kapasitas bawahan, pendelegasian wewenang, memberikan respons atas kinerja bawahan, pembinaan, bimbingan, dan pelatihan kepada bawahan agar mencapai tujuan organisasi pendidikan.

Dari keempat dimensi atau komponen kepemimpinan transformasional tersebut, dipahami bahwa 'pisau analisis'nya mengarah pada pandangan makro dan mikro. Proses mempengaruhi antarindividu dalam organisasi pendidikan disebut sebagai pandangan secara mikro, sedangkan upaya mobilisasi kekuatan (kekuasaan keahlian dan kekuasaan referensi) untuk mereformasi dan mentransformasi sistem sosial serta kelembagaan disebut sebagai pandangan makro.

3. Sumber Pengaruh Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional dalam konteks pendidikan, akan membawa lembaga kepada perubahan (arah baru). Pada tataran ini, kepemimpinan transformasional meniscayakan pemimpin yang visioner dan menerapkan corak kepemimpinan *bottom up* dalam mengelola dan mengembangkan organisasi pendidikan. Sehingga ada yang menyamakan atau menyebut nama lain dari kepemimpinan transformasional yakni kepemimpinan kharismatik.

Senada dengan di atas, Bahar A. Setiawan dan Abd. Muhith mengemukakan bahwa keduanya (transformasional dan kharismatik) memiliki keterkaitan erat dalam hal kepemimpinan. Hanya saja, keduanya tidak boleh dipandang mutlak sama persis. Melainkan, terdapat perbedaan yang menonjol yakni (1) pemimpin (yang) transformasional mendelegasikan kewenangan kepada bawahan agar mengembangkan

kemampuannya, sedangkan pemimpin kharismatik menampilkan keteladanan yang membuat bawahan kagum, namun seolah-olah lemah dan bergantung pada pimpinan; dan (2) pemimpin (yang) transformasional dengan kapasitas yang dimilikinya, menawarkan visi sebagai penarik simpati bawahan terhadap potensi yang dimilikinya, sedangkan pemimpin kharismatik lebih kepada penekanan kekaguman akan sosok secara individual dari pimpinan (bisa jadi ketampanan, kekayaan, dan lainnya yang lebih material atau riil tampak kelihatan).¹²

Sumber pengaruh kepemimpinan transformasional ada dua, yaitu kekuasaan keahlian dan kekuasaan referensi. Kekuasaan keahlian membuatnya kredibel dan dipercaya anggotanya, sedangkan kekuasaan referensi membuatnya menarik bagi para anggotanya dan tidak mementingkan ego pribadi.¹³

4. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Bahar A. Setiawan dan Abd. Muhith menerangkan bahwa kepemimpinan transformasional ini konsep mulanya (awal) dikemukakan oleh James MacGregor Burn dengan teori bahwa kepemimpinan transformasional adalah upaya mempengaruhi untuk meningkatkan moralitas dan motivasi yang lebih tinggi oleh pimpinan dan juga para anggotanya.¹⁴

Dalam upaya ini, pimpinan bersikap kharismatik, egaliter, antusias dalam menyampaikan visi misi organisasi, dan memerhatikan kebutuhan bawahan agar bersama mewujudkan perubahan ke arah baru (yang lebih baik). Hal senada disebutkan oleh Mujammil Qomar dengan ungkapan bahwa pemimpin yang kuat dan berpengaruh yakni yang dapat mewujudkan suatu perubahan.¹⁵

Perubahan yang dimaksud dalam organisasi pendidikan tentu bertitik tolak kepada Sumberdaya manusia (SDM) yang ada di dalam

¹² *Ibid*, hlm. 101.

¹³ *Ibid*, hlm. 26.

¹⁴ *Ibid*, hlm. 24.

¹⁵ Qomar Mujammil, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Surabaya: Erlangga, 2007), hlm. 276.

lembaga pendidikan. Adapun SDM yang dituju ialah bagaimana pimpinan meningkatkan mutu para guru dan para staf di lembaga yang dipimpinnya untuk kompetitif (berdaya saing tinggi) dan *survive* (mampu bertahan) seiring perubahan masa atau zaman.

