

KEPEMIMPINAN MULTIDIMENSI KEPALA MADRASAH DARI PERSPEKTIF GURU

Bujang Rahman

Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Lampung
bujang.suropati@gmail.com

Abstrak

Kualitas kepemimpinan kepala madrasah memiliki kontribusi yang besar terhadap keberhasilan pendidikan di madrasah. Sebagai pemimpin organisasi/institusi pendidikan, kedudukan utama seorang kepala madrasah adalah sebagai *manager* dan sekaligus *administrator*. Sebagai pemimpin dalam keberhasilan proses belajar-mengajar (*instructional leaders*), peran utama kepala madrasah adalah sebagai *educator* dan *supervisor*. Tulisan ini bertujuan untuk memaparkan bagaimana kepala madrasah menjalankan perannya dalam keempat dimensi kepemimpinan tersebut dan implikasinya terhadap efektifitas penyelenggaraan pendidikan di madrasah. Sebanyak 128 guru yang berasal dari 16 Madrasah (MTs dan MA) dengan latar belakang yang bervariasi dilibatkan dalam penelitian ini. Dengan *Cronbach Alpha* instrumen penelitian sebesar 0,917, hasil penelitian menunjukkan bahwa secara empirik peran kepemimpinan kepala madrasah sebagai *administrator* lebih mendominasi dari peran sebagai *manager* dan *supervisor* yang relatif sama. Sementara itu, dimensi *educator* terlihat sangat lemah. Hal ini mengindikasikan bahwa kepala madrasah perlu meningkatkan peran dimensi edukatornya yang memberikan dampak langsung terhadap suasana akademik yang kondusif di madrasah. Idealnya, untuk mencapai *outcome* pendidikan di madrasah yang optimal, keempat dimensi tersebut harus dijalankan secara seimbang.

Kata Kunci: Kepala Madrasah; Manager; Administrator; Educator; Supervisor.

Abstract

THE MULTIDIMENSIONAL LEADERSHIP OF MADRASAH LEADER IN TEACHER'S PERSPECTIVE: The quality of the madrasa leadership has contributed greatly to the success of education in the school. As the leader of the organization/ educational institution, the main role of the madrasah leader is as a manager and an administrator. As an instructional leader, the main role of the madrasah leader is as an educator and a supervisor. This paper aims to explain how a madrasah leader performs his/her role in the leadership of madrasah in the four dimension of leaderships and its implications for the effectiveness of education in madrasah. A total of 120 teachers from 16 madrasah (MTs and MA) with varied backgrounds were involved in this study. With the Cronbach Alpha of the research instrument 0.917, empirically the research revealed that madrasah leader role as an administrator dominated over the roles as a manager and supervisor which were relatively similar. Meanwhile, the role as an educator seemed to be very weak. This indicates that madrasah leaders need to enhance their role as instructional leaders as this has direct impacts on the establishment of conducive academic atmosphere at madrasah. Ideally, to achieve the optimized outcomes of education in madrasah, these four dimensions should be run in a balanced manner.

Keywords: *Head Master; Manager; Administrator; Educator; Supervisor.*

A. Pendahuluan

Sampai akhir tahun 2012 terdapat lebih dari 273.321 sekolah yang terdiri atas TK, SD, SMP, SMA, dan SMK.¹ Pada kurun waktu yang sama di Indonesia terdapat tidak kurang dari 70.414 madrasah dari jenjang RA sampai MA.² Berdasarkan data tersebut jumlah madrasah di Indonesia mencapai 20, 5% dari total jumlah lembaga pendidikan jenjang TK, Dasar dan Menengah (sekolah dan madrasah). Persentase tersebut menunjukkan bahwa

¹ Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI, *Buku Ringkasan Data Pendidikan; Final Statistik TK s.d. SMA/K 2011-2012* (Jakarta: Sekretaris Jenderal, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, 2012).

² Kementerian Agama RI, *Statistik Pendidikan Agama dan Keagamaan Tahun Pelajaran 2011-2012* (Jakarta: Direktorat Jendral Pendidikan Islam, 2012).

keberadaan madrasah memiliki posisi sangat penting pada peta pendidikan nasional. Madrasah memiliki peran sentral dalam pendidikan nilai, moral, dan karakter karena model pendidikan di madrasah sebagian besar mengadopsi model pendidikan yang diselenggarakan di pesantren.³

Tidak dapat dipungkiri bahwa madrasah memiliki andil yang kuat dalam pembangunan sumber daya manusia. Oleh karena itu, mengabaikan kualitas pendidikan madrasah dapat berisiko menurunkan kualitas pendidikan di Indonesia. Dikatakan demikian karena pengelolaan (manajemen) madrasah dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan telah memberikan kontribusi sangat penting.

Salah satu komponen penting dalam manajemen madrasah adalah peran kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan yang secara langsung bertanggung jawab terhadap keseluruhan proses akademik di madrasah. Idealnya, kepemimpinan di sekolah/madrasah memainkan peranan yang sangat penting, terutama dalam mengembangkan motivasi dan kapabilitas guru guna membantu peserta didik dalam menguasai sejumlah kompetensi yang diinginkan.⁴ Fokus kegiatan pendidikan di madrasah haruslah memfasilitasi peserta didik agar dapat melakukan aktivitas belajar secara efektif. Secara teoretik, tidak bisa dipungkiri bahwa hasil belajar peserta didik sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan kepala madrasah karena melalui fungsi kepemimpinan kepala madrasah secara efektif dapat tercipta suasana akademik yang kondusif sehingga peserta didik dapat melakukan aktivitas belajar dengan baik.⁵

Menyadari akan pentingnya fungsi kepemimpinan kepala

³ Eka Srimulyani, "Muslim Women and Education in Indonesia: The pondok pesantren experience", dalam *Asia Pacific Journal of Education* 27, no. 1 (2007), h. 85-99.

⁴ Hassan Danial Aslam, Qaiser Suleman, Zainab Zulfiqar, Misbah Shafaat, dan Rabia Sadiq, "Analyzing the Perceived Effectiveness of Academic Leadership in Schools of Bahawalpur, Pakistan", dalam *International Journal of Learning and Development*, Vol. 4, No. 1 (2014), h. 146.