Bahkan lebih lanjut, Veithzai dan Rivai menegaskan bahwa untuk mewujudkan perubahan dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin harus mematrikan dalam dirinya hubungan yang bersifat membangun dan saling berpartisipasi dengan bawahan, melalui upaya motivasi dan menumbuhkan kesadaran terkait nilai-nilai tugas dalam lembaga (organisasi), bahkan berkomitmen dan rela berkorban demi kemajuan organisasi dengan memerhatikan kebutuhan komponen organisasi ke taraf lebih baik.¹⁶

Dari konteks ini, maka dirincikan karakteristik kepemimpinan transformasional, antara lain: a) memiliki visi yang besar; b) pemimpin sebagai lokomotif perubahan; c) siap terhadap risiko dari segala keputusan yang dipertimbangkan secara matang; d) menumbuhkan kesadaran bersama terkait pentingnya mencapai tujuan organisasi; e) percaya akan kapasitas dan kapabilitas anggota; f) luwes serta terbuka terhadap perkembangan dan pengalaman baru; g) mengutamakan motivasi intrinsik daripada ekstrinsik; h) pimpinan dan anggota siap berkorban demi kepentingan bersama (organisasi); dan i) pimpinan membimbing perilaku anggota kepada kultur dan pengembangan nilai inti dari organisasi.¹⁷

Berdasarkan uraian di atas, dipahami bahwa ada 3 poin penting sebagai karakter dari pimpinan dalam kepemimpinan transformasional, yakni (1) pemimpin berjiwa utuh dan independen dalam mewujudkan visi organisasi, (2) bawahan memiliki kesadaran akan pentingnya kebersamaan mencapai tujuan, ditambah suplemen motivasi dan dukungan dari pimpinan, dan (3) seluruh sumberdaya organisasi

¹⁶ Veithzal dan Deddy Mulyadi Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2011), hlm. 132.

¹⁷ Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam* (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hlm. 20.

kepemimpinan transformasional siap mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi tanpa mengharapkan imbalan material.

Kepemimpinan Transformasional di MI yang Relevan dengan Visi Pendidikan Abad 21

Kepemimpinan transformasional dapat ditempuh melalui 4 (empat) komponen atau dimensi di dalamnya, yang pada bahasan sebelumnya diistilahkan dengan 4I. Bila diuraikan, maka pimpinan lembaga MI dalam hal ini kepala madrasah harus bertindak dengan 4 komponen tersebut, berikut penjabarannya:

1. I yang pertama (*Idealized Influence*), kepala madrasah dipandang oleh bawahan sebagai sosok teladan, *uswah*, dan figur yang dipandang mampu memberikan kebijakan terbaik bagi madrasah.
2. I yang kedua (*Inspirational Motivation*), kepala madrasah menginspirasi dan mendukung anggota untuk bekerja sama dalam mewujudkan tujuan madrasah secara khusus dan tujuan seluruh komponen madrasah secara umum, dengan slogan 'bersama, kita bisa capai lebih banyak'.
3. I yang ketiga (*Intellectual Stimulation*), kepala madrasah memberikan keluasan kesempatan kepada anggotanya untuk berkreasi dan berpikir kritis bagi kemajuan madrasah.
4. I yang keempat (*Individual Consideration*), kepala madrasah secara individu dipercayai bawahan sebagai tempat berkonsultasi atas polemik pengajaran, bahkan ia dapat bertindak sebagai pelatih para guru dan menasihati mereka guna menunjang proses pendidikan yang lebih baik.

Bila dicermati secara seksama, dipahami betapa konsep *bottom up* begitu terasa dengan mengimplementasikan kepemimpinan transformasional di madrasah. Bahkan Northouse sebagaimana dikutip Daryanto menyebutkan bahwa menjadi suatu keuntungan tersendiri bila madrasah memiliki pemimpin yang mampu menerapkan kepemimpinan transformasional, sebab efektivitas proses dan hasil kerja sangat dirasakan perkembangan signifikannya oleh madrasah itu sendiri.¹⁸

¹⁸ Daryanto, *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran* (Yogyakarta: Gava Media, 2011), hlm. 146.

Selanjutnya, kepemimpinan transformasional dalam konteks MI harus tanggap akan perkembangan masa dengan visi terbaharunya, yakni visi pendidikan di abad 21. Visi pendidikan Abad 21 tercermin dalam upaya penerapan 4C (karakteristik Abad 21) dalam aspek pendidikan, yakni *critical thinking and problem solving, creativity and innovation, communication*, dan kolaborasi-*teamwork*.