⁵ Derek Adrian Pinto, "Effective Principal Leadership Behavior: The Student Perspective", dalam *Electronic Theses, Projects, and Dissertations 2014*, Paper 11.

madrasah, Pemerintah Indonesia melalui Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 162/U/2003 tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah memformulasikan kriteria atau indikator kinerja kepala sekolah/madrasah, yang terdiri atas pemimpin (*leader*), manajer (*manager*), pendidik (*educator*), administrator (*administrator*), wirausahawan (*entrepreneur*), pencipta iklim kerja (*motivator* dan *innovator*), dan penyelia (*supervisor*).⁶ Dalam kaitannya dengan keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah/madrasah sebagai institusi pendidikan, kedudukan utama seorang pemimpin organisasi atau institusi adalah seorang manajer sekaligus administrator.⁷ Sebagai *manager*, kepala sekolah/madrasah harus mampu mengoptimalkan keseluruhan sumber daya madrasah baik manusia maupun bukan manusia dan memanfaatkan setiap peluang yang memberikan kontribusi pada peningkatan kualitas belajar-mengajar dan akhirnya bermuara pada prestasi peserta didik. Sebagai *administrator* kepala madrasah diharapkan mampu memiliki kompetensi penyusunan kebijakan (*policy formulation*), pengambilan keputusan (*decision making*), pencatatan (*record keeping*), dan penerapan peraturan (*implementation of rules and regulations*).

Idealnya, madrasah sebagai institusi pendidikan menempatkan guru sebagai pendidik sekaligus faktor kunci (*key factor*) dalam proses pendidikan. Kepala madrasah, misalnya, diposisikan sebagai guru yang mendapat tugas tambahan. Dikatakan demikian karena fungsi utama kepala madrasah adalah sebagai pemimpin keberhasilan proses belajar-mengajar (*instructional leaders*). Dalam hal ini, kepala madrasah berfungsi sebagai *educator*.⁸ Selanjutnya, sebagai *supervisor*,

⁶ Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 162 Tahun 2003 tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah (Jakarta: Kementerian Pendidikan Nasional, 2003).

⁷ Wellington Samkange, "Management and Administration in Education: What do school heads do? A focus on primary school heads in one district in Zimbabwe", dalam *International Journal of Social Sciences & Education*, Vol. 3, No. 3 (2013).

⁸ National Education Association, "Changing role of school leadership", NEA Policy Brief. Washington, D.C. (2008): http://www.nea.org/assets/docs/PB09_Leadership08.pdf. (Diakses tanggal 24 Oktober 2014).

kepala madrasah berperan membantu guru mengatasi masalah-masalah dalam proses pembelajaran dan pengembangan kualitas profesionalnya serta memberikan penjaminan kelangsungan kegiatan akademik di madrasah karena guru adalah pelaksana utama proses pembelajaran.⁹ Keberhasilan madrasah sangat ditentukan oleh kapasitas dan kemampuan kepala madrasah dalam mengimplementasikan keempat dimensi kepemimpinan tersebut, yaitu dimensi manajerial (*manager*), dimensi administratif (*administrator*), dimensi edukasi (*educator*), dan dimensi supervisi (*supervisor*). Keempat dimensi kepemimpinan tersebut harus dirasakan secara langsung oleh warga madrasah, terutama sebagai aktor utama pendidikan.

Artikel ini bertujuan untuk mendeskripsikan bagaimana kepala madrasah menjalankan perannya dalam keempat dimensi kepemimpinan tersebut dan implikasinya terhadap efektivitas penyelenggaraan pendidikan di madrasah. Sebanyak 128 guru yang berasal dari 12 Madrasah (MTs dan MA) baik negeri maupun swasta di Kabupaten Lampung Barat, Provinsi Lampung, dari latar belakang yang bervariasi dilibatkan dalam penelitian ini. Mereka diminta untuk memberikan informasi tentang kepemimpinan kepala madrasah yang meliputi empat dimensi tersebut; sebagai *educator*, *manager*, *administrator*, dan *supervisor* dan bagaimana hal tersebut berdampak terhadap penyelenggaraan pendidikan di madrasah.

Pembahasan multidimensi kepemimpinan madrasah ini diawali dengan memberikan ulasan yang komprehensif tentang pendidikan di madrasah dalam konteks global dan kepemimpinan madrasah yang ditinjau dari sisi teoretik dan praktik, yang kemudian dikaitkan dengan pengaruh implikasinya terhadap kelangsungan pendidikan di madrasah yang dilihat dari sisi proses dan hasil pembelajaran yang terjadi di madrasah. Selanjutnya, akan terlihat dimensi kepemimpinan mana yang dominan memberikan kontribusi terhadap keberhasilan proses pendidikan di madrasah.

⁹ Jeff Walker dan Sharon Slear. "The impact of principal leadership behaviors on the efficacy of new and experienced middle school teachers", dalam *NASSP Bulletin* (2011): 0192636511406530.

B. Pendidikan di Madrasah : Tantangan di Era Global

Sebagai negara yang populasi muslimnya terbesar, Indonesia dipandang sebagai negara yang memiliki struktur pendidikan Islam yang berkembang dengan baik. Pendidikan di madrasah sebagai bagian penting dalam sistem pendidikan nasional tidak bisa dipandang sebelah mata. Tidak dapat dipungkiri bahwa pendidikan di madrasah juga telah berhasil melahirkan tokoh-tokoh penting nasional. Dikatakan demikian karena sejak beberapa dekade terakhir, tidak sedikit pesantren-pesantren yang tadinya hanya fokus pada kajian-kajian tentang Islam telah berkembang atau bahkan mulai menawarkan madrasah-madrasah yang mengintegrasikan materi-materi keislaman serta konten-konten pendidikan umum seperti Matematika, Sejarah dan Bahasa Inggris. Hal ini dikuatkan dengan dukungan positif pemerintah terhadap perkembangan madrasah di Indonesia.¹⁰

Pendidikan di madrasah dewasa ini tidak bisa lagi ditempatkan sebagai model pendidikan tradisional karena telah berkembang secara signifikan melalui evolusi pendidikan yang mentransformasi pendidikan agama, mulai terbuka dengan dunia barat, nasionalis, developmentalis dan pendidikan masif sehingga reformasi pendidikan madrasah di Indonesia harus ditempatkan dalam perspektif yang lebih global. Sebagai dampaknya adalah semakin banyak madrasah-madrasah yang telah mampu menyesuaikan dengan *local wisdom* dan mampu mengembangkan praktik-praktik pembelajaran yang efektif dan mengintegrasikan penggunaan teknologi dan informasi menjadi madrasah yang memiliki reputasi tinggi.¹¹

Kemajuan tersebut terjadi karena sudah menjadi tantangan madrasah untuk bisa sejajar dengan sekolah-sekolah umum yang ada, dan mereka tidak mau diposisikan sebagai sekolah-sekolah yang “*second class*”. Dengan kata lain, madrasah harus mampu

¹⁰ Jaddon Park dan Sarfaroz Niyozov, “Madrasa education in South Asia and Southeast Asia: current issues and debates”, dalam *Asia Pacific Journal of Education* Vol. 8, No. 4 (2008), h. 323-351.