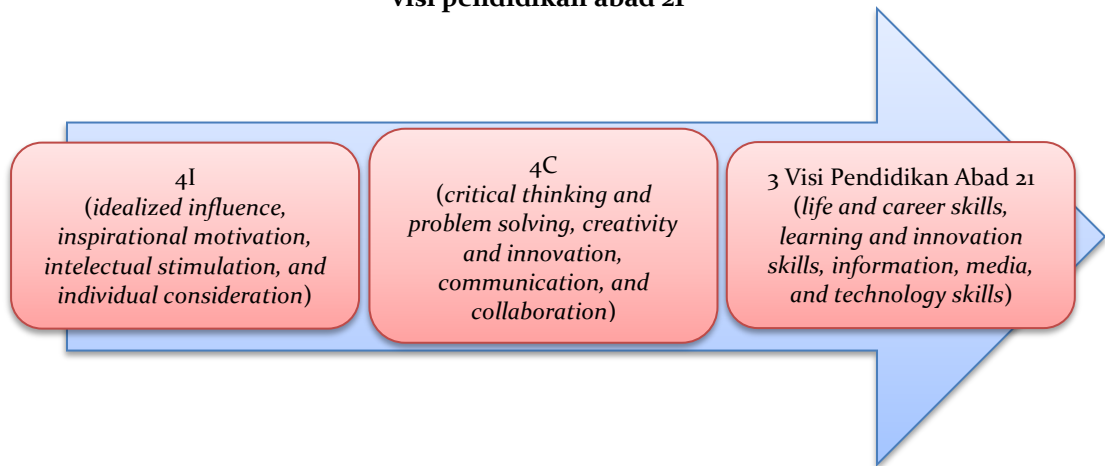
Dalam konteks ini, kepala madrasah di MI harus mampu mentransformasikan lembaga yang dipimpinnya melalui 4I (*Idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual consideration*), mengkombinasikannya dengan visi pendidikan abad 21 dengan menerapkan 4C (*critical thinking and problem solving, creativity and innovation, communication, and collaboration*), sehingga terwujud keterampilan yang dibutuhkan masyarakat abad 21 sebagai masyarakat pembelajar yakni memiliki keterampilan hidup dan berkarir (*life and career skills*), terampil dalam belajar dan berinovasi (*learning and innovation skills*), dan melek teknologi (*information, media, and technology skills*).¹⁹

Hal ini juga didasari prinsip masyarakat pembelajar yang digagas oleh UNESCO di Melbourne pada tahun 1998, dalam konferensi tahunannya yang mengagas bahwa pendidikan mengupayakan persiapan generasi untuk masa mendatang, untuk itu belajar diarahkan pada prinsip; *belajar untuk, belajar untuk melakukan, belajar untuk menjadi sesuatu, dan belajar untuk hidup bersama*, dan keempatnya disebut empat tonggak belajar oleh Veronica.²⁰ Lebih rinci, akan diuraikan dalam bentuk skema berikut ini:

¹⁹ Finita Dewi, "Proyek Buku Digital: Upaya Peningkatan Keterampilan Abad 21 Calon Guru Sekolah Dasar Melalui Model Pembelajaran Berbasis Proyek," *Metodik Didaktik* 9, no. 2 (2015): 1-15.

²⁰ Veronica L. Diptoadi, "Reformasi Pendidikan di Indonesia Menghadapi Tantangan Abad 21," *Jurnal Ilmu Pendidikan* 6, no. 3 (1999): 161-175, <https://doi.org/10.17977/jip.v6i3.2333>.

Gambar 2.
Kepemimpinan transformasional dalam konteks MI dan relevansinya dengan visi pendidikan abad 21



Langkah-langkah Kepemimpinan Transformasional di MI yang Relevan dengan Visi Pendidikan Abad 21

1. Misi Utama Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam Islam secara utuh ditampilkan dengan konsep *khalifah*. Pemaknaan *khalifah* ini tidak hanya digunakan pada pemimpin dalam arti kata kenegaraan, kebangsaan, yang wilayah kepemimpinannya secara nasional, lokal, maupun regional. Untuk itu, perlu dipahami bahwa setiap manusia ‘dipanggil’ tugas ke-*khalifah*-an selama hidupnya. Prosesi kehidupan sebagai *khalifah* tidak pula diasumsikan sebagai upaya mengharuskan manusia menduduki jabatan tertentu, menempati tahta kekuasaan, dan sebagainya, melainkan *khalifah* dengan misi mulia sesuai kehendak Islam dalam Kitab Suci Al-Qur’an tepatnya QS. al-Baqarah: [2]: 30.²¹

Dari ayat di atas, Allah swt. menjadikan manusia sebagai makhluk yang dipanggil mengelola bumi. Adapun misi mulianya yakni lawan kata dari ‘berbuat kerusakan di bumi dan menumpahkan darah’, yaitu (a) mengelola alam, (b) memelihara alam, (c) melestarikan alam, (d)

²¹ *Al-Qur’an Terjemah dan Ababun Nuzul al-Malik (The Brave)*, (Surakarta: CV. Al-Hanan, 2009), hlm. 6.

mewujudkan keharmonisan hidup, (e) mendamaikan kehidupan, dan (f) menjaga keserasian kehidupan sesama manusia dan bersama alam semesta.

2. Langkah-langkah Kepemimpinan Transformatif di MI

Pemimpin transformatif adalah orang yang berpandangan visioner terhadap cita-cita dan tujuan organisasi.²² Sekolah yang menerapkan pola kepemimpinan transformatif umumnya memiliki lingkungan dan suasana kerja yang menyenangkan. Semua orang (pimpinan dan bawahan) merasa dihargai dan dipercayai. Adanya semangat belajar yang tinggi akan membuat sekolah juga berkembang menjadi sekolah yang belajar (terciptanya suasana belajar). Berbagai kreativitas dan inovasi baru akan mendorong kemajuan sekolah.²³

Bass sebagaimana dikutip Aan dan Cepi, menampilkan model transformatif seperti skema berikut ini.

Gambar 1. Model Kepemimpinan Transformatif²⁴



²² Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership...*, hlm. 78.

²³ et al Lie Anita, *Menjadi Sekolah Terbaik: Praktik-praktik Strategis dalam Pendidikan*, 1 ed. (Jakarta: Tanoto Foundation dan RAS, 2014), hlm. 82.

²⁴ Komariah dan Triatna, *Visionary Leadership...*, hlm. 78-79.

3. Langkah-langkah Kepemimpinan Transformasional di MI yang Relevan dengan Visi Pendidikan Abad 21

Kepemimpinan transformasional sangat baik diterapkan untuk lembaga pendidikan dasar. Hal ini didasari upaya figur teladan yang ditampilkan kepala madrasah sebagai pemimpin, dikembangkan dengan corak kepemimpinan tipe *bottom up*, memerhatikan kebutuhan SDM lembaga, serta tujuan mulia dalam men-*transform* lembaga yang dipimpin ke arah baru (yang lebih baik). Hasil penelitian Imam Gunawan yang dimuat dalam Jurnal *Premiere Educandum* 5 (1) tahun 2015, menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional sangat berpengaruh terhadap perilaku guru, kinerja guru, dan jiwa (perilaku) sosial guru SDN di Kecamatan Kras Kabupaten Kediri.²⁵

Keberhasilan penerapan kepemimpinan transformasional tentu tidak terwujud begitu saja, melainkan adanya perencanaan yang strategis, visi yang jelas, dan komitmen utuh dari pimpinan serta bawahan dalam mengembangkan madrasah dengan mengimplementasikan konsep kepemimpinan transformasional. Untuk itu, adapun langkah-langkah implementatif dalam menerapkan konsep kepemimpinan transformasional dipaparkan sebagai berikut:

- a. Kepala madrasah sebagai figur teladan madrasah, mampu menumbuhkan kesadaran bawahan akan pentingnya mewujudkan visi lembaga, melalui upaya berpikir kritis, pemecahan masalah, kreativitas dan inovasi, komunikasi, dan kerjasama.
- b. Kepala madrasah sebagai inspirator dan motivator terhadap bawahan, mampu meningkatkan semangat peningkatan mutu SDM madrasah tanpa mengharapkan imbalan langsung secara materiil, melainkan kepuasan kinerja dan bangga akan karya bersama, melalui upaya berpikir kritis, pemecahan masalah, kreativitas dan inovasi, komunikasi, dan kerjasama.
- c. Kepala madrasah sebagai pen-stimulus kinerja bawahan, diharapkan mampu merangsang kreativitas bawahan untuk terus berkarya dalam

²⁵ Imam Gunawan, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi Guru Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Kras Kabupaten Kediri," *Premiere Educandum* 5, no. 1 (2015): 59-79.

mewujudkan pengembangan di madrasah dan peningkatan mutu SDM madrasah, melalui upaya berpikir kritis, pemecahan masalah, kreativitas dan inovasi, komunikasi, dan kerjasama.