¹¹ Muhammad Qasim Zaman, “Epilogue: Competing conceptions of religious education”, dalam *Schooling Islam: The culture and politics of modern Muslim education* (2007), h. 242-268.

mengantisipasi dan menjawab harapan-harapan masyarakat mengenai sekolah/madrasah berkualitas bagi anak-anak mereka. Tidak ada cara lain untuk menjawab tantangan-tantangan tersebut kecuali memperbaiki pengelolaan madrasah (*management and administration*), proses pembelajaran (*education*), serta pengawasan seluruh sumber daya agar dapat berjalan harmonis dalam mencapai kemajuan pendidikan di madrasah (*supervision*). Orientasi dari ketercapaian komponen-komponen tersebut adalah pada penjaminan mutu madrasah.

Terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan untuk menjamin keberlangsungan pendidikan di madrasah yang bermutu, baik dari sisi akademis maupun nonakademis. Di antaranya, diawali dengan peningkatan profesionalitas guru madrasah, penyediaan guru-guru yang profesional yang menjadi sasaran utama pengembangan madrasah mengingat guru merupakan garda terdepan dalam membawa/mencetak lulusan-lulusan yang berkualitas dan kompetitif seperti apa yang diharapkan oleh masyarakat awam.

Hal lain yang tidak kalah pentingnya adalah akreditasi madrasah. Akreditasi ini sangat penting sebagai tolok ukur kemajuan atau baik-buruknya sebuah madrasah. Di samping akreditasi sebagai tolok ukur standar kualitas penyelenggaraan pendidikan yang ditetapkan oleh pemerintah, akreditasi juga menjadi hal pertama yang dilihat masyarakat mengenai kualitas sebuah madrasah. Lebih lanjut, yang perlu diperhatikan dalam peningkatan mutu madrasah adalah kualitas lulusannya. Mutu lulusan ini juga menjadi indikator baik-buruknya penyelenggaraan pendidikan di masyarakat.¹² Keberhasilan pendidikan di madrasah tentu saja tidak bisa terlepas dari peran kepala madrasah yang mampu menempatkan pendidikan madrasah secara efektif dan efisien sehingga mampu menghasilkan lulusan-lulusan yang kompetitif. Peran kepala madrasah dalam membawa keberhasilan pendidikan di madrasah sangat sentral.

¹² Firdaus Basumi. "Membangun Pendidikan Madrasah yang Kompetitif Di Era Globalisasi", dalam *ANALISIS: Jurnal Studi Keislaman* Vol 13, No. 2 (2014), h. 427-456.

C. Dimensi Kepemimpinan Madrasah: Tinjauan Teoretik dan Praktik

Jika ditinjau secara empiris, ada beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan proses pendidikan di sekolah/madrasah, yaitu *input*, *process*, *output*, dan *outcome*. Faktor *input* mencakup peserta didik dengan berbagai karakteristiknya, finansial, maupun sumber daya material dan nonmaterial. Selanjutnya, faktor *process* mencakup keseluruhan proses pembelajaran, kurikulum yang digunakan serta situasi dan kondisi sekolah/madrasah yang memungkinkan peserta didik untuk belajar dengan baik. Faktor *output* didefinisikan sebagai pencapaian kompetensi siswa di akhir proses pembelajaran di sekolah. Kondisi jangka panjang luaran dari proses pendidikan di sekolah/madrasah dikategorikan sebagai faktor *outcome*, seperti keberterimaan ‘market’ terhadap lulusan atau produk dari sekolah/madrasah tersebut.¹³ Harmonisasi keseluruhan faktor keberhasilan pendidikan di sekolah/madrasah tersebut tentu saja tidak bisa terlepas dari peran kepala sekolah/madrasah dalam mengorganisasi dan mengelola seluruh potensi sekolah/madrasah dalam menghasilkan lulusan-lulusan yang kompetitif.

Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan madrasah tersebut dapat tercapai dengan adanya pembudayaan seluruh warga madrasah yang secara bersama-sama memiliki semangat yang sama untuk mewujudkan keberhasilan sekolah. Kepala madrasah sebagai *key person* dalam *me-manage* seluruh warga madrasah memiliki andil terbesar dalam keberhasilan keseluruhan proses pendidikan di madrasah. Setiap madrasah tentu saja memiliki karakter dan budaya madrasah masing-masing. Budaya yang berorientasi pada budaya sukses menempati posisi *critical* dalam menciptakan lingkungan madrasah yang berorientasi pada kesuksesan.¹⁴ Seberapa baik

¹³ Jaap Scheerens, *Improving school effectiveness*. Vol. 68. Unesco, International Institute for Educational Planning, 2000.

¹⁴ Kent D. Peterson dan Terrence E. Deal, *The shaping school culture fieldbook* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2011). Lihat juga Roger C. Cleveland, Norman W. Powell, Sterling Saddler, and Tiffany G. Tyler. “Innovative environments: The equity culture audit: An essential tool for improving schools in Kentucky”, dalam *Kentucky Journal of Excellence in College Teaching and Learning*, Vol. 7, No. 1 (2011), h. 6.

lingkungan belajar yang tercipta, akan memberikan dampak kepada terselenggaranya proses belajar-mengajar di madrasah, dan tentu saja kondisi ini juga akan mempengaruhi kualitas lulusan madrasah. Pada tataran jangka panjang, pengaruhnya pada *'image'* lulusan madrasah yang bisa jadi akan memiliki keberterimaan yang rendah oleh market. Dalam kaitanya dengan penciptaan budaya madrasah yang positif tersebut, kepala madrasah menjadi kunci penting bagi keberhasilan penyelenggaraan proses pendidikan dan penjaminan mutu lulusan madrasah.¹⁵

Dalam mencapai keberhasilan madrasah, yang diawali dengan penciptaan kondusifnya budaya akademik, kepala madrasah dapat mengimplementasikan keempat dimensi kepemimpinan tersebut, yaitu dimensi manajerial (*manajer*), dimensi administratif (*administrator*), dimensi edukasi (*educator*), dan dimensi supervisi (*supervisor*). Keempat dimensi kepemimpinan tersebut penting karena berkaitan secara langsung dengan warga madrasah terutama sebagai pelaku utama pendidikan.

Dua dimensi penting dalam memperbaiki pengelolaan madrasah (*management and administration*), serta proses pembelajaran (*education*), dan pengawasan (*supervision*) memerlukan adanya keseimbangan dalam implementasinya agar dapat berjalan harmonis dan memberikan kontribusi tinggi dalam mencapai kemajuan pendidikan madrasah. Keseimbangan tercapainya empat dimensi keberhasilan penyelenggaraan pendidikan madrasah tersebut bermuara pada peningkatan penjaminan mutu madrasah dalam menyelaraskan aspek *input*, *proses*, *output*, dan *outcome*. Kepala madrasah yang menjadi nahkoda dalam membawa seluruh unsur madrasah yang ada untuk mengoptimalkan potensinya dalam mencapai kemajuan madrasah dengan menjalankan empat dimensi kepemimpinan madrasah tersebut.

¹⁵ Roger Cleveland, Jennifer Chambers, Cretia Mainus, Norman Powell, Rose Skepple, Tiffany Tyler, dan April Wood, "School Culture, Equity, and Student Academic Performance in a Rural Appalachian School", dalam *Kentucky Journal of Excellence in College Teaching and Learning*, Vol. 9, No. 1 (2012), h. 4.

Dalam menjalankan fungsinya sebagai *manajer*, kepala madrasah dituntut untuk mampu mengoptimalkan keseluruhan sumber daya madrasah baik manusia maupun bukan manusia dan memanfaatkan setiap peluang yang memberikan kontribusi pada peningkatan kualitas belajar-mengajar dan akhirnya bermuara pada prestasi peserta didik. Banyak penelitian yang ada menegaskan betapa pentingnya kepala madrasah memiliki kompetensi manajerial yang baik sehingga mampu menjalankan perannya dengan baik.¹⁶ Kepemimpinan yang efektif sebagai manajer ternyata memang merupakan faktor penting yang mempengaruhi kualitas pembelajaran terutama di tahun-tahun awal dan hal ini berdampak pada membaiknya *outcome* pendidikan di madrasah. Lebih lanjut, sebagai seorang manajer yang terampil, kepala madrasah akan dapat memosisikan diri dengan baik terhadap setiap perubahan yang ada, memiliki kapasitas untuk mengomunikasikan dan merealisasikan visi madrasah yang berdampak pada keseluruhan *setting* pembelajaran yang ada.

Jika kemampuan manajerial tersebut ditopang dengan kapasitas lain sebagai *administrator* yang handal, kepala madrasah akan memiliki kompetensi melakukan penyusunan kebijakan (*policy formulation*), pengambilan keputusan (*decision making*), pencatatan (*record keeping*), dan penerapan peraturan (*implementation of rules and regulations*) yang tepat sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Kemampuan administratif kepala madrasah tersebut akan berkaitan langsung dengan nilai-nilai *reward* dan *punishment* dalam profesionalisme, dan visi-visi administratif yang didasarkan pada pengetahuan yang memadai, kejujuran yang tinggi, budaya kesantunan, serta partisipasi objektif warga madrasah yang nantinya akan mampu melakukan rekonsiliasi nilai-nilai tersebut dengan norma dan etika yang dianut secara harmonis.¹⁷

¹⁶ Lynn Ang, "Leading and managing in the early years: A study of the impact of a NCSL programme on children's centre leaders' perceptions of leadership and practice", dalam *Educational Management Administration & Leadership* (2012): 1741143212436960.

¹⁷ Engin Aslanargun, "Principals' Values in School Administration", dalam *Educational Sciences: Theory and Practice* Vol 12, No. 2 (2012), h. 1339-1344.

Manajemen dan administrasi madrasah yang baik akan memberikan kontribusi positif terhadap keberlangsungan proses belajar-mengajar yang kondusif. Sebagai institusi pendidikan, peran kepala madrasah sebagai *educator* harus mampu menempatkan guru sebagai pendidik yang profesional yang merupakan faktor kunci (*key factor*) dalam proses pendidikan. Di samping itu, kepala madrasah sebenarnya adalah seorang guru yang mendapat tugas tambahan administratif dan manajerial. Dengan kata lain, dalam konteks ini fungsi utama kepala madrasah adalah sebagai pemimpin pembelajaran (*instructional leaders*), di samping kepala madrasah berfungsi juga sebagai *educator*.¹⁸

Sebagai pemimpin instruksional, kepala madrasahlah yang bertanggung jawab membentuk lingkungan: apakah guru dan siswanya akan berhasil atau gagal. Dalam konteks pengembangan profesionalisme, seorang kepala madrasah harus memberikan kesempatan dan fasilitas kepada guru-gurunya untuk selalu meng-*upgrade* pengetahuan dan kemampuan mereka dan senantiasa melakukan supervisi apakah program pengembangan profesional guru berjalan dengan baik, dan apakah hal tersebut memberikan dampak langsung kepada peningkatan mutu proses dan hasil belajar. Jadi, sebagai seorang pemimpin yang efektif yang mengambil peran multidimensi, kepala madrasah bukan hanya sebagai manajer dan administrator, melainkan mereka juga harus mampu menyamakan visi dengan para guru yang dipimpinnya: seperti apa pembelajaran yang baik itu, sumber daya apa yang diperlukan untuk menciptakan sekolah yang efektif, bagaimana memonitor kinerja guru dan siswanya. Kepala madrasah juga selalu melakukan pengawasan atau *supervisi* terhadap ketercapaian seluruh tujuan madrasah, yaitu menciptakan budaya dan lingkungan akademik yang positif di mana seluruh peserta didik dapat memaksimalkan potensi-potensi mereka.¹⁹

Idealisme di atas, manajemen sekolah yang baik, administrasi transparan dan akuntabel, lingkungan belajar yang kondusif, harus ditunjang oleh supervisi atau pengawasan yang

¹⁸National Education Association, "Changing role of school leadership", dalam NEA Policy Brief. Washington, D.C. (2008): http://www.nea.org/assets/docs/PB09_Leadership08.pdf. (Diakses tanggal 24 Oktober 2014).