- d. Kepala madrasah sebagai konsiderans di madrasah, diharapkan mampu memberi keluangan kesempatan pada bawahan untuk berkreasi dan berinovasi, sedangkan ia bertindak sebagai pertimbangan dari upaya pengembangan yang diaspirasikan oleh para bawahan, melalui upaya berpikir kritis, pemecahan masalah, kreativitas dan inovasi, komunikasi, dan kerjasama.

Dari keempat langkah di atas, dipahami bahwa pemimpin transformasional walaupun dikagumi dan dipercaya mampu memimpin oleh bawahannya tetap menyadari betul akan kebutuhannya terhadap sosial, menganggap pentingnya kerjasama antara bawahan dan dirinya sendiri, dan meyakini bahwa setiap bawahan memiliki kemampuan unik tersendiri, sehingga tujuan madrasah akan lebih banyak dapat diraih bila dikerjakan secara bersama (*power based on teamwork*).

Sejatinya hal ini didasari oleh kesadaran pemimpin bahwa, efektivitas dalam kepemimpinan tidak hanya dipandang bagaimana pemimpin bersama bawahan sukses menjalankan dan mengembangkan organisasi saat periodeisasi kepemimpinannya, lebih penting dari itu pemimpin menginspirasi bawahan dan turut memotivasi mereka dalam proses pengembangan kepemimpinan, sehingga pada gilirannya bawahan dapat menjadi *leader-leader* baru ke depan, bukan monoton sebagai *follower* di organisasi pendidikan.²⁶ Hal ini selaras dengan Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah, pada BAB I pasal 1 ayat 1, yang menyatakan bahwa guru-guru sebagai bawahan kepala madrasah saat ini, berpeluang sebagai kepala madrasah di masa mendatang. Selanjutnya, pada BAB II pasal 2 ayat 1 poin a-j dinyatakan persyaratan guru untuk menjadi bakal calon kepala madrasah di suatu lembaga pendidikan.²⁷

²⁶ Wirjana Benardine R dan Susilo S, *Dasar-dasar Kepemimpinan dan Pengembangannya*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2005), hlm. 11.

²⁷ Lihat Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah BAB I pasal 1 ayat 1 dan BAB II pasal 2 ayat 1 poin a-j.

Berdasarkan penjelasan di atas, dipahami bahwa kepala madrasah dalam konteks MI harus mampu menerapkan kepemimpinan yang egaliter sehingga jernih memandang kepentingan bersama dan menyampingkan kepentingan pribadi, untuk mewujudkan visi madrasah dan menciptakan pemimpin-pemimpin transformatif untuk masa mendatang.

Kelebihan dan Kelemahan Kepemimpinan Transformasional dalam Pengembangan Mutu SDM MI pada Abad 21

Kepemimpinan transformasional dalam bidang pendidikan merupakan kepemimpinan yang mewujudkan perbaikan secara kooperatif sebagai arah baru organisasi pendidikan. Sebagai gaya kepemimpinan yang berorientasi pada arah baru organisasi pendidikan yang transformatif, kepemimpinan transformasional dalam konsep dan praktiknya memiliki kelebihan dan kelemahan. Namun, sebelum dipaparkan kelebihan dan kelemahan dari kepemimpinan transformatif, akan ditampilkan kepemimpinan transaksional sebagai pembanding dan langkah komparatif mengenai kepemimpinan transformasional. George Burns sebagaimana dikutip Danim mengemukakan beberapa perbedaan jenis pemimpin (atau bercorak) transaksional dan transformasional, seperti tampak pada tabel berikut:²⁸

Tabel.1 Perbedaan Jenis Pimpinan

Jenis Pemimpin Transaksional	Jenis Pemimpin Transformasional
<i>Opinion Leaders</i> (pemimpin opini), yaitu pemimpin yang mampu memengaruhi opini public	<i>Intellectual leaders</i> (pemimpin intelektual).
<i>Bureaucratic leaders</i> (pemimpin birokrasi).	<i>Reform leaders</i> (pemimpin reformasi).
<i>Party leaders</i> (pemimpin partai).	<i>Revolutionary leaders</i> (pemimpin revolusioner).
<i>Legislative leaders</i> (pemimpin legislatif).	<i>Charismatic leaders</i> (pemimpin kharismatik).
<i>Executive leaders</i> (pemimpin eksekutif).	

Kedua konsep kepemimpinan di atas, pada dasarnya merupakan gaya kepemimpinan yang memiliki kelebihan dan kelemahan masing-masing.

²⁸ Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2010), hlm. 95.

Namun, lebih penting dari sekadar membahas perbedaan keduanya, perlu diketahui bahwa keduanya bersifat integral dan meniscayakan penempatan secara proporsional gaya kepemimpinan pada satu garis kontinum. Bahar A. Setiawan dan Abd. Muhith menyebutnya bahwa kepemimpinan transaksional ialah embrionik dari kepemimpinan transformasional atau kepemimpinan transformasional sendiri adalah bentuk perluasan dari kepemimpinan transaksional.²⁹

Berdasarkan uraian di atas dipahami bahwa kepemimpinan transformasional bukanlah suatu gaya (model) kepemimpinan yang mutlak baik diterapkan di berbagai bidang organisasi profit maupun non-profit, hanya saja arah baru atau upaya transformatif dari kepemimpinan ini menjadikan kepemimpinan transformasional dipandang tepat digunakan di organisasi pendidikan. Begitupun, pada pembahasan ini akan diuraikan kelebihan dan kelemahan dari kepemimpinan transformasional secara objektif, antara lain sebagai berikut:

1. Kelebihan Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional bila diterapkan di MI memiliki beberapa kelebihan, yakni: (a) kepala MI tidak memerlukan biaya dalam jumlah besar untuk menerapkan kebijakan di madrasah, (b) motif komitmen bawahan (para guru dan staf/tenaga kependidikan) dibina dan dikuatkan berdasar pada (kecenderungan) kesamaan emosional, (c) pimpinan dan bawahan bekerja sama dalam mengaktualisasi potensi diri untuk madrasah, dan (d) terjalin hubungan harmonis antara pimpinan dan bawahan melalui komunikasi interpersonal.

2. Kelemahan Kepemimpinan Transformasional

Selain memiliki kelebihan, kepemimpinan transformasional kendatipun tepat diterapkan di madrasah memiliki beberapa kelemahan, di antaranya: (a) kepala MI memerlukan waktu yang relatif lama untuk menumbuhkan komitmen bawahan untuk mencapai visi madrasah, (b) pemberdayaan yang mengandalkan komitmen antarkomponen madrasah tentu tidak menjamin keberhasilan seluruh bawahan (para guru dan tenaga kependidikan) di madrasah, (c) memerlukan titik fokus

²⁹ Setiawan, *Transformational Leadership...*, hlm. 26.

konsentrasi pada perincian misi madrasah untuk mencapai visi lembaga, dan (d) kepala MI cenderung merasa sulit menerapkan model kepemimpinan ini pada jumlah anggota (guru/tenaga kependidikan) yang banyak.

3. Kelebihan dan Kelemahan Kepemimpinan Transformasional dalam Pengembangan Mutu SDM MI pada Abad 21

Madrasah ibtidaiyah memiliki peranan strategis dalam mengarahkan tumbuhkembang anak sesuai tahap perkembangannya. Masa anak 'duduk' di bangku madrasah kerap kali diistilahkan dengan masa emas. Masa yang teramat penting bagi anak tersebut, hendaknya diisi dengan materi, kajian, dan bekal keilmuan dalam triorientasi pendidikan yakni afektif, kognitif, dan psikomotorik anak. Sehingga kelak mereka menjadi generasi yang senantiasa turut andil dalam pembangunan umat dan bangsa Indonesia. Hal ini senada dengan misi madrasah secara umum menurut Arief Furchan, bahwa madrasah memiliki misi urgen yakni mencetak generasi Muslim yang komitmen dalam pembangunan umat dan bangsa Indonesia di masa depan.³⁰ Kepemimpinan transformasional dipandang tepat diterapkan di MI, sebab sesuai dengan tuntutan desentralisasi pendidikan untuk menimbang faktor sosial budaya di suatu daerah, serta otonomi daerah. Penelitian Junaidah dimuat dalam *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam* menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional sesuai dengan tuntutan desentralisasi dan otonomi pendidikan, karena merupakan salah satu alternatif solusi dari krisis kepemimpinan yang terjadi saat ini, terutama dalam bidang pendidikan.³¹