¹⁹*Ibid.*

baik terhadap penyelenggaraan seluruh proses pembelajaran di madrasah. Sebagai seorang pengawas, kepala madrasah sekaligus memiliki peran juga dalam membantu guru mengatasi masalah-masalah dalam proses pembelajaran dan pengembangan kualitas profesionalnya serta memberikan penjaminan atas kelangsungan kegiatan akademik di madrasah karena guru adalah pelaksana utama proses pembelajaran. Keberhasilan pendidikan di madrasah dipengaruhi oleh kontribusi kapasitas dan kemampuan kepala madrasah dalam mengimplementasikan keempat dimensi kepemimpinan tersebut, yaitu dimensi manajerial (*manajer*), dimensi administratif (*administrator*), dimensi edukasi (*educator*), dan dimensi supervisi (*supervisor*). Keempat dimensi ini adalah dimensi yang terdekat dan melekat dengan peran kepala madrasah sebagai *effective leader* dan terkait langsung dengan tugas dan tanggung jawab seluruh warga madrasah dalam mengoptimalkan seluruh potensi demi kemajuan madrasah.

Di samping dampak terhadap peningkatan budaya akademik di madrasah yang baik, keempat dimensi kepemimpinan kepala madrasah tersebut dapat memberikan dampak positif terhadap implementasi kurikulum, perbaikan sarana-prasarana, peningkatan biaya, pendidik dan tenaga kependidikan, dan sebagainya yang akan berkontribusi pada peningkatan mutu pendidikan apabila esensi peran kepemimpinan kepala madrasah dilaksanakan secara optimal.²⁰ Unsur-unsur tersebut dapat dikemas dengan baik apabila tata pamong dan fungsi manajemen kepala madrasah baik sehingga mampu memberikan dampak positif pada penyelenggaraan sekolah/madrasah. Jika hal tersebut dapat diwujudkan, kepemimpinan kepala madrasah dapat merupakan elemen kunci bagi pergerakan organisasi sekolah yang efektif.

D. Metode

Data penelitian ini diperoleh dari 128 guru yang berasal dari 16 Madrasah (MTs dan MA) baik negeri maupun swasta di Kabupaten Lampung Barat, Provinsi Lampung, yang memiliki

²⁰ Richard Gorton, Judy Alston, dan Petra Snowden, *School Leadership and Administration: Important Concepts, Case Studies and Simulations* (Boston, MA: The McGraw-Hill Companies, 2006).

berbagai latar belakang, termasuk gender (lihat tabel 1). Sejumlah sampel tersebut diambil secara acak melalui teknik random sampling. Ditinjau dari metode sampling, teknik ini merupakan bagian dari metode probability sampling.²¹

Tabel 1.
Sebaran Responden

N total	Gender		Madrasah Asal		Jenis Madrasah	
	Laki-laki	Perempuan	Swasta	Negeri	MTs	MA
128	49	79	83	45	10	6

Selanjutnya, instrumen penelitian ini berupa kuisioner/ angket mengenai persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah yang meliputi peran kepala sekolah sebagai edukator, manajer, administrator, dan supervisor. Instrumen tersebut yang berisi 35 pernyataan berbentuk skala Likert dengan skor 1 sampai 5 yang berturut-turut menyatakan persepsi yang negatif (sangat tidak setuju) ke persepsi positif (sangat setuju).

Desain penelitian yang digunakan adalah *cross-sectional studies*. Desain penelitian *cross sectional* diperuntukan bagi studi yang bertujuan untuk mengungkap keyakinan, persepsi, atau pandangan responden dalam waktu tertentu.²² Instrumen sebelumnya telah diujicoba ke sejumlah guru di luar sampel dengan indeks keandalan tinggi yang ditunjukkan dengan indeks *Cronbach Alpha* total sebesar 0,917. Adapun, data dianalisis secara deskriptif-naratif melalui penyajian data secara komprehensif dalam bentuk tabulasi data untuk melihat kecenderungan peran kepemimpinan yang menonjol dan berpengaruh terhadap kinerja guru dan siswa, khususnya pada kinerja pembelajaran di kelas.

E. Hasil dan Pembahasan

Tabel 2 di bawah ini menunjukkan rata-rata dan standar

²¹ J. R. Fraenkel dan N. E. Wallen, *Introduction to Qualitative Research: How to Design and Evaluate Research in Education*, 7th ed. (Boston, MA: McGraw-Hill International Edition (2008).

²² M.D. Gall, J.P. Gall, & W.R. Borg, *Educational Research: An Introduction (Seventh Edition)* (Boston, MA: Allyn and Bacon, 2003).

deviasi hasil survey persepsi guru terhadap kepemimpinan multidimensional kepala madrasah. Ekspektasi tertinggi guru terhadap kepemimpinan kepala madrasah adalah pada dimensi sebagai administrator: rata-tata skor 3,30 dari skor tertinggi 5,00. Berikutnya adalah peran manajer, dan edukator. Kepemimpinan kepala madrasah sebagai edukator (pendidik) memperoleh ekspektasi yang paling rendah dengan rata-rata 2,72 dan standar deviasi 0,94.