Tidak hanya sebagai alternatif solusi dari krisis kepemimpinan, kegamangan yang terjadi saat ini meliputi 3 dunia, yakni dunia nyata, dunia maya, dan dunia ghaib, menjadikan manusia menganggap bahwa kebenaran 'hanya bersifat' relatif, semau pembuat kebijakan, dan

³⁰ Arief Furchan, *Transformasi Pendidikan Islam di Indonesia* (Yogyakarta: Gama Media, 2004), hlm. 35.

³¹ Junaidah, "Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan," *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam* 6, no. 2 (2016): 100-118, <https://dx.doi.org/10.24042/alidaah.v6i2.802>.

penegasan hanya dalam bentuk *punishment* sehingga pendekatan kekuasaan mulai mewabah dalam dunia pendidikan. Padahal lembaga pendidikan idealnya mencerminkan miniatur orang-orang yang santun, berilmu, dan terampil dalam berbagai bidang. Era ketidakpastian akan kebenaran itu dikenal dengan sebutan era disrupsi.³²

Ciri-ciri era disrupsi yakni *volatility*, *uncertainty*, *complexity*, dan *ambiguity* (VUCA). Bila diuraikan maka *volatility* dimaknai perubahan yang masif, cepat, dengan pola yang acapkali sulit ditebak, *uncertainty* dimaknai dengan perubahan yang cepat menyebabkan ketidakpastian, *complexity* dimaknai sebagai kausalitas antara terjadinya perubahan dengan faktor penyebabnya, dan *ambiguity* dimaknai sebagai ketidakjelasan arah perubahan atau ambigu.

Kepemimpinan transformasional meniscayakan pemimpin sadar betul bahwa ia menjabat dalam waktu temporal yang harus berbuat lebih dalam jangka waktu kepemimpinan, serta menyiapkan generasi berikutnya yang lebih baik dari masa ia memimpin. Sehingga dipahami bahwa model kepemimpinan ini selain membantu madrasah maju ke arah yang lebih baik, juga meningkatkan mutu SDM di madrasah.

Sebagai sampel, dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Syamsul Qomar di Madrasah Tarbiyah Islamiah (MTI) Canduang yang menunjukkan terjadinya peningkatan mutu pendidikan di madrasah tersebut, seperti terobosan-terobosan baru untuk lembaga, upaya mendatangkan pakar atau ahli ke MTI, bekerja mengacu pada SOP dan RAPBM yang telah ditetapkan serta mengesyampingkan (untuk mengistimewakan) keluarga, kerabat, dan teman dekat. Alhasil, Syamsul Qomar menyimpulkan bahwa mutu pendidikan di MTI meningkat dan sesuai dengan delapan SNP (Standar Nasional Pendidikan).³³ Hanya saja, komitmen antarkomponen madrasah haruslah kuat mengakar akan

³² Khoiruddin Bashori, "Pendidikan Politik di Era Disrupsi," *SUKMA: Jurnal Pendidikan* 2, no. 2 (2018): 287-309, <https://doi.org/10.32533/02207.2018>.

³³ Syamsul Qomar, "Kepemimpinan Transformasional dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah Tarbiyah Islamiah (MTI) Canduang," *Jurnal Al-Fikrah* 2, no. 1 (2014): 59-70, <https://dx.doi.org/10.31958/jaf.v2i1.371>.

pentingnya pencapaian visi madrasah, sehingga model kepemimpinan transformasional dapat berjalan dengan baik.

Berdasarkan paparan tersebut dipahami, kepemimpinan transformasional dipandang tepat diterapkan di madrasah ibtidaiyah dan madrasah pada umumnya. Sebab, kepemimpinan transformasional memegang prinsip bahwa pemimpin bersifat temporal dalam suatu lembaga sehingga menuntutnya untuk menghadirkan pimpinan yang lebih baik selepasnya, dan model kepemimpinan ini sesuai dengan kebijakan desentralisasi pendidikan dan otonomi daerah. Kendatipun, tentu masih ditemui kelemahan dan kelebihan dalam pelaksanaannya.

Simpulan

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) kepemimpinan transformasional melalui *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual consideration* relevan dengan visi pendidikan abad 21 berupa *life and career skills, learning and innovation skills, information, media, and technology skills*, (2) adapun langkah yang ditempuh dalam kepemimpinan transformasional menuju visi pendidikan abad 21 dideskripsikan dengan kode 4I (*idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual consideration*) dengan 4C (*critical thinking and problem solving, creativity and innovation, communication, and collaboration*) menuju 3 visi pendidikan Abad 21 (*life and career skills, learning and innovation skills, information, media, and technology skills*), dan (3) kelebihan kepemimpinan transformasional yakni hemat biaya, komitmen tinggi, aktualisasi potensi SDM, dan komunikasi interpersonal, sedangkan kelemahannya yakni butuh waktu relatif lama, pemberdayaan yang tidak merata, butuh perhatian intens, dan sulit diterapkan pada anggota dalam jumlah banyak.

Daftar Referensi

- Al-Qur'an Terjemah dan Asbabun Nuzul: Al-Malik (*The Brave*), Surakarta: CV. Al-Hanan, 2009.
- Anita, et al Lie. *Menjadi Sekolah Terbaik: Praktik-praktik Strategis dalam Pendidikan*. 1 ed., Jakarta: Tanoto Foundation dan RAS, 2014.
- Bashori, Khoiruddin. "Pendidikan Politik di Era Disrupsi." *SUKMA: Jurnal Pendidikan* 2, no. 2 (2018).
- Danim, Sudarwan. *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos*, Bandung: CV. Alfabeta, 2010.
- Daryanto, *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*, Yogyakarta: Gava Media, 2011.
- Dewi, Finita. "Proyek Buku Digital: Upaya Peningkatan Keterampilan Abad 21 Calon Guru Sekolah Dasar Melalui Model Pembelajaran Berbasis Proyek." *Metodik Didaktik* 9, no. 2, 2015.
- Diptoadi, Veronica L. "Reformasi Pendidikan di Indonesia Menghadapi Tantangan Abad 21." *Jurnal Ilmu Pendidikan* 6, no. 3 (1999).
- Furchan, Arief, *Transformasi Pendidikan Islam di Indonesia*, Yogyakarta: Gama Media, 2004.
- Gunawan, Imam. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi Guru Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Kras Kabupaten Kediri." *Premiere Educandum* 5, no. 1, 2015.
- Hermiono, Agustinus, *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014.
- Hidayat, Ara, dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, Yogyakarta: Kaukaba, 2012.
- Junaidah, junaidah. "Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan." *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam* 6, no. 2, 2016.
- Karim, Mohammad, *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam*, Malang: UIN Maliki Press, 2010.
- Komariah, Aan dan Cipi Triatna, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Mujammil, Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, Surabaya: Erlangga, 2007.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah BAB I pasal 1 ayat 1 dan BAB II pasal 2 ayat 1 poin a-j.

- Prastowo, Andi, *Pembelajaran Konstruksivistik-Scientific untuk Pendidikan Agama di Sekolah/Madrasah: Teori, Aplikasi, dan Riset Terkait*. Jakarta: Rajawali Pers, 2014.
- Qomar, Syamsul, "Kepemimpinan Transformasional dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah Tarbiyah Islamiah (MTI) Canduang." *Jurnal Al-Fikrah* 2, no. 1, 2014.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2011.
- Rohman, Faiz Auliya, dan Nailatul Muna, "Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Ibtidaiyah (MI) Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta." *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* volume 3, no. 2, 2018.
- R, Wirjana Benardine, dan Susilo S, *Dasar-dasar Kepemimpinan dan Pengembangannya*, Yogyakarta: Andi Offset, 2005.
- Setiawan, Bahar Agus dan Abd. Muhith, *Transformational Leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*, Jakarta: Rajawali Pers, 2013.