Tabel 2.
Rata-Rata dan Standar Deviasi
Persepsi Guru terhadap Dimensi Kepemimpinan

<i>Educator</i>		<i>Adminsitrator</i>		<i>Manajer</i>		<i>Supervisor</i>	
M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
2,72	0,94	3,30	1,09	3,17	1,08	3,14	1,04

Idealnya, kepemimpinan kepala madrasah mampu menyeimbangkan keempat peran kepemimpinan (*manager*, *administrator*, *educator*, dan *supervisor*) secara simultan agar terjadi kepemimpinan yang efektif.²³ Selanjutnya, secara empirik ada kecenderungan bahwa kepemimpinan yang efektif hanya akan terjadi jika pimpinan sekolah/madrasah memiliki *skill* dan komitmen tinggi dalam membangun lingkungan belajar berkualitas tinggi di sekolah/madrasah. Kepala madrasah sebagai pimpinan organisasi pendidikan harus mampu menggerakkan semua potensi sumber daya madrasah, baik guru maupun siswa agar memiliki performansi yang tinggi.

Hal ini sangat beralasan karena hampir semua kajian tentang kepemimpinan sekolah sebenarnya sudah sejak lama diarahkan pada kemampuan bagaimana seorang kepala sekolah memberdayakan semua warga sekolah, baik guru maupun siswa dalam semua aspek kepemimpinannya.²⁴ Melalui aktivitas

²³ B. S. Portin, *Assessing the effectiveness of school leaders: New directions and new processes* (Washington, DC: The Wallace, (2009).

²⁴ J. P. Spillane, R. Halverson, dan J. B. Diamond, “Investigating school leadership practice: a distributed Perspective”, dalam *Educational Researcher*, 2001, h. 23-28.

kepemimpinannya secara profesional, kepala madrasah harus mampu meningkatkan capaian/kompetensi belajar siswa yang tinggi, oleh karena itu semua dimensi kepemimpinan dan semua indikator perilakunya harus memberikan dampak langsung pada perubahan perilaku siswa secara integral baik sikap, pengetahuan, maupun keterampilan.²⁵

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa menurut persepsi guru secara empirik peran kepemimpinan kepala madrasah sebagai administrator lebih mendominasi, diikuti oleh peran sebagai manajer dan supervisor yang hampir tidak berbeda. Pada sisi lain peran kepala madrasah sebagai *educator* (pendidik) sangat lemah ($M = 2,72$, $SD = 0,94$) sebagaimana dapat dilihat pada tabel 1. Hal ini mengindikasikan bahwa kepala madrasah memosisikan diri sebagai pemimpin administrasi bukan pemimpin akademik. Peran administrator kadang-kadang menjadi *resultan* dari tugas-tugas kepala madrasah/sekolah, artinya kepala sekolah/madrasah merasakan lebih banyak melaksanakan tugas administratif ketimbang akademik.²⁶ Dalam hal ini, dampak yang dirasakan oleh guru adalah mereka tidak merasa terbina kemampuannya dari kepala sekolah/madrasah.

Tidak dapat dipungkiri bahwa kondisi seperti itu dalam jangka panjang akan menyebabkan berbagai masalah krusial pada sekolah/madrasah. Secara perlahan-lahan madrasah/sekolah hanya akan unggul pada sistem pencatatan dan pelaporan secara administratif, tetapi lemah pada sisi proses, padahal proses adalah inti (*core*) aktivitas pendidikan. Berbagai studi tentang efektivitas kepala sekolah/madrasah menunjukkan bahwa berbagai kegagalan mereka dalam melaksanakan fungsi dan peran kepemimpinannya adalah karena tidak mampu membangun karakter khas warga sekolah, terutama guru dan siswa, dalam menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif bagi pengembangan seluruh dimensi pendidikan.²⁷ Selanjutnya, kegagalan kepala madrasah/sekolah

²⁵ Will Ryan & Ian Gilbert, *Leadership with a Moral Purpose: Turning Your School Inside Out* (Bethel, CT: Crown House Publishing, 2008).

²⁶ Ali Idrus, "The Implementation of School-Based Management Policy in Indonesia: A Survey on Public Junior High School Principals' Perceptions", dalam *Journal of Education and Practice* Vol. 4, No. 7 (2013), h. 49-54.

²⁷ R. J. Botha, "Excellence in leadership: demands on the professional

dalam mengembangkan fungsi *educator* akan melemahkan iklim sekolah/madrasah sebagai dapur proses pendidikan. Iklim sekolah yang kondusif salah satunya didukung oleh kemampuan dan komitmen kepala sekolah sebagai edukator (pendidik). Kapasitas kepemimpinan edukatif sangat menentukan pada iklim sekolah efektif, terutama sekolah menjadi pusat belajar yang menyenangkan bagi siswa.²⁸

Hasil lain yang cukup fantastik dalam penelitian ini ditemukannya salah satu indikator kepemimpinan kepala sekolah/madrasah sebagai *educator* yang dipersepsikan sangat rendah (M=1,93, SD=0,98) oleh guru terkait dengan kemampuan memotivasi dan menginspirasi warga sekolah, terutama guru dan siswa, dalam menciptakan budaya mutu proses pembelajaran (lihat tabel 3 di bawah ini). Kemampuan memotivasi dan menginspirasi pada diri kepala sekolah/madrasah diperlukan agar dapat menghasilkan program-program sekolah yang memiliki ciri keberlangsungan pada pengembangan warga sekolah.²⁹

Tabel 3.

Item Survey dengan Skor Rata-Rata di Bawah 2,50 (Rendah)

Komponen Kepemimpinan	Item Pernyataan	Mean	Standar Deviasi
<i>Manager</i>	Kepala Madrasah bijak dalam mengambil keputusan terhadap hasil evaluasi program-program madrasah	2,17	1,18
<i>Administrator</i>	Kepala madrasah memiliki jurnal harian kegiatan dan aktivitas budaya mutu di sekolah dan menyosialisasikannya kepada warga sekolah	2,15	1,19

school principal”, dalam *South African Journal of Education*, Vol. 24, No. 3, (2004), h. 239-243.

²⁸ Scott Marsh, Manjula Waniganayake, & John De Nobile, “Improving learning in schools: the overarching influence of ‘presence’ on the capacity of authoritative leaders”, dalam *International Journal of Leadership in Education* Vol. 17, No. 1 (2014), h. 23-39.

²⁹ Chrysanthi Kadji-Beltran, Aravella Zachariou, and Robert B. Stevenson, “Leading sustainable schools: exploring the role of primary school principals”, dalam *Environmental Education Research* Vol. 19, No. 3 (2013), h. 303-323.

Kepemimpinan Multidimensi Kepala Madrasah dari Perspektif Guru

<i>Educator</i>	Kepala madrasah memotivasi dan menginspirasi semua warga sekolah untuk menciptakan budaya mutu, terutama mutu proses pembelajaran	1,93	0,98
<i>Supervisor</i>	Kepala sekolah memberikan informasi atau keilmuan yang <i>upto date</i> (mutakhir) kepada guru dan siswa	2,48	1,12

Beberapa indikator kepemimpinan mutidimensional kepala sekolah/madrasah dipersepsikan baik oleh guru. Di antara 36 item yang mengukur peran kepemimpinan multidimensional kepala madrasah beberapa item mendapatkan skor persepsi yang tinggi rata-rata di atas 3.50 seperti pada tabel 3 berikut.

Tabel 4.
Item Survey dengan Skor Rata-Rata di Atas 3,50 (Tinggi)

Komponen Kepemimpinan	Item Pernyataan	Mean	Standar Deviasi
<i>Edukator</i>	Kepalamadrasahmelakukanpembinaan karakter dalam mencip-takan budaya mutu, terutama budaya disiplin kepada semua warga madrasah	3,52	0,96
<i>Administrator</i>	Kepala madrasah melakukan pengadministrasian seluruh program sekolah melalui pencatatan, penyusunan, pendokumentasian, serta pelaporannya	3,65	1,12
<i>Manajer</i>	Dalam menciptakan budaya mutu di madrasah kepala madrasah memberdayakan semua warga sekolah, terutama guru, karyawan, dan siswa	3,63	1,15
<i>Supervisor</i>	Kepala madrasah membimbing, mengarahkan, dan membuka komunikasi secara efektif dalam pengembangan profesional guru di madrasah	3,61	1,04

Berdasarkan tabel 3 tampak bahwa kepala madrasah/sekolah pada beberapa fungsi kepemimpinan sudah menunjukkan peran

yang sangat baik. Dalam peran sebagai *educator* kepala madrasah melakukan pembinaan karakter dalam menciptakan budaya mutu, terutama budaya disiplin kepada semua warga madrasah dengan baik. Kepala sekolah sangat berperan dalam peningkatan disiplin warga sekolah, di samping berhasil melaksanakan perannya sebagai *manager* dan *supervisor*.³⁰

Selanjutnya, secara umum peran dan fungsi kepala sekolah sebagai *administrator*, *manager*, dan *supervisor* sudah sangat baik, walaupun terdapat beberapa indikator yang masih lemah seperti terlihat pada tabel 2, seperti pada indikator *skills* sebagai supervisor dalam hal membimbing, mengarahkan, dan membuka komunikasi secara efektif dalam pengembangan profesional guru di madrasah masih sangat rendah. Salah satu faktor penyebab rendahnya faktor ini adalah adanya pergeseran paradigma yang sangat kuat dalam perilaku kepemimpinan dengan perilaku ketika yang bersangkutan masih menjadi guru biasa. Seharusnya kepala sekolah tetap menjaga komunikasi yang harmonis dengan warga sekolah sebagai wujud dari model kepemimpinan sekolah efektif.³¹

Indikator-indikator yang lain telah menunjukkan bahwa kepala sekolah/ madrasah sudah sangat kontributif dalam pengembangan mutu sekolah (lihat tabel 3). Beberapa penelitian dengan hasil yang senada dengan penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat kemajuan kompetensi kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks peran sebagai administrator, manajer, dan supervisor, walaupun tetap harus dilakukan sejumlah pengembangan kompetensi secara berkelanjutan.³²

³⁰ Abdul Malik & Untung Sriwidodo, "Pengaruh Motivasi Kerja dan Kedisiplinan terhadap Kinerja Guru SMA Assalaam Surakarta dengan Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Variabel Moderasi", dalam *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, Vol. 7, No. 1 (2013), h. 53-66.

³¹ C. Neumerski, Jason A. Grissom, Ellen Goldring, Marisa Cannata, T. Drake, Mollie Rubin, & Patrick Schuermann, "Inside teacher evaluation systems: Shifting the role of the principal as instructional leader", dalam *Annual Meeting of the Association for Education Finance and Policy, San Antonio, TX, March 2014*, h. 13-15.

³² Chrysanthi Kadji-Beltran dkk., "Leading sustainable schools, h. 303-323.

F. Penutup

Dimensi kepemimpinan kepala sekolah/madrasah yang meliputi peran *manager*, *administrator*, *educator*, dan *supervisor* memberikan kontribusi signifikan terhadap penyelenggaraan pendidikan di madrasah. Keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah/madrasah sebagai institusi pendidikan memerlukan peran seorang pemimpin *manager* dan *administrator* yang menjaga keberlangsungan organisasi madrasah. Kepala madrasah dituntut untuk mampu mengoptimalkan seluruh sumber daya madrasah yang memberikan kontribusi pada peningkatan kualitas penyelenggaraan pendidikan di madrasah. Kondisi ini sangat krusial bagi peningkatan kualitas prestasi peserta didik. Oleh karena itu, kebijakan yang diambil, keputusan yang ditetapkan dan penerapan peraturan harus didesain sedemikian rupa dalam kerangka peningkatan kualitas madrasah.

Kepala madrasah adalah komponen yang bertanggung jawab dalam menciptakan lingkungan yang kondusif bagi proses belajar-mengajar baik dari sisi guru maupun siswanya. Seorang kepala madrasah harus memberikan kesempatan dan fasilitas kepada guru yang dipimpinnya untuk selalu melakukan pengembangan profesionalitas guru dan melakukan supervisi apakah program tersebut berjalan dengan baik. Di samping itu, dampak program pengembangan profesional guru tersebut terhadap peningkatan mutu proses dan hasil belajar harus selalu dijaga dan diperhatikan oleh kepala madrasah.

Sebagai seorang pemimpin yang efektif yang mengambil peran multidimensi, kepala madrasah bukan hanya berperan sebagai *manager* dan *administrator*, melainkan juga harus berperan sebagai *educator* dan *supervisor* yang mampu menyamakan visi dengan para guru yang dipimpinnya guna menciptakan madrasah yang efektif, yang memiliki budaya dan lingkungan akademik yang dapat memaksimalkan potensi-potensi seluruh warga madrasah. Multi-implikasi dimensi kepemimpinan madrasah terhadap keseluruhan faktor penunjang keberhasilan madrasah yang meliputi aspek *input*, *process*, *output* dan *outcome* dapat memberikan hasil yang optimal terhadap penyelenggaraan pendidikan di madrasah.

DAFTAR PUSTAKA

- Ang, Lynn. "Leading and managing in the early years: A study of the impact of a NCSL programme on children's centre leaders' perceptions of leadership and practice." *Educational Management Administration & Leadership*, 2012.
- Aslam, Hassan Danial, Qaiser Suleman, Zainab Zulfiqar, Misbah Shafaat, & Rabia Sadiq. "Analyzing the Perceived Effectiveness of Academic Leadership in Schools of Bahawalpur, Pakistan." *International Journal of Learning and Development*, Vol. 4, No. 1, 2014.
- Aslanargun, Engin. "Principals' Values in School Administration." *Educational Sciences: Theory and Practice*, Vol. 12, No. 2, 2012.
- Basumi, Firdaus. "Membangun Pendidikan Madrasah yang Kompetitif Di Era Globalisasi." *ANALISIS: Jurnal Studi Keislaman*, Vol. 13, No. 2, 2014.
- Botha, R. J. Excellence in leadership: demands on the professional school principal. *South African Journal of Education* 24, No. 3, 2004.
- Cleveland, Roger C., Norman W. Powell, Sterling Saddler, and Tiffany G. Tyler. "Innovative environments: The equity culture audit: An essential tool for improving schools in Kentucky." *Kentucky Journal of Excellence in College Teaching and Learning* 7, No. 1, 2011.
- Cleveland, Roger, Jennifer Chambers, Cretia Mainus, Norman Powell, Rose Skepple, Tiffany Tyler, and April Wood. "School Culture, Equity, and Student Academic Performance in a Rural Appalachian School." *Kentucky Journal of Excellence in College Teaching and Learning*, Vol. 9, No.1, 2012.
- Fraenkel, J. R., and N. E. Wallen. "Introduction to qualitative research." *How to Design and Evaluate Research in*

Education, 7th ed. Boston, MA: McGraw-Hill International Edition, 2008.

- Gall, M.D., Gall, J.P., & Borg, W.R. *Educational Research: An Introduction (Seventh Edition)*. Boston MA: Allyn and Bacon, 2003.
- Gorton, Richard, Judy Alston, and Petra Snowden. *School Leadership and Administration: Important Concepts, Case Studies and Simulations*. Boston, MA: The McGraw-Hill companies, 2006.
- Idrus, Ali. "The Implementation of School-Based Management Policy in Indonesia: A Survey on Public Junior High School Principals' Perceptions." *Journal of Education and Practice* Vol. 4, No. 7, 2013.
- Kadji-Beltran, Chrysanthi, Aravella Zachariou, and Robert B. Stevenson. "Leading sustainable schools: exploring the role of primary school principals." *Environmental Education Research* Vol. 19, No. 3, 2013.
- Kementerian Agama RI, *Statistik Pendidikan Agama dan Keagamaan Tahun Pelajaran 2011–2012*. Jakarta: Direktorat Jendral Pendidikan Islam, 2012.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI, *Buku Ringkasan Data Pendidikan; Final Statistik TK s.d. SMA/K 2011-2012*. Jakarta: Sekretaris Jenderal, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, 2012.
- Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 162 Tahun 2003 tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah. Jakarta: Kementerian Pendidikan Nasional, 2003.
- Malik, Abdul & Untung Sriwidodo. "Pengaruh Motivasi Kerja dan Kedisiplinan terhadap Kinerja Guru SMA Assalaam Surakarta dengan Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Variabel Moderasi." *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia* Vol. 7, No. 1, 2013.
- Marsh, Scott, Manjula Waniganayake, & John De Nobile. "Improving learning in schools: the overarching influence of 'presence' on the capacity of authoritative leaders."

International Journal of Leadership in Education Vol. 17, No. 1, 2014.

- National Education Association. "Changing role of school leadership". NEA Policy Brief. Washington, D.C., 2008: http://www.nea.org/assets/docs/PB09_Leadership08.pdf. (Diakses tanggal 24 Oktober 2014).
- Neumerski, C., Jason A. Grissom, Ellen Goldring, Marisa Cannata, T. Drake, Mollie Rubin, & Patrick Schuermann. "Inside teacher evaluation systems: Shifting the role of the principal as instructional leader." *Annual Meeting of the Association for Education Finance and Policy, San Antonio, TX, March, 2014*.
- Park, Jaddon, and Sarfaroz Niyozov. "Madrasa education in South Asia and Southeast Asia: current issues and debates." *Asia Pacific Journal of Education* Vol. 28, No. 4, 2008.
- Peterson, Kent D., and Terrence E. Deal. *The shaping school culture fieldbook*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2011.
- Pinto, Derek Adrian, "Effective Principal Leadership Behavior: The Student Perspective". *Electronic Theses, Projects, and Dissertations 2014*. Paper 11.
- Portin, B. S. "Assessing the effectiveness of school leaders: New directions and new processes". Washington, DC: The Wallace, 2009.
- Ryan, Will, and Ian Gilbert. *Leadership with a Moral Purpose: Turning Your School Inside Out*. Bethel, CT: Crown House Publishing, 2008.
- Samkange, Wellington. "Management and Administration in Education: What do school heads do? A focus on primary school heads in one district in Zimbabwe." *International Journal of Social Sciences & Education* Vol. 3, No. 3, 2013.
- Scheerens, Jaap. *Improving school effectiveness*. Vol. 68. Unesco, International Institute for Educational Planning, 2000.
- Spillane, J. P., Halverson, R., dan Diamond, J. B. Investigating school leadership practice: a distributed perspective. *Educational Researcher*, 2001.

- Srimulyani, Eka. "Muslim Women and Education in Indonesia: The pondok pesantren experience." *Asia Pacific Journal of Education* Vol. 27, No. 1, 2007.
- Walker, Jeff, and Sharon Slear. "The impact of principal leadership behaviors on the efficacy of new and experienced middle school teachers." *NASSP Bulletin*, 2011.
- Zaman, Muhammad Qasim. "Epilogue: Competing conceptions of religious education." *Schooling Islam: The culture and politics of modern Muslim education*, 2007.

